

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen Personalia Proyek**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Dalam pembangunan suatu proyek konstruksi, pasti akan dijumpai berbagai masalah yang berhubungan dengan proses pembangunan tersebut. Tenaga kerja dapat menjadi salah satu masalah dalam proses pembangunan, karena bagaimanapun sederhananya suatu pembangunan proyek konstruksi, tenaga kerja memegang peranan yang penting. Untuk mengatur tenaga kerja dalam proyek konstruksi, maka diperlukan suatu manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang dapat dijadikan upaya untuk memperbaiki mutu manusia dan tata kerja dalam mengadakan hubungan kerja antara tenaga kerja yang satu dengan tenaga kerja yang lainnya untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen mencakup bidang yang sangat luas. Salah satu bidang manajemen yang membahas mengenai manusia sebagai salah satu sumber daya dalam proses pembangunan suatu proyek adalah manajemen sumber daya manusia atau sering disebut juga manajemen personalia. Sebelum membicarakan manajemen personalia hendaknya perlu diketahui arti dari manajemen itu sendiri.

Pengertian tentang manajemen banyak sekali, ada beberapa ahli yang memberikan pendapatnya tentang manajemen diantaranya adalah:

Menurut Paul Hersey :

“Manajemen adalah proses kerja sama dengan dan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi” (Hersey, 1986: 3).

Menurut Mahoney :

*"Management is the unifying and coordinating activity which combines the action of individuals into meaningful and purposeful group endeavor"* (Marbun, 1980: 4).

Menurut Koontz, O'Donnell :

*"Management is the accomplishment of desire objectives by establishing an environment favourable to performance by people operating in organized groups"* (Marbun, 1980: 4).

Menurut Drs. Gunawan Djiwanto, MBA :

"Manajemen adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh setiap organisasi guna mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif" (Djiwanto, 1985: 3)

Menurut H. Koontz :

"Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran organisasi (perusahaan) yang telah ditentukan" (Soeharto, 1997: 17).

Berdasarkan definisi tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa di dalam manajemen terdapat empat proses penyelenggaraan kegiatan yaitu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Selain itu manajemen mempunyai sasaran dan untuk mencapai sasaran itu perlu adanya bantuan dari pihak lain.

### 2.1.2. Pengertian Manajemen Personalia Proyek

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan dan sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan, karena betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai ( Tulus, 1992: 2 ).

Mengingat bahwa faktor manusia sangat dibutuhkan dalam proses pembangunan suatu proyek konstruksi, maka muncul manajemen yang mempelajari masalah-masalah ketenagakerjaan atau kepegawaian yang disebut manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia di dalam proyek. Untuk mengetahui keseluruhan arti dari manajemen personalia proyek, ada baiknya diketahui lebih dahulu apa arti manajemen personalia dan arti dari proyek itu .

Beberapa definisi manajemen personalia yang dikemukakan para ahli mengenai arti manajemen personalia adalah :

Edwin B. Flippo :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan dengan maksud mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan atau organisasi dan masyarakat” (Flippo, 1987: 5).

Peter F. Drucker :

“Manajemen personalia adalah pembagian semua kegiatan yang harus dilakukan secara metadis dan sistimatis dimana orang-orang dipekerjakan dalam jumlah besar, meliputi seleksi dan hubungan kerjanya, pendidikan dan latihan, pelayanan medis, cafetaria, keselamatan kerja, administrasi upah, tunjangan dan lain-lain” (Drucker, 1978: 339).

Drs. Manullang :

“Manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdayaguna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja” (Manullang, 1981: 14).

Dari definisi-definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia merupakan suatu sistem untuk menggunakan tenaga kerja agar berpartisipasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian proyek menurut H. Kerzner (1982) adalah suatu rangkaian kegiatan yang saling berhubungan yang memiliki awal dan akhir dan memiliki sasaran yang hendak dicapai. Sedangkan Imam Soeharto berpendapat bahwa proyek adalah suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarasanya telah digariskan dengan jelas (Soeharto, 1997: 1). Dari pengertian tersebut, Imam Soeharto mengatakan bahwa ciri pokok proyek adalah:

- 1) Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir.
- 2) Jumlah biaya, sasaran jadwal serta kriteria mutu dalam mencapai tujuan di atas telah ditentukan.
- 3) Bersifat sementara, dalam arti umurnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
- 4) Nonrutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Dengan demikian manajemen personalia proyek dapat didefinisikan sebagai ilmu, seni, usaha dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian tenaga kerja yang tersedia untuk melakukan

serangkaian kegiatan yang saling berhubungan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai suatu sasaran yang sudah ditentukan. Pengertian tersebut merupakan pengertian yang berlaku umum pada segala jenis proyek. Untuk proyek konstruksi, pengertian tersebut tentunya juga menyempit yaitu hanya pada kegiatan yang terkait dengan konstruksi.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Personalia

Dari definisi di atas dapat kita ketahui bahwa manajemen mempunyai tiga aspek yang merupakan fungsi dari manajemen personalia (Ranuprojo, 1984: 5-7) :

#### 1. Fungsi Manajerial dari Manajemen Personalia

Fungsi manajerial manajemen personalia merupakan fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap fungsi personalia yang lainnya.

Fungsi manajerial manajemen personalia meliputi :

##### a) Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan organisasi akan karyawan terpenuhi secara tepat dan tetap. Pada perencanaan ini terlebih dahulu ditentukan program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

##### b) Pengorganisasian

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

##### c) Pengarahan

Dalam fungsi pengarahan ini perusahaan berusaha untuk memberikan petunjuk agar para karyawan bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan

sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Fungsi ini mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama dengan perusahaan secara efektif.

d) Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi yang bertugas mengamati dan membandingkan pelaksanaan apakah telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi pengawasan juga bertugas mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali dengan apa yang telah direncanakan.

2. Fungsi Operasional dari Manajemen Personalia

Fungsi ini hanya menerima tugas dan menjalankannya di bawah perintah fungsi manajerial dan tidak mempunyai wewenang untuk memerintah. Fungsi ini meliputi :

a) Pengadaan

Fungsi ini menyangkut permasalahan bagaimana perusahaan menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja dan bagaimana cara penarikan tenaga kerja sehingga nantinya karyawan yang diperoleh dapat bekerja sama dengan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

b) Training dan Pengembangan

Program pelatihan ini dimaksudkan untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja yang sedang berjalan. Program pengembangan karyawan merupakan program untuk mengembangkan ketrampilan bagi karyawan di masa mendatang.

c) Balas jasa

Merupakan penghargaan yang layak dan adil terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

d) Integrasi

Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan karyawan sebagai individu dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Di sini perusahaan harus memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijaksanaan perusahaan.

e) Pemeliharaan

Merupakan fungsi operasional untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Pemeliharaan ini menyangkut kondisi fisik, sosial, psikologis karyawan.

3. Peran Manajemen Personalia dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Setelah kedua fungsi di atas dijalankan, masih ada satu fungsi dari manajemen personalia yang tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan organisasi secara terpadu. Dalam hal ini manajemen personalia harus dapat menyelaraskan antara kepentingan perusahaan, kepentingan karyawan, dan kepentingan masyarakat umumnya. Adapun kepentingan tersebut :

a) Kepentingan perusahaan

Adalah memperoleh karyawan yang terampil sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien.

b) Kepentingan karyawan

Bekerja untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, untuk mengaktualkan dirinya dan tujuan-tujuan lain yang mendorong karyawan tersebut bekerja. Perusahaan harus berusaha mengetahui apa yang menjadi kebutuhan karyawan dan selalu menciptakan program yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karyawan.

c) Kepentingan masyarakat

Masyarakat melalui lembaga-lembaga perwakilannya ingin agar perusahaan mempunyai tanggung jawab yang luas untuk mengembangkan dan melindungi sumber daya manusia dari perlakuan sewenang-wenang.

Dari semua pengertian di atas mengenai fungsi manajemen personalia adalah pengertian yang berlaku umum. Untuk fungsi manajemen personalia proyek, tentunya pengertian tersebut juga menyempit, yang dimaksud perusahaan disini yaitu perusahaan jasa konstruksi. Sedangkan karyawan disini berarti semua tenaga kerja yang ada di perusahaan tersebut, mulai dari manajer proyek, manajer lapangan, manajer fungsional, supervisor bidang, mandor sampai dengan pada pekerja atau tukang, dan kesemua itu mempunyai pengaruh terhadap keseluruhan keberhasilan tujuan perusahaan jasa konstruksi. Adapun mengenai tujuan perusahaan yaitu terjadinya pembangunan proyek konstruksi yang berhasil. Proyek dikatakan berhasil bila tepat waktu, tepat biaya dan mempunyai mutu yang sesuai dengan rencana.

Masalah tenaga kerja di perusahaan konstruksi sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas, karena itu perlu dipikirkan juga tentang kepuasan kerjanya di dalam perusahaan jasa konstruksi. Dengan menciptakan suasana atau kondisi yang menunjang kepuasan kerja tenaga kerja, akan mendorong tenaga kerja tersebut bekerja giat dan bersemangat. Hal tersebut juga akan berpengaruh dalam peningkatan produktivitas kerja para pekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan produktivitas.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada akhir-akhir ini merupakan topik yang sangat populer di kalangan para ahli psikologi dan manajemen (As'ad, 1998: 102).

Hal ini disebabkan kepuasan kerja memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan, individu dan masyarakat. Bagi perusahaan konstruksi dengan adanya penelitian tentang kepuasan kerja akan memungkinkan untuk meningkatkan produktivitas pekerja sehingga akan menghasilkan pembangunan yang tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu. Bagi individu penelitian tentang sumber dan sebab kepuasan kerja akan memungkinkan diperolehnya usaha untuk meningkatkan kebahagiaan mereka. Bagi masyarakat tentunya mereka akan senang dengan menikmati produk hasil pembangunan yang berkualitas dan sesuai dengan yang mereka harapkan.

Meneliti tentang kepuasan kerja adalah usaha untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi/yang menjadi sumber kepuasan kerja. Dengan mengetahui hal itu maka dapat diadakan perbaikan atau menciptakan kondisi-kondisi yang menyebabkan pekerja bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Selain itu, meneliti kepuasan kerja juga dapat dipergunakan untuk melihat bagaimana efek dari kepuasan kerja tersebut terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku dalam bekerja.

Sebelum membicarakan kepuasan kerja lebih lanjut hendaknya perlu dimengerti hakekat kerja itu sendiri bagi seseorang.

### 2.2.1. Hakekat Kerja

Dalam kehidupannya manusia selalu melaksanakan aktivitas. Salah satu aktivitasnya tersebut diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja.

Kerja merupakan aktivitas sosial yang memberikan isi dan makna pada kehidupan seseorang dengan cara mengikat seseorang dengan individu yang lain dan masyarakat. Bekerja di dalam perusahaan, organisasi, lembaga dan jawatan dapat memberikan status sosial bagi seseorang dalam kebudayaan modern saat ini.

Baik pria maupun wanita menyukai pekerjaan. Faktor pendorong orang bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhinya. Selain itu juga untuk meningkatkan taraf hidupnya agar lebih baik.

Menurut Peter Drucker :

“Kerja adalah suatu aktivitas yang logis dan dalam pelaksanaannya memerlukan analisis, sintesis serta pengendalian” (Druker, 1982).

Menurut Mc. Gregor :

“Seseorang bekerja karena bekerja merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu” (As’ad, 1998: 47).

Jadi dapat disimpulkan bahwa bekerja merupakan aktivitas fisik maupun mental yang dasarnya adalah bawaan dan dalam pelaksanaannya perlu analisis dan pengendalian serta mempunyai tujuan.

Setiap pekerja mempunyai keinginan dan harapan yang berbeda-beda tentang tempat kerjanya. Ada pekerja yang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya, ada yang bekerja untuk mendapatkan upah untuk menghidupi keluarganya, ada yang ingin mendapatkan jabatan, bahkan ada yang bekerja untuk menuangkan ide-ide serta memenuhi kepuasan dalam bekerja. Dengan kata lain orang bekerja bukan sekedar untuk bertahan hidup tetapi juga mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Seperti yang dikemukakan di atas bahwa manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, maka terdapat pembagian-pembagian kebutuhan manusia (Ranupandojo, 1984: 184) :

1. Kebutuhan psikologis dasar

Menyangkut pemuasan kebutuhan fisik / biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan yang sejenisnya sebagai kebutuhan untuk mengamankan pemuasan kebutuhan tersebut.

2. Kebutuhan sosial

Yaitu kebutuhan yang dapat dipuaskan apabila masing-masing individu diakui oleh orang lain.

3. Kebutuhan egoistik

Menyangkut keinginan manusia untuk *independent*, untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginannya dan mempunyai rasa pencapaian (*sense of accomplishment*).

Dengan mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan pekerja dalam melakukan kerja, maka pimpinan perusahaan harus menghormati dan menghargai pekerja sebagai aset dalam perusahaan.

Seperti dikatakan oleh Hadi Poerwono (1979), dalam tata personalia harus terdapat unsur-unsur yang memuat pengakuan manusia dalam segala bentuk usaha menjadi faktor produksi utama dan harus mendapatkan perlakuan yang sesuai dengan kepribadian dan martabat manusia. Keuntungan yang diperoleh dari bentuk usaha hanya mendatangkan manfaat bagi tenaga kerja seimbang dan efisien dalam bentuk usaha hanya dapat dicapai secara penuh bila tenaga kerja memperoleh kesenangan dan ketenangan kerja. Jadi pada dasarnya manusia sebagai tenaga kerja berkeinginan agar dirinya dinilai dan dihargai seperti layaknya

seorang manusia dan tidak diperlakukan sebagai mesin. Dengan demikian maka akan tercipta suatu kepuasan kerja dalam diri pekerja.

### 2.2.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan demikian pula sebaliknya. Berikut ini beberapa pengertian tentang kepuasan kerja ( As'ad, 1998: 104)

Menurut Wexley and Yukl :

“Kepuasan kerja adalah *Is the way an employee feels about his or her job.* ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan” (Wexley and Yukl, 1977).

Menurut Tiffin :

“Kepuasan kerja adalah sesuatu yang berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan” (Tiffin, 1958).

Menurut Blum :

“Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja” ( Blum, 1956).

Dari beberapa definisi di atas, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang dari hasil pekerjaannya secara

keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja bersifat relatif tergantung dari setiap individu, kompleks dan peka terhadap pengaruh lingkungan.

### 2.2.3. Teori – teori Tentang Kepuasan Kerja

Berbagai teori mengenai kepuasan kerja diantaranya adalah (As'ad, 1998: 105-109) :

#### 1. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertamakali dipelopori oleh Porter (1961). Beliau mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Tahun 1969 Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs or values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* negatif, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous & Lawyer (1972) dikutip oleh Wexley & Yukl, mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakan.

## 2. *Equity Theory*

*Equity theory* dikembangkan oleh Adams (1963). Pada prinsipnya teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*Equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen *equity* ada tiga yaitu : *Input*, *out comes* dan *comparison person* (Wexley and Yukl, 1973). *Input* di sini berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, ketrampilan, jumlah jam kerja dan lain-lain. Yang dimaksud *out comes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaan. Dalam hal ini *out comes* dapat berupa: gaji, laba, penghargaan, status, pernyataan diri, dan lain sebagainya. Sedangkan *comparison person* adalah kepada orang lain dan dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya. *Comparison person* ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau ditempat lain, atau dapat juga dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain. Bila perbandingan dianggapnya cukup adil (*equity*) maka ia akan puas. Bila perbandingannya tidak seimbang tetapi menguntungkan akan menyebabkan kepuasan, demikian pula sebaliknya.

### 3. *Two Factor Theory*

Teori ini berprinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* (*motivator*) dan kelompok *dissatisfier* (*hygiene factors*).

*Satisfiers* (*motivator*) ialah faktor-faktor/ situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja tetapi ketidakhadirnya faktor ini tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan.

*Disatisfiers* (*hygiene factor*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relation, working condition, job security & status* (Wexley & Yukl, 1977: 103).

Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi hal ini tidak menimbulkan kepuasan karena bukan sumber kepuasan kerja. Jadi menurut teori ini perbaikan *salary* dan *working conditions* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Selanjutnya dikatakan oleh Herzberg bahwa yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *motivator satisfiers*.

#### 2.2.4. Faktor – faktor Kepuasan Kerja .

Harold E burt mengemukakan pendapatnya mengenai faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 1998: 112-113 ) :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain meliputi :
  - a) Hubungan antara manajer dengan karyawan.
  - b) Faktor fisik dan kondisi kerja.
  - c) Hubungan sosial antara karyawan.
  - d) Sugesti dari teman sekerja.
  - e) Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
  - a) Sikap orang terhadap pekerjaannya.
  - b) Umur orang sewaktu bekerja.
  - c) Jenis kelamin.
3. Faktor-faktor luar (*extern*), yang berhubungan dengan :
  - a) Keadaan keluarga karyawan.
  - b) Rekreasi.
  - c) Pendidikan (*training, up grading*, dan lain-lain).

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli & Brown (1950), ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

##### 1. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal

tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan di dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan.

## 2. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukan. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

## 3. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai dengan 34 tahun dan umur 40-45 tahun adalah merupakan umur-umur yang dapat menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

## 4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 5. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari pendapat para ahli tersebut Moh As'ad mengambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (As'ad, 1998: 115 ) :

1. Faktor kepuasan finansial meliputi :
  - a) Gaji
  - b) Jaminan sosial
  - c) Tunjangan
  - d) Bonus
2. Faktor kepuasan fisik meliputi :
  - a) Kondisi badan pekerja
  - b) Faktor umur
  - c) Jenis pekerjaan
  - d) Waktu kerja dan waktu istirahat
  - e) Keadaan alat dan perlengkapan mesin
  - f) Keadaan suara
  - g) Temperatur
  - h) Penerangan
3. Faktor kepuasan sosial meliputi :
  - a) Hubungan antara karyawan dengan pimpinan
  - b) Hubungan antara karyawan dengan karyawan
  - c) Hubungan dalam serikat sekerja
4. Faktor kepuasan psikologis meliputi :
  - a) Cita-cita dan pandangan hidup
  - b) Sikap
  - c) Bakat dan kecakapan
  - d) Minat dan kemauan

### 2.2.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kepuasan kerja pekerja bukan suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan kepuasan kerja merupakan suatu gejala psikologis yang kompleks dan banyak faktor yang mempengaruhinya.

Alfred R. Intainer mengatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat dilihat dari adanya tingkat absensi yang tinggi, jumlah kecelakaan kerja tinggi, *labour turn over* tinggi dan malas bekerja ( Sardjono, 1962).

Noeng Muhadjir berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Manulang, 1972: 35-38):

1. Berdasarkan laporan dari kepala bagian atau mandor yang berhubungan dengan sikap, perasaan, keluhan karyawan yang berada di bawah wewenangnya.
2. Dengan menggunakan teknik wawancara, dimana pimpinan berusaha menjadi pendengar yang baik, dengan penuh perhatian dan pengertian terhadap laporan karyawan tersebut karena laporan itu berhubungan dengan diri karyawan pada lingkungan kerjanya.
3. Dengan kuesioner yang memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada karyawan karena karyawanlah yang lebih tahu tentang keadaan dirinya.
4. Dengan menggunakan rating skala pengukuran sikap.

Masalah kepuasan kerja merupakan masalah yang berhubungan dengan sikap perasaan, dan tingkah laku seseorang yang sulit untuk diketahui dan dianalisis secara statistik. Hal ini karena data yang diperoleh adalah data dalam bentuk kualitatif. Adapun cara untuk mengukur dengan rating skala. Pengukuran ini merupakan evaluasi yang sistematis terhadap karyawan mengenai pelaksanaan pekerjaan yang berisi ciri-ciri tingkah laku yang harus dicatat secara bertingkat.

Skala yang biasa digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah dengan skala likert.

### 2.3. Produktivitas

Produktivitas bagi dunia usaha jasa konstruksi merupakan faktor penting. Peningkatan produktivitas tenaga kerja akan meningkatkan pula tingkat produktivitas perusahaan jasa konstruksi yaitu berupa terjadinya bangunan yang tepat biaya, waktu dan mutu. Seseorang dikatakan produktif bila ia mampu menghasilkan *output* atau produk yang lebih besar dari tenaga kerja yang lainnya dalam satuan waktu yang sama.

#### 2.3.1. Definisi Produktivitas Kerja

Ada beberapa definisi produktivitas kerja yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

Menurut Hindarsah W :

“Produktivitas adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang dalam arti fisik baik mengenai kualitas maupun kuantitas” (Hindarsah, 1986: 123).

Menurut Winardi, SE

“Produktivitas kerja adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seseorang pekerja atau unit faktor produksi dalam jangka waktu tertentu” (Winardi, 1982: 392).

Menurut J. Ravianto :

“Produktivitas tenaga kerja adalah suatu konsep, menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja” (Ravianto, 1985: 127).

Jadi dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja adalah kesanggupan pekerja untuk menghasilkan jumlah produksi tertentu dalam waktu tertentu. Seorang pekerja menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi daripada yang lain apabila ia mampu menghasilkan produk sesuai dengan standar yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

### 2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutermaister faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah (Ranupandojo,1987: 117) :

#### 1. Faktor yang berpengaruh langsung meliputi :

- a) Pengembangan teknologi
- b) Bahan baku
- c) Prestasi kerja karyawan

#### 2. Faktor-faktor yang berpengaruh tidak langsung meliputi :

- a) Faktor kemampuan kerja (*ability*) yang dipengaruhi oleh ketrampilan dan pengetahuan pekerja. Faktor ketrampilan ditentukan oleh sikap, kepribadian, minat, latihan dan pengalaman. Sedangkan faktor pengetahuan ditentukan oleh pendidikan, pengalaman latihan kerja dan minat pada pekerjaan.
- b) Faktor motivasi (*motivation*) ditentukan oleh kondisi sosial, kebutuhan-kebutuhan karyawan serta kondisi fisik karyawan.
- c) Kondisi sosial pekerja mendapatkan pengaruh dari keadaan organisasi baik formal maupun informal, kepemimpinan dari para manajer dan organisasi pekerja di perusahaan tersebut.

- d) Organisasi formal yang mempengaruhi kondisi sosial pekerja dapat berasal dari kondisi struktur organisasi, kebijakan personalia, tingkat upah, penilaian prestasi, latihan dan sistem komunikasi organisasi.
- e) Kepemimpinan para manajer, pengaruhnya terlihat pada hubungan dengan para seniornya, perencanaan tentang ketrampilan dan pengetahuan teknik, dan juga gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh para manajer itu sendiri.
- f) Kebutuhan individu pekerja sangat dipengaruhi oleh keadaan ekonomi pada umumnya (devaluasi, inflasi dan lain-lain), situasi individu pekerja, aktivitas di luar pekerjaan, persepsinya terhadap situasi, tingkat aspirasi, latar belakang budayanya dan latar belakang pengalamannya.
- g) Kondisi fisik pekerja dipengaruhi oleh tata letak, sistem penerangan, temperatur udara, sistem ventilasi, waktu istirahat, sistem keamanan dan musik pengantar kerja.

#### **2.4. Hubungan Faktor-faktor Kepuasan Kerja dengan Produktivitas**

Kepuasan kerja merupakan kriteria yang penting dalam semua perusahaan termasuk perusahaan jasa konstruksi karena: pertama, orang menghabiskan sebagian waktunya untuk bekerja, ia akan merasa tidak puas apabila tempat kerjanya tidak memberikan kebahagiaan. Kedua, dengan tidak puasnya orang tersebut pada pekerjaan, maka hal ini akan menurunkan produktivitas kerjanya. Menurunkan produktivitas pekerja akan mengakibatkan penurunan produktivitas

perusahaan jasa konstruksi yang pada akhirnya proses pembangunan pada proyek tidak berjalan lancar.

Produktivitas kerja yang tinggi akan tercapai bila kepuasan kerja para pekerja di dalam proyek tersebut juga terwujud. Seorang pekerja yang merasa puas dengan faktor finansial, fisik, sosial dan psikologis yang terjadi dalam proses pembangunan proyek konstruksi, maka ia akan berusaha bekerja sebaik mungkin. Dengan bekerja sebaik mungkin maka proses pembangunan akan berjalan lancar sesuai dengan rencana dan pada akhirnya akan terjadi pembangunan proyek yang berhasil, yaitu proyek yang tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu.

