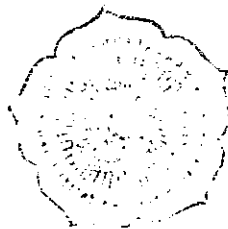


# MAKALAH

## Kepemimpinan yang Efektif dalam Organisasi Tim Proyek Dengan Menggunakan Konsep Pribadi

Oleh:  
Tri Basuki  
Katharina Elly  
Charles Toeante

GSS. 409 2  
BAS  
K.



R  
81065 887 PTS  
30/1-2002

Universitas Katolik Parahyangan  
Bandung  
2000

# Kepemimpinan yang Efektif dalam Organisasi Tim Proyek dengan Menggunakan Konsep Pribadi

oleh

Tri Basuki, Katharina Elly, dan Charles Toeante



abstrak

Keberhasilan organisasi tim proyek dipengaruhi oleh keberhasilan pemimpinnya dalam membawa seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang efektif. Kerja, dukungan, dan pengorbanan akan dapat maksimal apabila kepemimpinan yang diterapkan memanfaatkan konsep pribadi pengikutnya. Konsep pribadi tiap personal akan menentukan kinerja yang diberikan dalam proyek tersebut. Menyadari besarnya peran konsep pribadi dalam memotivasi diri maka kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang mendasarkan diri pada kenyataan tersebut. Melalui kepemimpinan yang karismatis maka tujuan keberhasilan proyek dapat dicapai dan kepemimpinan akan efektif.

## 1 Pendahuluan

Ukuran keberhasilan proyek adalah tercapainya tujuan proyek yaitu sesuai dengan jadwal, biaya, dan mutu tertentu. Keberhasilan tim proyek sangat ditentukan oleh pemeran yang terlibat dalam proyek tersebut. Organisasi tim proyek melibatkan berbagai individu yang memiliki kepribadian dan kemampuan yang berbeda-beda. Seorang anggota tim proyek yang terlibat dalam pekerjaan proyek perlu memiliki kemampuan yang sesuai dengan keperluan dalam proyek serta memiliki suatu dorongan/motivasi yang membuatnya bertahan dan memberikan peran sesuai kemampuannya dan tugasnya.

Pemimpin dalam suatu organisasi, seperti dalam organisasi tim proyek, memegang peran yang penting dalam mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari cara, gaya, atau pendekatan yang dilakukan sang pemimpin dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya tersebut. Kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi resiko kegagalan mencapai tujuan proyek.

Kepemimpinan yang efektif memperhatikan semua aspek yang terlibat dalam kerja tim sehingga sumber daya dapat dimanfaatkan secara maksimal, dalam hal ini semua anggota tim akan berperan serta semaksimal kemampuannya. Efektifitas kepemimpinan juga ditentukan oleh peran serta anggota tim dalam kerja

sama sebagai anggota tim. Peran serta yang diberikan oleh setiap anggota tim proyek bergantung pada cara pendekatan yang dilakukan sang pemimpin.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa individu bertindak karena dorongan-dorongan akan kebutuhan yang berbeda satu dengan yang lain. Motivasi atau dorongan seorang individu untuk bergabung dalam organisasi akan menentukan kinerja dan hasil kerja yang diberikan sang individu. Ada berbagai macam motivasi yang membuat seseorang bertindak dan bersikap, yang mana akan menentukan keberhasilan proyek mencapai tujuannya. Dengan demikian, penerapan gaya atau bentuk motivasi harus didasarkan kepada pengamatan yang teliti dan tidak dapat disamaratakan.

Dalam makalah ini akan dibahas suatu pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan motivasi anggota tim proyek. Kepemimpinan yang efektif tersebut akan dicapai melalui suatu teori berdasarkan konsep pribadi manusia. Dengan memperhatikan konsep pribadi anggota tim maka akan dapat ditentukan pendekatan yang paling sesuai untuk tiap anggota. Pendekatan yang tepat dengan memberikan penghargaan dan pemahaman terhadap setiap anggota tim sebagai seseorang yang berarti dan unik akan membantu anggota tim tersebut untuk memberikan semaksimal mungkin perannya bagi keberhasilan organisasi; adalah tujuan dari makalah ini.

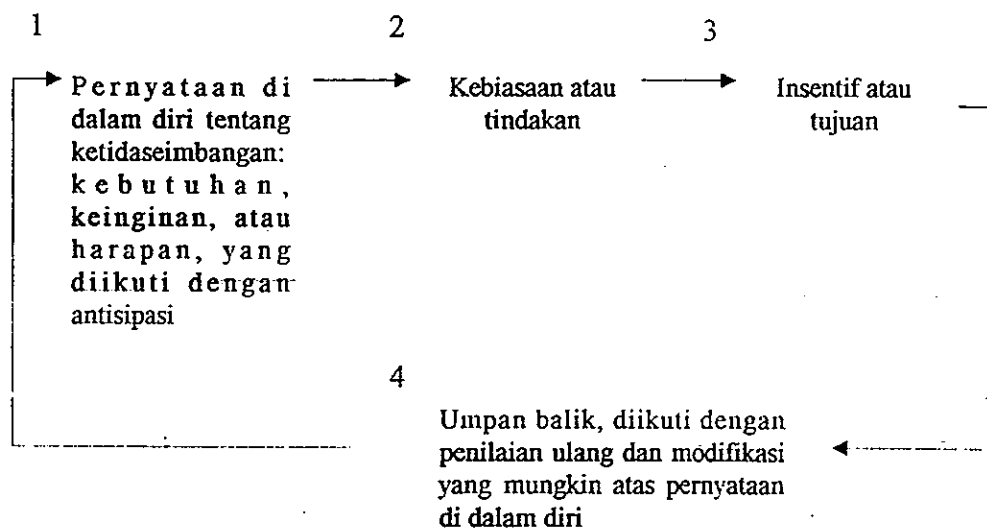
## 2 Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin : *movere*, yang berarti bergerak (*to move*). Definisi yang lebih lengkap menekankan pada tiga aspek penting, yaitu [Steers, 1988]:

- a. motivasi menunjukkan kekuatan enerjik (*energetic forces*) yang menggerakkan (*drive*) orang untuk berlaku dalam suatu cara/jalan yang khusus.
- b. dorongan/gerakan ini diarahkan menuju ke sesuatu (*toward something*), dengan kata lain motivasi memiliki orientasi tujuan yang kuat.
- c. ide / gagasan motivasi dimengerti secara baik dalam pandangan suatu sistem (*system perspective*). Untuk mengerti motivasi manusia, maka

perlu untuk meneliti kekuatan / dorongan individu dan lingkungannya yang menyediakan umpan balik dan menguatkan kembali arah dan intensitas mereka.

- d. Proses dasar motivasi secara umum dapat dimodelkan seperti yang terlihat dalam Gambar 1. Ada empat komponen dasar dalam proses tersebut, yaitu [Dunnette and Kirchner, 1965]: a) keinginan atau harapan, b) kebiasaan, c) tujuan, dan d) umpan balik



Gambar 1. Model Proses Motivasi Dasar [Steers, 1988].

Setiap saat dalam hidupnya, seorang manusia terlihat selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan. Ketika harapan atau keinginan terjadi, individu mengalami suatu kenyataan ketidakseimbangan dalam dirinya. Ketidakseimbangan ini pada gilirannya menyebabkan kebiasaan yang memotivasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan yang dimiliki tersebut membawa diri pada suatu keseimbangan (*homeostasis*). Hasil dari kebiasaan menimbulkan suatu rangkaian isyarat (dalam lingkungan luar ataupun dalam individu) yang mengirimkan kembali pesan pada sang individu sesuai dengan akibat dari kelakuan tersebut. Umpan balik tersebut dapat meyakinkan kembali sang individu bahwa kelakuan tersebut benar (yaitu, memuaskan kebutuhan mereka), atau dapat

mengatakan pada mereka bahwa tindakan yang baru terjadi adalah tidak benar dan harus dimodifikasi.

Model motivasi yang sederhana ini secara jelas tidak memasukkan berbagai hal yang mempengaruhi motivasi manusia. Lebih lanjut, menekankan pada pengulangan alamiah dari motivasi. Model tersebut memperlihatkan bahwa manusia dalam kondisi ketidak seimbangan yang terus menerus, secara tetap berusaha memuaskan berbagai keinginan mereka. Sekali keinginan manusia dapat dicapai dengan sesuai, keinginan atau kebutuhan lain akan segera menstimulasi tindakan lebih lanjut. Dalam cara ini, langsung atau tidak langsung, usaha tersebut sebagai tindakan untuk beradaptasi dengan perubahan keinginan dan lingkungan[Steers, 1998].

Adalah sesuatu yang mungkin untuk melihat motivasi sebagai suatu rangkaian reaksi: perasaan membutuhkan memberikan peningkatan untuk menginginkan atau mencapai tujuan, yang menyebabkan tekanan (yaitu, harapan yang tak terpenuhi) yang mendorong untuk bertindak dalam mencapai tujuan, yang akhirnya menghasilkan kepuasan[Koontz, 1994].

## 2.1 Teori Motivasi

Ada berbagai macam teori yang telah dikembangkan untuk mempelajari masalah motivasi. Teori-teori tersebut didekati lewat dua jalur pendekatan berdasar kelompok penelitiannya, yaitu jalur manajerial dan jalur psikologi. Evolusi pemikiran manajemen tentang motivasi pekerja telah melewati tiga tahapan penting, yaitu : tradisional, hubungan manusia, dan sumber daya manusia[Miles, Porter, and Craft, 1966, Steers, 1988]. Dalam Tabel 1. diperlihatkan gambaran umum ketiga teori dari pendekatan manajerial terhadap motivasi.

Tabel 1. Pendekatan Manajerial Secara Umum Terhadap Motivasi  
[Steers, 1996]

Model Tradisional	Model Relasi Manusia Asumsi	Model Sumber Daya Manusia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja sudah menjadi sifatnya untuk tidak disukai oleh kebanyakan orang.</li> <li>2. Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibandingkan apa yang mereka terima untuk mengerjakan hal itu.</li> <li>3. Beberapa menginginkan atau dapat menaungi pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, pengarahan diri, atau pengendalian pribadi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang ingin merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Orang berhasrat untuk bergabung dan menjadi dikenal sebagai individu.</li> <li>3. Keinginan tersebut lebih penting dibandingkan uang untuk memotivasi orang agar bekerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada sifatnya bukan sesuatu yang tidak disukai. Orang ingin berperan serta pada tujuan yang berharga yang mana mereka telah membantu mewujudkannya.</li> <li>2. Banyak orang dapat belajar jauh lebih kreatif, bertanggung jawab atas pengarahan diri, dan pengendalian diri daripada saat kebutuhan pekerjaan saat ini.</li> </ol>
<b>Kebijakan</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas dasar manajer adalah hanya mengawasi dan mengendalikan (<i>supervise and control</i>) bawahannya.</li> <li>2. Dia harus mengurai tugas menjadi bagian yang sederhana, berulang, mudah dipelajari operasinya.</li> <li>3. Dia harus membuat rincian tugas rutin dan prosedur, dan mendorong secara tegas dan seimbang.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas dasar manajer adalah membuat setiap pekerja merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Dia harus memberikan informasi pada bawahan dan menjamin bahwa mereka mendengarkan tujuan dari rencananya.</li> <li>3. Manajer harus mengizinkan bawahannya untuk berlatih beberapa pengarahan pribadi dan pengendalian diri pada masalah-masalah rutin.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas dasar manajer adalah menggunakan sumber daya manusia yang belum dimanfaatkan (<i>untapped human resources</i>).</li> <li>2. Dia harus membuat lingkungan dimana anggotanya dapat memberikan peran sampai batas kemampuan mereka.</li> <li>3. Dia harus mendukung partisipasi penuh pada hal-hal penting, secara terus-menerus meluaskan pengarahan diri dan pengendalian diri.</li> </ol>
<b>Pengharapan</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang dapat mentolerir / menerima untuk bekerja jika pembayaran layak dan pimpinan adil.</li> <li>2. Jika tugas-tugas adalah cukup sederhana dan orang dapat dikendalikan, mereka akan menghasilkan sesuai standar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian informasi dengan bawahan dan melibatkan mereka dalam keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk bergabung dan merasa penting.</li> <li>2. Pemuasan kebutuhan ini akan meningkatkan semangat dan menurunkan hambatan / penolakan pada pemimpin resmi - bawahan akan sukarela bekerja sama.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meluaskan pengaruh bawahan, pengarahan diri, dan pengendalian diri akan membimbing pada perbaikan langsung dalam efisiensi operasi.</li> <li>2. Kepuasan kerja akan meningkat sebagai suatu hasil 'by-product' dari bawahan dalam mempergunakan seluruh sumber dayanya.</li> </ol>

Perkembangan dalam evolusi pemikiran tentang motivasi juga terjadi dari pendekatan psikologi. Ada tiga kecenderungan yang terjadi dalam evolusi tersebut, yaitu [Steers, 1988]:

- a. Hedonisme; yang menyatakan bahwa seorang individu akan cenderung untuk mencari kenikmatan dan menghindari kesakitan. Diasumsikan bahwa individu akan melakukan sesuatu yang membawanya pada kepuasan dan menghindari yang kurang memuaskan.
- b. Teori Instink (*Instinct Theory*); yang meragukan teori hedonisme bahwa sebagian besar kelakuan manusia adalah tidak sadar dan rasional seperti yang dinyatakan oleh teori hedonisme. Walaupun, kelakuan sebagian besar dipengaruhi oleh instink. Instink dinyatakan sebagai warisan kecenderungan biologis terhadap suatu objek tertentu atau tindakan.
- c. Teori Penguatan(*Reinforcement Theory*); yang dikenal juga sebagai *drive theory*, segera berkembang dapat diterima sebagai penjelasan yang sistematis tentang kelakuan. Teori ini mengasumsikan bahwa manusia membuat keputusan tentang kelakuan mereka berdasarkan konsekuensi atau pemberian dari kelakuan-masa lalu. Jika tindakan masa lalu memberikan konsekuensi positif maka manusia akan mengulang kelakuan tersebut.
- d. Teori Kognitif (*Cognitive Theory*); yang melihat individu sebagai sesuatu yang berpikir, rasional yang membuat keputusan tertentu secara sadar tentang kelakuan saat ini dan masa datang berdasarkan apa yang mereka percaya akan terjadi.

## 2.2 Teori Kebutuhan Manusia

Teori yang meneliti tentang kebutuhan dapat dibagi dalam tiga jenis yang umum dikenal, yaitu :

- a. Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)
- b. Teori ERG
- c. Teori Manifestasi Kebutuhan dari Murray (Murray's Manifest Needs Theory)

Teori yang berkaitan dengan motivasi yang banyak dibicarakan adalah hirarki kebutuhan. Dalam teori tersebut kebutuhan manusia disusun secara hirarki dari yang paling rendah sampai yang teratas. Bila satu macam kebutuhan telah dipenuhi, maka tidak bisa lagi dipakai sebagai motivator. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah[Suharto, 1997]:

1. Kebutuhan fisik; kebutuhan dasar kehidupan
2. Keamanan dan keselamatan; kebutuhan untuk bebas dari bahaya atau kekhawatiran
3. Kebutuhan afiliasi; kebutuhan sebagai manusia untuk diterima lingkungan dan masyarakat
4. Penghargaan; kebutuhan akan prestise, kedudukan, dan sebagainya
5. Kebutuhan akan jati diri; menunjukkan potensi kemampuan yang berbeda dan lebih baik dari yang lain dalam menyelesaikan sesuatu.

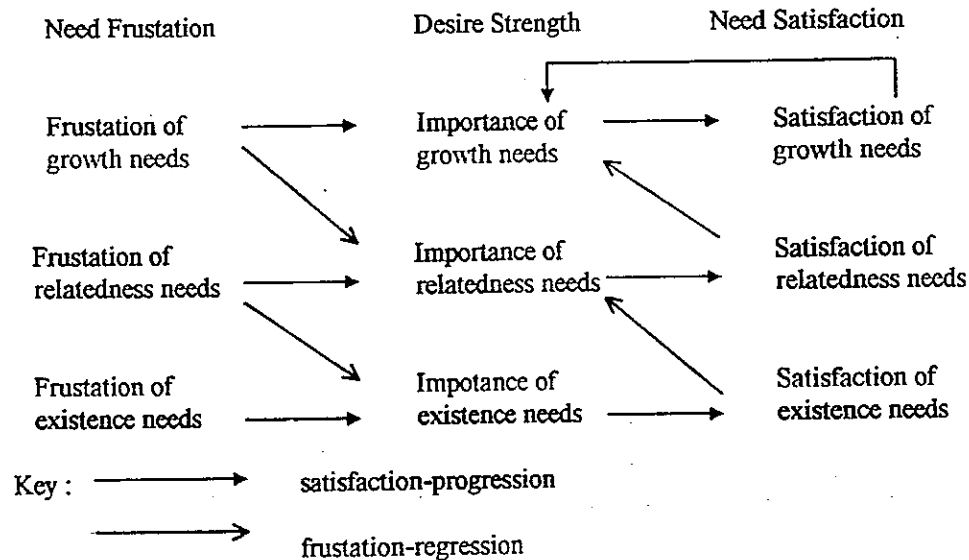
Perbaikan dari teori Maslow dilakukan oleh Clayton P. Alderfer [1969, 1972] dan dikenal sebagai *ERG Theory*. Pernyataan ulang ditujukan secara luas dalam menyerap kegagalan hirarki Maslow untuk menangkap validasi empirik. Formulasi baru tersebut kemudian dinyatakan dalam tiga tingkat yang lebih umum, yaitu[Steers, 1988]:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*); keinginan untuk mempertahankan keberadaan psikologis dan kebutuhan keamanan
- b. Kebutuhan akan keterhubungan (*relatedness needs*); keinginan yang berhubungan dengan bagaimana manusia berhubungan / berelasi dengan lingkungan sosial di sekitar mereka, termasuk keinginan untuk berarti secara sosial dan hubungan interpersonal.
- c. Kebutuhan akan perkembangan (*growth needs*); keinginan yang berhubungan dengan pembangunan potensi manusia, termasuk keinginan untuk kebanggaan diri dan aktualisasi diri. Keinginan akan perkembangan diyakini sebagai kebutuhan tertinggi.

Dalam teori ini terdapat proses pemuasan-perkembangan (*satisfaction-progression*) dan juga proses frustrasi-regresi (*frustation-regresion*). Ketika seseorang frustrasi secara menerus akibat usahanya untuk memuaskan diri terhadap



kebutuhan akan perkembangan, maka kebutuhan akan keterhubungan akan segera memotivasi ulang sebagai kekuatan motivasi utama, dan individu akan merubah usahanya untuk mencapai kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah. Skema untuk menjelaskan proses tersebut diperlihatkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Proses dalam *ERG Theory* [Steers, 1988]

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh H.A. Murray(1938) disebut teori manifestasi kebutuhan (*the manifest needs theory*). Murray merasa bahwa individu dapat diklasifikasikan berdasarkan pada kekuatan dari berbagai macam keinginan. Manusia memiliki beragam kebutuhan divergensi pada suatu waktu - bahkan konflik - yang mempengaruhi kelakuan. Setiap kebutuhan disusun oleh dua komponen, yaitu[Steers, 1988]:

- kualitatif; atau pengarah (*directional*), komponen yang melibatkan objek yang diinginkan
- kuantitatif; atau pemberdaya (*energetic*), komponen yang terdiri dari kekuatan atau intensitas keinginan akan suatu objek.

Kebutuhan kemudian dilihat sebagai motivasi pusat yang mendorong manusia baik dalam mengarahkan maupun dalam intensitas. Murray menyatakan bahwa manusia memiliki sekitar dua lusin keinginan, termasuk kebutuhan untuk

mencapai sesuatu, afiliasi, kekuasaan, dan sebagainya. Kebutuhan dan definisinya diperlihatkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Manifestasi Kebutuhan Menurut Murray[Steers, 1988]

Need	Characteristics
Achievement	Aspires to accomplish difficult tasks; maintains high standards and is willing to work toward distant goals; responds positively to competition; willing to put forth effort to attain excellence.
Affiliation	Enjoys being with friends and people in general; accepts people readily; makes efforts to win friendships and maintain association with people.
Aggression	Enjoys combat and argument; easily annoyed; sometimes willing to hurt people to get his or her way; may seek to 'get even' with people perceived as having harmed him or her.
Autonomy	Tries to break away from restraints, confinement, or restrictions of any kinds; enjoys being unattached, free, not tied to people, places, or obligations; may be rebellious when faced with restraints
Exhibition	Wants to be the centre of attention; enjoys having an audience; engages in behaviour that wins the notice of others; may enjoy being dramatic or witty.
Harm avoidance	Does not enjoy exciting activities, especially if danger is involved; avoids risk of bodily harm; seems to maximize personal safety.
Nurturance	Gives sympathy and comfort; assists others whenever possible, interested in caring for children, the disabled, or the infirm; offers a 'helping hand' to those in need; readily performs favors for others.
Order	Concerned with keeping personal effects and surroundings neat and organized; dislikes clutter, confusion, lack of organization; interested in developing methods for keeping materials methodically organized.
Power	Attempts to control the environment and to influence or direct other people, expresses opinions forcefully; enjoys the role of leader and may assume it spontaneously.
Succorance	Frequently seeks the sympathy, protection, love, advice, and reassurance of other people; may feel insecure or helpless without such support; confides difficulties readily to a receptive person.
Understanding	Wants to understand many areas of knowledge; values synthesis of ideas, verifiable generalization, logical thought, particularly when directed at satisfying intellectual curiosity.

### 2.3 Konsep Pribadi (*Self-Concept Based Theory*)

Pernyataan nilai (*value expression*) dan idealisasi diri (*self-idealization*) merupakan pembangun motivasi dan pemertahan kepuasan konsep pribadi. Kedua hal tersebut merupakan pola motivasi yang penting dalam organisasi. Acuannya

adalah untuk 'mengekpresikan dalam kata-kata dan melakukan suatu nilai penting kemudian mengidentifikasi diri serta mempertahankan gambaran kepuasan diri'. Hasilnya, kepuasan tumbuh dan berkembang pada manusia dari ekspresi sikap dan kelakuan merefleksikan penghargaannya terhadap keyakinan dan gambaran diri. Pola yang diasosiasikan dengan pernyataan nilai dan identifikasi diri pada umumnya ditemukan pada tingkat atas dalam organisasi dan hanya dalam organisasi sukarela.

Korman[1970] menunjukkan dua hipotesis yang dibangun dari keseimbangan kognisi atau pendekatan konsistensi, yaitu: 1) individu akan dimotivasi untuk bertindak dalam tugas atau pekerjaan dalam suatu cara yang konsisten dengan gambaran diri dengan yang mereka dekati/dapatkan melalui situasi tugas atau pekerjaan, 2) individu akan cenderung untuk memilih dan menemukan peran dalam pekerjaan atau tugas yang paling memuaskan yang konsisten dengan kognisi diri mereka. Hubungan antara konsep diri dengan motivasi kerja memiliki pusat yang penting dan berperan dalam kinerja pekerjaan, misalnya pada persepsi kesesuaian diri, rasa kompetensi, dan pencapaian kemampuan, keterampilan dan tingkat kinerja pribadi[Shamir, 1996]. Persepsi, keyakinan, dan usaha merupakan sumber penting dalam motivasi kerja dan merupakan pemeran yang penting dalam mempengaruhi motivasi. Dalam berbagai literatur, konsep pribadi meliputi hal-hal yang lebih luas dari sekedar persepsi dari kesesuaian atau kompetensi pribadi, dan hubungan motivasi dengan konsep pribadi adalah lebih luas daripada yang dinyatakan dalam kesuksesan kinerja pekerjaan.

Subjek utama teori ini adalah pemimpin yang memberikan pengaruh luar biasa pada para pengikutnya yang akhirnya akan mempengaruhi sistem sosial di sekelilingnya. Pemimpin semacam ini mampu mengubah kebutuhan, nilai, kesenangan, dan aspirasi para pengikutnya dari yang berorientasi individual menjadi orientasi kepada kelompok secara keseluruhan. Pemimpin dengan kemampuan tersebut disebut kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*). Teori kepemimpinan karismatik menonjolkan pengaruh hubungan emosional dari pemimpin kepada sebagian dari para pengikutnya dalam hal, antara lain[Shamir, House, Arthur, 1996] membangkitkan emosi dan motivasi para pengikut, menambah daya tarik pengikut dengan menghargai misi yang diutarakan oleh sang

pemimpin, penghargaan atas pribadi, kepercayaan, dan keyakinan kepada pemimpin tentang arti penting pengikut dan motivasi intrinsik para pengikut.

Berbeda dengan teori konvensional kepemimpinan sebelumnya, teori kepemimpinan karismatik ini menekankan perilaku simbolis pemimpin, visi dan inspirasi, komunikasi nonverbal, pendekatan pada arti penting ideologi, perangsangan intelektual pengikut oleh pemimpin, menampilkan keyakinan diri sendiri pada diri pemimpin dan para pengikutnya, serta harapan pemimpin agar pekerja dapat berkorban dan memberikan kinerja semaksimal mungkin.

Efek transformasi dari seorang pemimpin karismatik dapat dibedakan menjadi 3 tipe yang sekaligus merupakan perubahan dari teori-teori sebelumnya, yakni [Shamir, House, Arthur, 1996]:

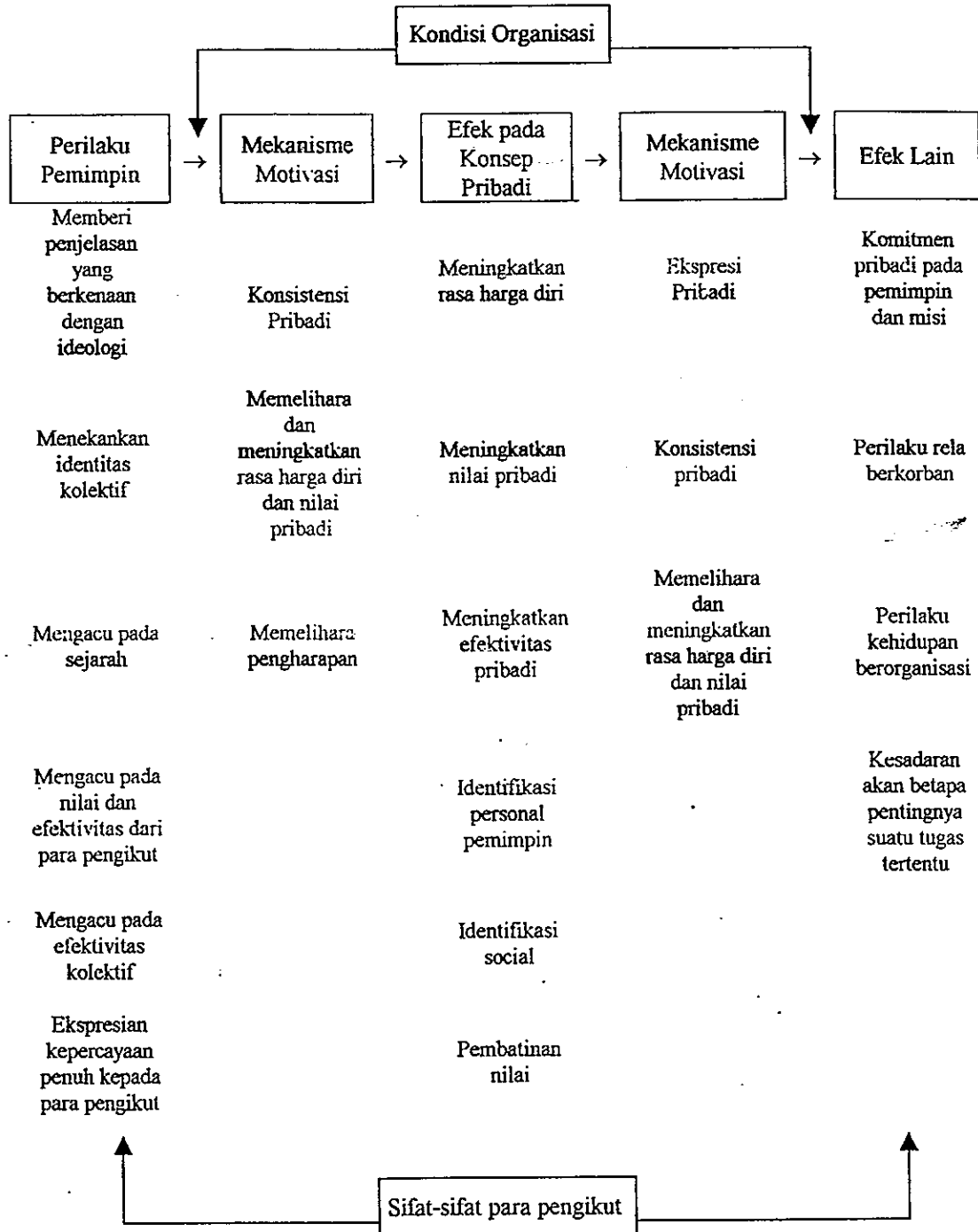
1. Seorang pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mampu menaikkan tingkat kebutuhan menurut hirarki Maslow dari para pengikutnya.
2. Seorang pemimpin yang mampu meningkatkan tingkat moralitas dan arah keputusan yang lebih prinsipil dari para pengikutnya.
3. Pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk mengatasi kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi atau untuk kebijaksanaan organisasi yang lebih luas.

### 2.3.1 Kerangka Teori

Berdasarkan asumsi tentang konsep pribadi dan implikasinya pada motivasi maka dapat menjelaskan pengaruh transformasional dari kepemimpinan yang karismatik. Teori ini memiliki 4 bagian utama, yaitu [Shamir, House, Arthur, 1996]:

1. Perilaku pemimpin
2. Pengaruh pada konsep pribadi para pengikutnya
3. Pengaruh lanjutan dari para pengikutnya
4. Proses pemotivasian dari perilaku pemimpin yang menghasilkan pengaruh karismatik.

Proses tersebut menghubungkan perilaku pemimpin pada konsep pribadi para pengikutnya dan pengaruh konsep pribadi pengikut pada pengaruh lanjutan pengikut.



Gambar 3. Kerangka Teori [Shamir, House, Arthur, 1996]

### 2.3.2 Dasar Asumsi Motivasi

Untuk membangun teori motivasi kerja berdasarkan konsep diri maka perlu untuk melengkapi model manusia yang diterapkan dalam formulasi motivasi kerja manusia yang sedang dijalani dengan model yang mendasarkan pada berbagai asumsi yang berbeda. Teori konsep diri mendasarkan pada beberapa asumsi berikut, yaitu[Shamir, 1996]:

1. Manusia tidak hanya berorientasi pada tujuan tetapi juga ekspresi diri; dengan kelakuan yang tidak hanya berorientasi pada tujuan, instrumental, dan perhitungan tetapi juga ekspresi perasaan, sikap, dan konsep diri.
2. Manusia dimotivasi untuk mempertahankan dan mempertinggi kebanggaan dan nilai diri; dimana kebanggaan diri mendasarkan pada rasa kompetensi, kekuatan, dan usaha sedangkan nilai diri mendasarkan pada rasa nilai moral dan kebaikan, norma serta aturan.
3. Manusia juga dimotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan rasa konsistensi pribadi; yang mengacu pada tiga dimensi, yaitu: a) hubungan antar komponen konsep diri pada suatu waktu, b) kelangsungan dari konsep diri sepanjang suatu dimensi waktu, c) kesesuaian antara konsep diri dengan lingkungan.
4. Konsep diri disusun pada tempatnya dari identitas; dimana identitas merupakan hubungan kedua antara konsep diri dengan lingkungan masyarakat (yang pertama adalah nilai/*value*). Identitas tersebut disusun dalam suatu hirarki yang menonjol. Identitas utama (*salience identity*) didefinisikan sebagai identitas penting untuk mendefinisikan seorang pribadi, secara relatif dengan identitas lain yang dimiliki oleh individu.
5. Kelakuan berdasar konsep diri tidak selalu berhubungan secara nyata dengan harapan (*expectations*) atau pada tujuan yang segera dan khusus.

### 2.3.3 Kondisi dan Aplikasi

Teori konsep diri tersebut secara khusus dapat dipergunakan untuk menjelaskan suatu kelakuan apabila berada pada kondisi dimana situasi yang melemahkan terjadi, yaitu [Shamir, 1996]:

1. Tujuan tidak secara jelas dinyatakan. Hal ini mengingatkan pada banyak kasus dimana mereka tidak dapat menyatakan secara jelas kondisi alami dari tugas atau organisasi.
2. Cara untuk mencapai tujuan tidak jelas atau tidak ditentukan. Hal ini merefleksikan tidak dapat dianalisisnya tugas atau lemahnya teknologi.
3. Penghargaan eksternal tidak jelas berhubungan dengan kinerja atau pencapaian tujuan, hingga kesulitan saat evaluasi kinerja, kekurangan penghargaan luar, atau budaya dan hambatan organisasi muncul dalam sistem distribusi penghargaan.

Teori konsep diri tidak untuk diaplikasikan/diterapkan pada semua individu pada semua tingkat. Beberapa perbedaan tiap individu akan mempengaruhi penerapannya. Yang pertama, individu akan dibedakan menurut dimensi instrumental dengan ekspresi orientasi kerjanya dan dalam hubungan dengan dimensi pragmatis atau moral dari hubungan sosial mereka. Tingkatan ini merupakan karakteristik yang tetap, dimana teori harus menerapkan pada ekspresif dan moralis daripada instrumental dan pragmatis. Yang kedua, manusia berbeda dalam tingkatan kristalisasi konsep diri, tingkat rendah atau tinggi dalam kebanggaan diri yang akan mempengaruhi reaksi pribadi terhadap suatu kondisi.

### 3 Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi yang melibatkan beberapa orang dalam suatu tim maka diperlukan seorang pemimpin. Seorang pemimpin akan mengarahkan dan mengendalikan semua komponen dalam tim, baik material maupun personil, untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dinyatakan dalam berbagai terminologi usaha individu, kebiasaan, mempengaruhi orang lain, pola interaksi, peran hubungan, pengisian posisi administratif, dan persepsi berdasarkan pengaruh legitimasi [Yukl, 1981]. Definisi kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai interaksi antara dua orang

atau lebih, dalam suatu kelompok dan rangkaian kegiatan penataan, yang diwujudkan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu situasi agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama[Sutandi, 1998].

### 3.1 Elemen Kepemimpinan

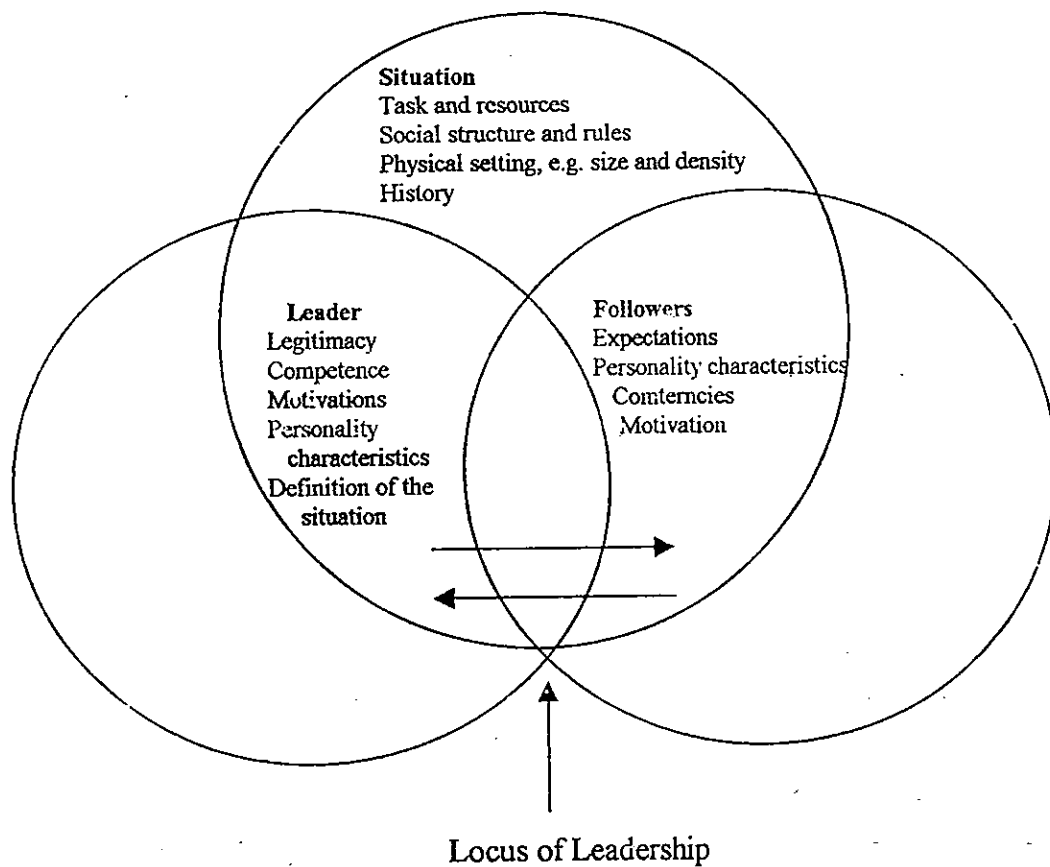
Suatu kepemimpinan tidak dapat berdiri sendiri dalam tugasnya membawa seluruh tim organisasi mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat mencapai tujuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada serta memperhatikan semua elemen yang mempengaruhinya. Ada berbagai elemen yang langsung dan tidak langsung mempengaruhi kepemimpinan. Elemen-elemen suatu kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok, yaitu:

- a) pemimpin
- b) pengikut
- c) situasi

Interaksi ketiga elemen tersebut diperlihatkan dalam Gambar 4.







Gambar 4. Tiga Elemen dalam Kepemimpinan[Steers, 1988]

### 3.2 Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan dapat dinyatakan dalam berbagai pernyataan atau ukuran yang sangat tergantung pada cara dan sudut pandang peneliti atau penulis. Suatu cara pembedaan utama di antara definisi tentang efektivitas kepemimpinan adalah tipe konsekuensi atau hasil keluaran untuk kriteria efektivitas. Hasil keluaran ini terdiri dari berbagai macam hal, seperti: kinerja kelompok, pencapaian tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, persiapan kelompok, kemampuan menghadapi krisis, kepuasan bawahan dengan pemimpin, komitmen bawahan dengan tujuan kelompok, kondisi psikologi dan perkembangan anggota kelompok, dan pertahanan diri atas status pemimpin dan posisi dalam kelompok[Yukl, 1981].

Ukuran efektivitas pemimpin yang paling umum, adalah [Yuki, 1981]:

1. Bagaimana pemimpin kelompok atau organisasi mengerjakan tugasnya dengan berhasil atau mencapai tujuannya. Ada dua macam ukuran yang dipergunakan untuk menyatakannya, yaitu
  - a. ukuran objektif, dari kinerja atau pencapaian tujuan seperti, peningkatan keuntungan, produktivitas, pengembalian modal, dan lain sebagainya.
  - b. ukuran subjektif, yang termasuk rentang efektivitas pemimpin dalam melakukan tugas dan tanggung-jawabnya serta rentang keberhasilan anggota dalam menjalankan misinya.
2. Tingkah laku dari pengikut atau bawahan terhadap pemimpinnya. Indikator terhadap ketidak puasan bawahan terhadap pemimpin, seperti ketidak hadirannya, keberatan terhadap pengelola puncak (*higher management*), keluhan, keterlambatan, hingga sabotase terhadap peralatan. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan untuk menguji hal tersebut, adalah :
  - a. Seberapa baikkah pemimpin telah memuaskan kebutuhan dan harapan bawahan?
  - b. Apakah bawahan menyukai, menghormati, atau menghargai pemimpinnya?
  - c. Apakah bawahan berkomitmen kuat untuk mengerjakan keinginan pemimpin; atau mereka menolak, mengabaikan, atau membantah permintaan pemimpin?
3. Kualitas peran serta pemimpin dalam proses kelompok. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kenyataan seperti :
  - a. Merasakan yang dirasakan bawahan atau sebagai peneliti dari luar
  - b. Apakah pemimpin meningkatkan ikatan anggota, kerjasama anggota, motivasi anggota, dan menyelesaikan permasalahan?
  - c. Apakah pemimpin berperan serta dalam efisiensi peran keahlian, aktivitas organisasi, akumulasi sumber daya, atau kesiapan kelompok menghadapi perubahan dan krisis?

- d. Apakah pemimpin memperbaiki kualitas kerja, membangun kepercayaan diri bawahan, meningkatkan ketrampilan, dan membantu perkembangan psikologis?

Strategi untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan diperlihatkan dalam Tabel 3.

#### **4 Kepemimpinan dengan Teori Berdasar Konsep Pribadi**

Teori berdasar konsep pribadi menyediakan basis atau dasar untuk memperhitungkan usaha individu dalam bekerja yang berorientasi kolektivitas dan tidak dapat diperhitungkan dengan logika kalkulasi individu [Shamir, 1996]. Hal ini diselesaikan dengan meletakkan nilai dan identitas sebagai komponen dasar dari konsep pribadi dimana sang individu mencari validasi kelakuan kerjanya. Nilai dan identitas yang berasal dari kolektivitas, mereka dapat menghubungkan kelakuan individu dengan perhatian pada kolektivitas. Hanya melalui identifikasi pembagian identitas yang memotivasi manusia menjadi nilai sosial dan nilai sosial menjadi motivasi pribadi [Foote, 1951; Shamir 1996].

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi usaha mendapatkan pengikut dalam mensukseskan kepentingan pribadi demi kolektivitas, misalnya, dapat dijelaskan dalam terminologi tindakan kepemimpinan yang meningkatkan keutamaan identitas dan nilai konsep pribadi seorang manusia, dan menghubungkan tujuan kolektif dan kelakuan yang dibutuhkan dengan identitas dan nilainya [Shamir et.al. 1990; Shamir, 1996].

Tabel 3. Strategi Perbaikan Efektivitas Kepemimpinan[Howell et.al., 1996]

Creating substitutes for leader directiveness and supportiveness	Creating enhancers for leader directiveness and supportiveness
<p>Develop collegial systems of guidance:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer appraisals to increase acceptability of feedback by subordinates</li> <li>• Quality circles to increase workers' control over production quality</li> <li>• Peer support networks; mentor systems</li> </ul> <p>Improve performance-oriented organizational formalization:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatic organization reward system (such as commission or gainsharing)</li> <li>• Group management-by-objectives (MBO) program</li> <li>• Company mission statements and codes of conduct (as at Johnson&amp;Johnson)</li> </ul> <p>Increase administrative staff availability:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialised training personnel.</li> <li>• Troublshooters for human relations problems</li> <li>• Technical advisors to assist production operators</li> </ul> <p>Increase professionalism of subordinates:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staffing based on employee professionalism.</li> <li>• Development plans to increase employees' abilities and experience.</li> <li>• Encourage active participation in professional associations.</li> </ul> <p>Redesign jobs to increase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance feedback from the task.</li> <li>• Ideological importance jobs.</li> </ul> <p>Start team-building activities to develop group self-management skills such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solving work-related problems on their own.</li> <li>• Resolving interpersonal conflicts among members.</li> <li>• Providing interpersonal support to members.</li> </ul>	<p>Increase subordinates' perceptions of leader's influence/expertise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide a visible champion or leader</li> <li>• Give leader important organizational responsibilities</li> <li>• Build leader's image through in-house publications and other means</li> </ul> <p>Build organizational climate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reward shall wins to increase subordinates' confidence</li> <li>• Emphasize ceremony and myth to encourage team spirit</li> <li>• Develop superordinate goals to encourage cohesiveness and high performance norms.</li> </ul> <p>Increase subordinates' dependence on leader:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create crises requiring immediate action</li> <li>• Increase leader centralit in providing information</li> <li>• Eliminate one-over-one approvals.</li> </ul> <p>Increase leader's position power:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change little to increase status</li> <li>• Increase reward power.</li> <li>• Increase resources base.</li> </ul> <p>Create cohesive work groups with high performance norms:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide physical setting conducive to team work.</li> <li>• Encourage subordinates' participation in group problem solving.</li> <li>• Increase group's status.</li> <li>• Create intergroup competition.</li> </ul>

#### 4.1 Peran Motivasi dalam Kepemimpinan

Manajer dapat mempengaruhi nilai atau arti dari organisasi, pekerjaan, produk, klien, dan kelakuan pekerja melalui perannya sebagai pemimpin yang

fungsi utamanya adalah menciptakan pembagian arti melalui semua tindakan sebagai model peran dan penggunaan bahasa, simbol, dan ritual. Sehingga organisasi, pekerjaan, produk, klien, dan kelakuan pekerja yang merefleksikan penghakiman sosial dan nilai sosial yang dihasilkan tidak berada diluar sistem organisasi. Teori konsep pribadi menyediakan hubungan yang potensial antara manajemen sebagai tindakan simbolik, budaya organisasi, dengan motivasi pekerja [Shamir, 1996]. Pengaruh motivasi dalam proses kepemimpinan disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Pengaruh Motivasi Pada Proses Kepemimpinan Tradisional dan Karismatik [Shamir, House, Arthur, 1996]

Motivational Charismatic Component Processes	Traditional Leadership Processes	Charismatic Leadership
Intrinsic value of behaviour	Making the task more interesting, varied, enjoyable, challenging, as in job enrichment	Linking behaviour to followers' self concept, internalised values and cherished identities
Behavior-accomplishment expectance	Coaching, training, providing material, instrumental, and emotional support, clarifying goals	Increasing general self-efficiency (through increasing self-worth and communicating confidence and high expectations). Emphasizing collective efficacy
Intrinsic value of goal accomplishment	Setting goals, increasing task identify, providing feedback	Linking goals to the past and the present and to values in a framework of a "mission" which serves as a basis for identification
Accomplishment-reward expectations	Establishing clear performance evaluation and tying rewards to performance	Generating faith by connecting behaviours and goals to a "dream" or an utopian ideal vision of a better future.
Valence of extrinsic rewards	Taken into consideration rewarding performance	Not addressed

#### 4.2 Kepemimpinan Berdasar Konsep Pribadi

Seorang pemimpin karismatik dapat memotivasi para pengikutnya dengan cara-cara sebagai berikut [Shamir, House, Arthur, 1996]:

1. Mengembangkan daya tarik intrinsik suatu karya; dicapai dengan menekankan aspek simbolik dan ekspresif dari suatu usaha -pada kenyataannya usaha

menunjukkan arti dan nilainya sendiri- sehingga dengan melakukan suatu usaha, seseorang membuat pernyataan moral.

2. Mengembangkan pengharapan penyelesaian usaha; dicapai dengan meningkatkan pengharapan yang tinggi kepada kemampuan para pengikut dan memberikan kepercayaan kepada mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Mengembangkan daya tarik intrinsik dalam penyempurnaan suatu tujuan; merupakan salah satu mekanisme kepemimpinan karismatik yang terpenting. Pengutaraan visi dan misi oleh pemimpin akan menjelaskan tujuan dari arti yang diutarakannya. Dengan demikian, para pengikut akan lebih konsisten dalam mencapai tujuan tersebut. dan setiap usaha tersebut akan lebih berarti bagi mereka.
4. Menanamkan kepercayaan akan masa depan yang lebih baik; penghargaan yang diberikan bukan hanya berupa materi, namun dapat juga berupa pengekspresian diri yang lebih leluasa, pengefektifan diri, penghargaan dan konsistensi pribadi.
5. Menciptakan komitmen personal; dilakukan dengan menciptakan komitmen bersama antara pemimpin dan pengikutnya dalam mencapai visi dan misi yang sama atau tujuan yang lebih luas.

Ada beberapa pernyataan yang dapat dijadikan acuan untuk membantu pemimpin menjadi seorang pemimpin karismatik. Pernyataan tersebut dibagai dalam beberapa proposisi sebagai berikut [Shamir, House, Arthur, 1996]:

#### Proposisi 1 :

*Untuk melibatkan konsep pribadi para pengikutnya, seorang pemimpin karismatik, baik secara langsung maupun tidak langsung, akan menyvertakan hal-hal berikut dalam berkomunikasi dengan pengikutnya:*

- a) *Memberikan lebih banyak petunjuk pada arti penting dan pembenaran moral*
- b) *Memberikan lebih banyak petunjuk pada arti dan identitas suatu kelompok*
- c) *Memberikan lebih banyak petunjuk pada sejarah*
- d) *Memberikan lebih banyak petunjuk positif terhadap arti penting para pengikutnya dan keefektivitas mereka baik secara individual maupun secara kelompok*

- e) *Menunjukkan pengharapan yang besar atas kemampuan, kesadaran, dan komitmen para pengikutnya*
- f) *Memberikan lebih banyak petunjuk untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.*

**Proposisi 2 :**

*Apabila pemimpin sering melaksanakan atau mengembangkan perilaku di atas, maka para para pengikutnya akan memiliki hal-hal berikut :*

- a) *Kesadaran identitas kolektif yang tinggi dalam konsep pribadi mereka*
- b) *Kesadaran akan konsistensi pribadi antara pribadi masing-masing dengan pekerjaan demi sang pemimpin dan kelompok*
- c) *Tingkat penghargaan dan penilaian diri yang lebih tinggi*
- d) *Kemiripan antara konsep pribadi mereka dengan persepsi mereka tentang pemimpin*
- e) *Tingginya kesuksesan kolektif*

**Proposisi 3 :**

*Makin sering pemimpin menunjukkan perilaku yang memperhatikan konsep pribadi anggotanya maka pengikut akan menunjukkan hal-hal berikut :*

- a) *Komitmen kepada pemimpin dan misi*
- b) *Niat untuk berkorban demi misi bersama*
- c) *Keintiman dalam organisasi*
- d) *Artinya penting dari pekerjaan dan kehidupan mereka.*

**Proposisi 4 :**

*Kondisi yang dibutuhkan agar pengaruh karisma lebih dirasakan adalah penyampaian pesan yang sejalan dengan arti penting dan identitas yang telah dipegang oleh para pengikutnya.*

**Proposisi 5 :**

*Pengikut yang memiliki orientasi kerja dan hidup yang makin ekspresif, maka makin dapat sesuailah mereka dengan pengaruh pemimpin karismatik.*

**Proposisi 6 :**

*Pengikut yang memiliki orientasi yang makin prinsipil dalam hubungan sosialnya, makin sesuailah mereka dengan pengaruh pemimpin karismatik.*

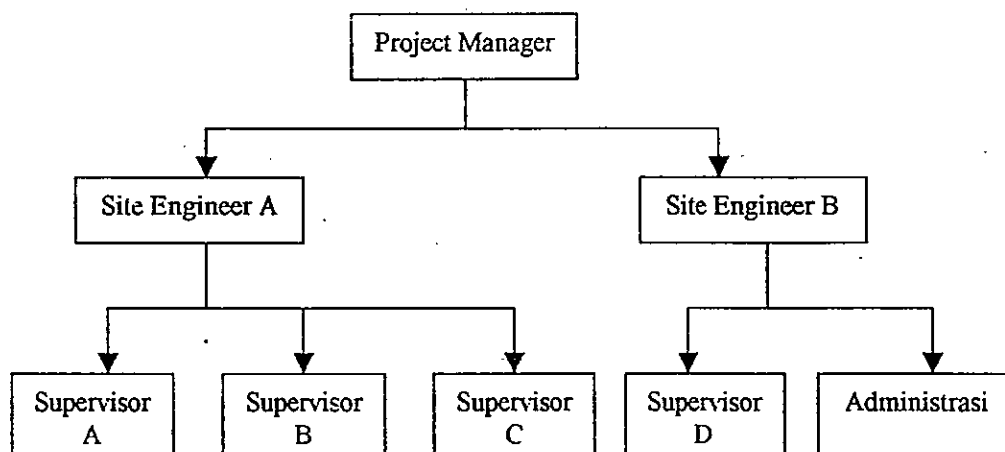
### Proposisi 7 :

*Timbulnya dan keefektifan pemimpin yang karismatik akan dimudahkan untuk tingkat-tingkat berikut :*

- a) *Ada kesempatan untuk keterlibatan moral yang substansial pada bagian dari pemimpin dan pengikutnya*
- b) *Tujuan kinerja tidak dapat dengan mudah dinyatakan dan diukur*
- c) *Penghargaan ekstrinsik tidak dapat dibuat secara mudah dalam kesatuan dari kinerja individu*
- d) *Ada beberapa situasi panduani, hambatan, dan penguat sebagai panduan perilaku dan menyediakan insentif bagi kinerja yang khusus*
- e) *Usaha pengecualian, perilaku, dan pengorbanan dibutuhkan oleh pemimpin dan pengikut.*

### 5 Contoh Aplikasi

Dalam suatu proyek pembangunan gedung bertingkat di kota Bandung, organisasi proyek kontraktor utamanya adalah tergambar dalam Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi Kontraktor Utama

Konsep pribadi dari *site engineer* A dan B masing-masing ditabelkan dalam Tabel 5.



Tabel 5. Konsep Pribadi Site Engineer A dan B

Konsep Pribadi	Site Engineer A	Site Engineer B
Kebanggaan akan diri sendiri	+++	0
Kebanggaan akan tim (kolektif)	--	+
Pengapresiasian diri	-	++
Kerjasama tim	--	++
Pencapaian tujuan akhir	+++	++

Pendekatan perilaku yang dilakukan oleh Manajer Proyek kepada masing-masing *site engineer* untuk memotivasi mereka ditabelkan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Pendekatan Perilaku	Site Engineer A	Site Engineer B
Memberikan penjelasan yang berkenaan dengan ideology	✓	✓
Menekankan identitas kolektif	✓	
Mengacu pada efektivitas kolektif	✓	
Pengapresiasian kepercayaan penuh		✓

Hasil setelah dilakukan pendekatan ditabelkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Setelah Dilakukan Pendekatan

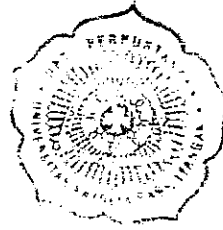
Kondisi	Awal	Akhir
Collective identity	-	+
Goals oriented	-	+
Sacrifice	-	+
Cooperation	-	+

## 6 Kesimpulan dan Saran

### 6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari makalah ini adalah:

1. *Charismatic leadership* yang memanfaatkan *self concept* akan memperbaiki kerja tim proyek.
2. *Self concept* setiap anggota tim proyek perlu diperhatikan dan dicatat sejak awal pengisian atau penerimaan anggota tim.



## 6.2 Saran

Saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Perlu dilakukan penelitian untuk mengukur parameter *self concept*, sehingga kemajuan dapat lebih obyektif dan terukur.
2. Perlu pengetahuan tentang *self concept* pada saat penerimaan (pemilihan/pengisian) anggota tim proyek.

## Daftar Pustaka

1. Soeharto, Iman, *Manajemen Proyek: Dari Konseptual Sampai Operasional*, cet. ke-2, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.
2. Cleland, David I., *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill Int. Ed., New York, 1994.
3. Kerzner, Harold, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 4<sup>th</sup> ed., Van Nostrand Reinhold, New York, 1992.
4. Steers, Richard M., Porter, L.W., and G. A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, 6<sup>th</sup> ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
5. Steers, Richard M., *Introduction to Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed., Scott, Foreman and Co., Glenview, 1988.
6. Yukl, Gary A., *Leadership in Organizations*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1981.
7. Sutandi, Caroline, *Manajemen Konstruksi : Kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia*, Outline 8, Diktat Kuliah Program Pascasarjana Magister Teknik Sipil, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, 1998.
8. Dunnette, M.D., and W.K. Kirchner, *Psychology Applied to Industry*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1965.
9. Koontz, Harold, and Heinz Weihrich, *Management: A Global Perspective*, 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Inc, New York, 1994.
10. Shamir, Boas, *Meaning, Self and Motivation in Organizations*, Motivation and Leadership At Work, Steers et.al. (ed.), 6<sup>th</sup> ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
11. Korman, Abraham K., *Toward A Hypothesis of Work Behavior*, Journal of Applied Psychology 56:31-41, 1970.
12. Shamir, B., House, J., dan M.B. Arthur, *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self Concept Based Theory*, Steers et.al. (ed.), 6<sup>th</sup> ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
13. Howell, J.P., et.al., *Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership*, Steers et.al. (ed.), 6<sup>th</sup> ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.