

# KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PROYEK

**Ida Bagus Gde Manuaba**

Program Studi Arsitektur Fakultas Teknik Universitas Dwijendra

E-mail: [manuaba2434@gmail.com](mailto:manuaba2434@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*The successful of the project doesn't depend on defining of fund only, but it also the available of some equipments, the material and the work method. The most important thing is the organizing, especially it the leadership. The leader should be able to manage his worker in achieving his goal for succeeding the project.*

*The paper is a library research. It uses the inductive approach, basically some leadership literatures are intersected each other which means that the method uses the content of analysis.*

*The research result show that the good leader is always busy in achieving the organization goal. He gives a personal satisfaction to his staffs without sacrificing them. The popular Indonesia leadership comes from our godfather of education (Ki Hajar Dewantoro) said that : (i) ing ngarso sung tulodo, in the front The leader must be a precedent, (ii) ing madyo mangun karso, at the middle, the leader must increase their staff' spirit and tekad, and (iii) tut wuri handayani, at the back the leader must push their staff in other to be dare and responsible.*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Gagal ataupun suksesnya suatu pembangunan proyek bukanlah hanya ditentukan oleh adanya dana (financial), tersedianya peralatan atau sarana kerja, bahan pembangunan ataupun metode kerja yaitu, melainkan sangat ditentukan sekali oleh orang-orang yang menjadi pemimpin proyek tersebut.

Suksesnya pelaksanaan sebuah pekerjaan di lapangan berada di tangan kepemimpinan (leadership). Oleh karena itu yang sering berperan sebagai kepala suatu proyek disebut dengan pemimpin proyek, terlepas dari konteks, apakah ia pemimpin proyek dari pihak si pemilik ataukah berasal dari pihak Kontraktor Utama maupun dari sub kontraktor yang ikut serta berpartisipasi dalam proyek itu. Pada dasarnya unsur kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh kepala-kepala proyek yang jabatannya berada di puncak piramida struktur organisasi, tetapi harus dimiliki pula oleh tingkat puncak piramida struktur organisasi, tetapi harus dimiliki pula oleh tingkat manajemen menengah dan tingkat manajemen dasar (pengawasan). Dengan demikian, bisa digariskan bahwa barang siapa yang memiliki bawahan atau anak buah, maka dia adalah seorang pemimpin, terlepas dari apapun posisi jabatannya. Fungsi dasar sebagai seorang pemimpin adalah mengorganisasikan dan mengarahkan semua

anak buahnya untuk bertindak serta berkarya menuju sasaran maupun tujuan dari pekerjaan yang telah ditetapkan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Hampir semua orang maupun/dapat mengenali seseorang yang benar-benar pemimpin. Akan tetapi bukanlah perkara mudah untuk menemukan apakah yang membentuknya, sehingga dapat menjadi seorang pemimpin. Di hadapan seorang pemimpin orang-orang akan merasakan adanya dorongan untuk mengikutinya, bertindak sesuai dengan saran-saran untuk mencapai sasaran di bawah pemimpinya. Mengapa beberapa orang bisa/mampu menjadi seorang pemimpin, sedangkan beberapa orang hanya mampu menjadi pengikut/bawahan. Apa sebenarnya arti Kepemimpinan (Leadership) itu?

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah leadership itu dari kaca mata manajemen proyek?
2. Bagaimanakah sebenarnya seorang pemimpin dalam mengatur ataupun memperlakukan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan?

## II. PEMBAHASAN

### 2.1 Karakteristik dalam Kepemimpinan

Memimpin adalah suatu proses dari manajemen, yaitu mengubah suatu rencana (plan) menjadi suatu kegiatan (action), atau membuat rancangan di atas kertas menjadi kenyataan. Dalam konteks ini yang diuntut dari seorang manajer lapangan, adalah ia harus bisa mengubah gambar cetak biru menjadi bangunan bertingkat yang artistik serta menarik. Kesemuanya itu disebut dengan proses memimpin.

Dari sudut pandang pemborong, para staff lapangan disyaratkan harus terampil dalam proses memimpin, yaitu antara lain; mampu untuk memecahkan permasalahan teknis, cepat, tanggap dan dapat mengkomunikasikan intruksinya dengan efektif kepada orang-orang yang dihubungi tanpa orang tersebut merasa di perintah. Dalam hal ini dia haruslah memiliki kemampuan sebagai pemimpin yang luwes tetapi tegas, tidak menunda-nunda suatu permasalahan atau segan dalam mengambil keputusan strategis, maupun berkomunikasi dengan cukup baik kepada pihak pemilik/*owner* serta bawahannya, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar serta tidak merasa tersinggung ataupun malu apabila ada orang yang memberitahu kesalahannya. Dengan kata lain berani mengaku kesalahannya apabila perlu. Dan kualitas yang paling penting adalah integritas dalam segala masalah maupun persoalan.

Sifat-sifat ini harus dimiliki oleh seseorang pengawas lapangan/*supervisor* yang mandiri, misalnya sebuah konsultan pengawas yang bekerja untuk pihak pemilik/*owner*. Dalam hal ini mereka harus dapat mengimbangi kehendak si pemilik serta

kontraktor. Faktor obyektifitas harus tetap dipegang teguh dengan selalu berpihak kepada fakta kebenaran dan bukan kepada opini atau komentar orang.

Seringkali masalah-masalah yang timbul di lapangan adalah menyangkut masalah non teknis, yaitu permasalahan mengenai orang-orang. Permasalahan mengenai orang-orang. Permasalahan non teknis lebih sering memusingkan dalam pekerjaan daripada masalah teknis.

Pada prinsipnya satuan unsur kualitas kepemimpinan yang tidak boleh tidak harus dipunyai oleh staff lapangan ialah kemampuan untuk “mengasuh” orang-orang lapangan. Ia haruslah mempunyai kemampuan untuk bergaul dengan segala macam watak manusia. Masalah manusia tidak bisa dipecahkan dengan analisa, hypothesis, grafik-grafik ataupun harus diselesaikan dengan pendekatan yang sama lain sekali, yaitu pendekatan secara “manusiawi” (human relation approach).

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

Hasil risert membuktikan tentang peringkat kelompok kecil, bahwasannya yang biasanya dipilih menjadi pemimpin adalah orang yang paling bisa memenuhi harapan ataupun rencana dari kelompok tersebut, dan yang paling mampu untuk mempengaruhi anggota yang lainnya.

Hasil riset lainnya mengatakan hamper semua orang yang terpilih oleh kelompoknya, ternyata menonjol dalam sifat-sifat tertentu, yaitu antara lain : (i) (ii) tingkat inteligensia, (iii) pendidikan, (iv) pergaulan sosial, (v) kepercayaan pada diri sendiri, (vi) enthusiasm, (vii) enersi, (viii) penyusuaian diri terhadap lingkungan dan (ix) kematangan emosi.

Sedangkan hasil risert yang lain juga membbuktikan bahwa dalam suatu organisasi formal, sering sekali seorang pemimpin dipilih karena ditunjuk dari atas. Pemimpin semacam ini bebeda dengan pemimpin alamiah, karena ia mendapat wewenang dari atas atau organisasinya. Selain harus memenuhi harapan atau kebutuhan bawahannya pemimpin yang ditunjuk ini harus juga mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh sang atasan/organisasiny. Pemimpin ini ahli di bidang ilmu-ilmu prilaku (behavior science). Gaya kepemimpinan tersebut berorientasi kepada tugas pekerjaan yang mengerahkan dan mengawasi secara ketat para bawahannya untuk memberikan keyakinan kepada dirinya, bahwa tugas yang diberikan kepada mereka dilaksanakan dengan baik dan memuaskan. Gaya/style kepemimpinan seperti tersebut di atas lebih tertuju kepada terselenggaranya pekerjaan, terlaksananya tugas dan terwujudnya hasil kegiatan daripada perkembangan dan pertumbuhan kemampuan para bawahannya.

Untuk gaya kepemimpinan yang kedua, para manajer ataupun pemimpin berorientasi pada bawahan (*employee/people-oriented*). Para manajer/pemimpin mencoba lebih memotifasi anak buahnya daripada mengontrolnya dengan ketat. Mereka membangkitkan semangat juang kelompok kerjanya untuk berpartisipasi dalam menyumbangkan usul, idea, dan atau

problem. Hal ini diharapkan akan dapat merangsang hubungan yang satu dengan yang lain (antar bawahannya) dan sekaligus dengan atasannya ke arah lebih baik.

Dua macam gaya kepemimpinan tersebut di atas bisa digunakan secara bergantian, hal ini tergantung kepada situasi maupun kondisi pekerjaan yang sedang ditangani. Untuk tujuan jangka panjang, gaya kepemimpinan/*leadership* berorientasikan kepada pengembangan atas sumber daya manusia/SDM (people development) akan memberikan hasil yang jauh lebih memuaskan. Seyogyanya para manajer/seorang pemimpin perlu berada “dibelakang layar” agar dapat member kesempatan bawahan berkembang.

## **2.3 Sistem Kepemimpinan**

### **2.3.1 Kepemimpinan dengan Mempergunakan Kekuasaan**

Manusia bukan mesin, jadi tidak selalu patuh apabila diperintah. Karena itu, pada jaman dahulu para raja, diktator dan seorang pemimpin pasti membutuhkan satu alat yang bernama kekuasaan, untuk menjamin kepatuhan tersebut. Kita dapat menguasai orang lain apa bila kita dapat memberinya sesuatu yang dia mau, yaitu sesuatu yang tidak mungkin didapatkannya di tempat yang lain. Seseorang anak yang mempunyai satu-satunya bola di kampung bisa menguasai anak-anak lain yang ingin main bola.

Ada beberapa jenis kekuasaan yang bisa mencerminkan kepemimpinan seperti di bawah ini.

#### **a. Kekuasaan melalui Rasa Takut**

Kita memiliki kekuasaan, apabila kita dapat menahan seseorang dari apa yang dia inginkan (kebebasan, harta benda atau bahkan kepalanya). Maka dalam hal ini para bawahan akan patuh karena takut, yaitu takut kehilangan atau takut dihukum.

#### **b. Kekuasaan melalui Tradisi**

Proses kepemimpinan seperti ini adalah para bawahan taat kepada posisi pemimpinnya, bka karena manusiannya. Misalnya rakyat patuh pada raja karena dia adalah rajanya, atau rakyat takut karena dia adalah utusan Tuhan dengan demikian, maka reaksinya aalah semi otomatis, hamper tanpa sadar kepatuhan menjadi kebiasaan dan membudaya.

#### **c. Kekuasaan melalui Kepercayaan yang Naif**

Kekuasaan ini dapat diwujudkan dalam kepemimpinan dimana pemimpin harus memiliki karisma. Contoh proses kepemimpinan seperti ini, seluruh rakyat patuh kepada raja karena ada ikatan emosi yang cukup kuat, bahkan mereka mencintai rajanya. Seorang pemimpin yang karismatik mempengaruhi bawahan-bawahan melalui kepribadiannya, dia harus melibatkan diri secara langsung dan sesering mungkin di dalam organisasi.

Kepemimpinan yang menggunakan kekuasaan agar bawahan patuh, patuh karena : (i) ada perasaan takut, (ii) ingin mendapatkan hadiah, (iii) merasa wajib dan patuh serta (iv) memuja sang pemimpin, semuanya termasuk

kepemimpinan yang otoriter. Yang penting, perintah haruslah dilaksanakan, titik. Inilah yang disebut dengan komunikasi satu arah ataupun “Defensive Manajement”

Kepemimpinan yang semacam ini sangat terbatas. Di sini para bawahan patuh apa bila boss hadir. Para anak buah perlu diawasi oleh banyak pengawas. Kelemahan yang paling nyata dari kepemimpinan yang menggunakan kekuasaan adalah Pimpinan dgagal untuk membangkitkan inisiatif serta kegairahan para bawahan yang merupakan faktor terpenting dalam organisasi. Di sini para bawahan akan menjadi yes-man dalam memberikan aneka jawaban yang menurut perkiraannya akan senang didengar oleh boss. Mereka cenderung untuk menonjolkan hasil-hasil yang semu (superficial) dan mengabaikan hal-hal yang penting tetapi sulit dilihat ataupun diukur. Para bawahan lebih sibuk untuk memuaskan hati si boss daripada memberikan pendapatnya yang jujur ataupun yang dianggap baik.

### **2.3.2 Kepemimpinan dengan Mempergunakan Pengaruh**

Membina kerjasama dengan para bawahan secara sukarela serta bukannya bergantung pada kekuasaan adalah gaya pemimpin yang baik. Pada waktu kita melepaskan pegangan dari kekuasaan maka interaksi antar para bawahan dengan pimpinan akan bisa berubah secara drastic menuju ke manajemen yang partisipatif (pengaruh) dan bukanlah menuju kepada manajemen defensive (kekuasaan).

Ada beberapa tipe pengaruh :

#### **1. Pengaruh melalui kepercayaan yang rasional.**

Dalam hal ini para bawahan patuh karena mereka percaya bahwasannya si pemimpin tahu apapun yang ia bicarakan. Kepercayaan jenis ini didasarkan atas beberapa bukti bahwasannya ia memiliki pengetahuan & kemampuan. Sikap percaya ini identik dengan hubungan antara pasien dengan dokter.

#### **2. Pengaruh melalui persuasi dan persetujuan rasional (Persuasive Leadership)**

Dalam hal ini para bawahan patuh karena mereka mengerti alasan mengapa kegiatan itu diperlukan serta disetujui, hal inilah yang paling cocok. *Persuasive leadership* mungkin adalah satu-satunya pilihan untuk seorang pemimpin, apabila tidak terdapat pengaruh lain, selain/kecuali keahliannya.

#### **4. Pengaruh melalui keputusan bersama (Participative Leadership).**

Dalam hal ini para bawahan ikut serta dalam memutuskan apa yang harus dilaksanakan, kemungkinan besar mereka telah memahami dan mengerti keputusan tersebut dan menyetujuinya. Dalam hal ini tingkat kebutuhan lebih tinggi dari bawahan terlibat. Mereka punya kesempatan untuk mengekspresikan dirinya serta menunjukkan kemampuannya.

### 3. Sistem Kepemimpinan Menurut Rensis Likert

Disini yang bersangkutan berperan mengembangkan sistem kepemimpinan dengan mengintegrasikan (2) dua jenis gaya kepemimpinan yaitu *task oriented* dan *people/employee oriented*. Sistem ini lebih dikenal dengan "Sistem-4 Kepemimpinan"/dengan kata lain (System-4 Leadership). Sistem ini terdiri dari :

- 1) Sistem-1 : Sistem kepemimpinan yang otoriter dan eksploitatif (mengeksploitasi orang).  
Pemimpin ataupun manajer menentukan semua jenis pekerjaan dan tata cara pelaksanaannya serta membuat semua bentuk/jenis keputusan. Para bawahannya melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang telah digariskan. Kegagalan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang sudah digariskan akan menghasilkan teguran atau ancaman. Dalam hal ini sang pemimpin atau manajer tidak dapat mempercayai bawahannya dan tidak lagi keyakinan atas kemampuan mereka. Demikian pula sebaliknya, para bawahan merasa takut terhadap atasan mereka serta sebisa mungkin menghindari & tidak ingin bertemu muka.
- 2) Sistem-2 : Sistem kepemimpinan yang otoriter tetapi tidak kaku, luwes tetapi tegas.  
Pemimpin atau manajer mengeluarkan intruksi kepada para anak buahnya, kebebasan untuk member satu komentar terhadap intruksi itu. Para bawahan juga memiliki fleksibilitas untuk melakukan tugasnya dalam batasan dan prosedur yang sudah ditentukan dari atas. Anak buah yang berprestasi melebihi yang diharapkan oleh atasannya terkadang mendapat hadiah.
- 3) Sistem-3 : Sistem Kepemimpinan yang Konsultatif  
Pemimpin atau Manajer menetapkan sasaran & mengeluarkan intruksi global setelah mendiskusikannya dengan para bawahannya. Lalu para bawahan dapat membuat keputusan sendiri tentang bagaimanakah tata cara menyelesaikan tugas pekerjaannya, karena keputusan-keputusan yang sifatnya cukup penting diputuskan oleh level atau tingkatan di atasnya. Memberikan suatu hadiah atau penghargaan, biasanya dipergunakan untuk menghasilkan motivasi bawahan daripada ancaman dan sangsi-sangsi. Dalam hal ini para bawahan dapat mendiskusikan dengan pimpinan atau manajernya tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugasnya dengan baik.
- 4) Sistem-4 : Sistem kepemimpinan yang Partisipatif  
Dalam hal ini segala jenis pekerjaan diputuskan secara berkelompok (team approach). Bilamana sang pemimpin atau manajer secara formal menetapkan keputusan, maka keputusan tersebut adalah hasil dari suatu penggodogan dan pertimbangan para anggota lainnya, walaupun ada kesan keputusan yang diputuskan secara bersama kurang berkesan di hati sang pemimpin atau manajer sebagai atasan mereka. Di sini pemimpin berusaha melibatkan mereka semaksimal mungkin dalam mekanisme pengambilan keputusan sehingga dapat membangun rasa dan harga diri serta kepercayaan di dalam diri mereka. Sistem tersebut telah dikembangkan di Jepang yang dikenal dengan sebutan TQC (Total Quality Control), di Indonesia sendiri dikembangkan oleh Departemen Tenaga Kerja dan beberapa Perusahaan

Besar Suasta Nasional yang lebih dikenal dengan nama Pnngkatan Mutu Terpadu atau Kelompok Kerja Trpadu. Dalam hal ini hubungan atasan dan bawahan menjadi lebih intim serta menjurus kepada sifat hubungan kakak dengan adik-adiknya.

Dari uraian di atas, misalnya sistem nomor 1 amat cocok dipakai pada saat keadaan darurat serta gawat. Diskusi atau komentar dari para bawahan tidak relevan pada keadaan genting, karena pada waktu itu tanggung jawab sang pemimpi menjadi taruhan utamanya. Pemakaian sistem yang lain, Nomor 2, Nomor 3, ataupun Nomor 4, tergantung kepada hal-hal sebagai berikut : situasi/kondisi di dalam kelompok, lingkungan beroprasinya kelompok, komposisi ataskeanggotaan kelompok dan kepribadian pemimpin itu sendiri.

#### **4.4 Sistim Kepemimpinan menurut Dale**

Dale mengklasifikasikan sistem kepemimpinan sabagai berikut :

##### **1. *Receptive Leader***

Semboyan receptive leader adalah *"lebih baik menerima daripada member"*. Ia adalah seorang pekerja yang baik serta produkti (umumnya penurut, cukup ramah, gampang guna menyesuaikan diri, tanggap, gampang setuju dan mudah bekerja sama), tetapi inovasi serta kreativitas adalah jauh di luar jangkauannya.

##### **2. *Eksplotative Leader***

Semboyan *eksplotative leader* ialah *"Lebih baik merampas daripada menerima"* . pemimpin menyalah gunakan, memperalat serta memanipulasi orang lain untuk tujuan memuaskan kebutuhannya.

##### **3. *Hoarding Leader***

Semboyan ialah *"Tidak ada yang baru di kolong langit ini, biarlah semuanya berjalan sebagaimana adanya"* Harapannya adalah ssemua pekerjaan tersusun baik dan tiap orang berada pada tempatnya masing-masing. *To live and let live.*

##### **4. *Marketing Leader***

Semboyannya adalah *"Aku akan menjadi apa yang kau inginkan"*. Ia akan mengatakan serta melakukan apapun yang akan bisa mempromosikan kesuksesan dan kemajuannya.

##### **5. *Productive Leader***

Semboyannya adalah *"Aku makin tidak Berkuasa sepenhnya atas nasibku, akan tetapi yang jelas aku bukan sekedar menjadi korban situasi yang bodoh"* . Ia bukan saja merealisasikan potensinya sendiri, melainkan untuk rekan dan masyarakatnya juga.

##### **6. *Charismatic Leader***

Ia adalah seorang pemimpin, hasil dari lingkungan yang menganut filsafat hidup tertentu.

### III. PENUTUP

#### 3.1 Kesimpulan

Seroang pemimpin yang baik akan selalu sibuk untuk mencapai sasaran dan tinjauan dari organisasinya, serta sekaligus memberikan kepuasan pribadi pada para bawahannya. Ada yang membantah bahwa untuk mencapai sebuah sasaran haruslah mengorbankan sasaran lainnya. Namun, hal tersebut tidaklah benar. Dalam suasana kerja yang baik, pekerjaan yang produktif bisa menjadi sumber atau sedikitnya punya andil pada kepuasan pribadi yang tinggi.

Secara praktis seorang pemimpin yang ingin berhasil dapat merenungkan ungkapan perkataan sebagai berikut:

1. Enam perkataan yang terpenting “saya mengaku saya telah berbuat salah”
2. Lima perkataan yang terpenting “saya bangga akan prestasi anda”
3. Empat perkataan yang terpenting “apa usul dan pendapat anda”
4. Tiga perkataan yang terpenting ialah “terserah kepada anda”
5. Dua perkataan yang terpenting “terima kasih”
6. Satu perkataan yang penting “kita”
7. Satu kata yang paling tidak penting “saya” atau “aku”

Dengan pendek kata arti seseorang pemimpin menurut Ki Hajar Dewantoro berbunyi sebagai berikut :

1. “*ing Ngarso sung tulodo*” artinya : jika ada di muka, seorang pemimpin harus dapat menentukan jalan yang akan ditempuh dan menjadi teladan bagi bawahan lewat perbuatan dan sikap, menjadikan dirinya sebagai pola anutan maupun ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
2. “*ing Madyo mangun karso*”, artinya bila berada di tengah-tengah, seseorang pemimpin harus bisa mengembangkan tekad & semangat bawahannya dengan cara mempercayai, memperkenankan mereka berkreasi dan berkarya
3. “*Tut Wuri Handayani*” , artinya bila berada di belakang, maka seorang pemimpin harus menjadi pendorong agar mereka berani berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab

#### 3.2 Sara-saran/Rekomendasi

Jika menjadi seorang pemimpin ada baiknya menyimak dengan seksama apa yang diungkapkan oleh Ki Haji Dwantoro di dalam mengorganisasikan atau menjalankan kepemimpinan terhadap para bawahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pimpinan hendaknya menghargai dan mempercayai para bawahan dalam bekerja dan berkreasi, unsure manusiawi lebih ditekankan dalam artian revisi atas kesalahan tidak harus dengan marah dan main pecat, karena tidak ada manusia yang sempurna, termasuk sang pemimpin.



Tipe kepemimpinan receivetif barang kali jenis yang cocok untuk kondisi di daerah kita terkait budaya, karena pemimpin ini ramah, tidak arogan, lebih suka member namun dia adalah pekerja yang produktif. Tipe pemimpin seperti ini masih tetap akan dihargai dan disegani, walaupun dia sudah tidak lag menjadi *the leader*/pemimpin. Jangan sampai terjadi para bawahan hanya patuh dan melaksanakan tugasnya dengan tekanan. Begitu sang pemimpin pension, maka tidak satu orang mantan bawahannya akan menoleh apalag menghormatinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barrie dan Paulseon, 1976, *Professional construction management*, Journal of the Construction Division ASCE, Vol 2 No. Co3, September 1976.
- Budiarti dan Ontoseno, 1983, *Apakah Konstruksi Manajemen*, Berita INKINDO, No. 4/Th,IV/1983.
- Jaya Construction Management, 1985, *Sistem Management Konsruksi, Apa, Bagaimana, Mengapa &dimana*, Seminar Manajemen Konstruksi, Fakultas Teknik Sipil Institut Teknologi Sepuluh November, Okt 1985, Surabaya.
- Sikula, AF, 1977, *Personal Management* Jonh Wiley and Sons. New York.
- Sutjipto, T, 1980, *Time Cost Trade Off Analysis – A Study*, Unpublished paper, epartemen of Civil Engineering, Univ.of Illinois United State of America.
- Sutjipto, T, 1985, *Perencanaan Network, Pengelolaan Proyek*. Fakultas Teknik Sipil, ITS-Surabaya.