

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Proyek Konstruksi**

Menurut Muzayanah (2008), proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan dan kejadian yang saling terkait untuk mencapai tujuan tertentu dan membuahkan hasil dalam suatu jangka tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Menurut Ervianto (2002), suatu proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Selain itu, proyek konstruksi juga memiliki karakteristik yaitu bersifat unik, membutuhkan sumber daya (*manpower, material, machines, money, method*), serta membutuhkan organisasi.

##### **2.1.1 Jenis-Jenis Proyek Konstruksi**

Proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi dua jenis kelompok bangunan yaitu:

1. Proyek Konstruksi Bangunan Gedung adalah proyek konstruksi yang menghasilkan tempat orang bekerja atau tinggal dan pekerjaannya dilaksanakan pada lokasi yang *relative* sempit dengan kondisi pondasi yang sudah diketahui. Contohnya: rumah, kantor, pabrik, hotel, apartement, dan lainnya.
2. Proyek Konstruksi Bangunan Sipil adalah proyek konstruksi yang dilaksanakan untuk mengendalikan alam agar berguna bagi kepentingan

manusia dan dilakukan pada lokasi yang luas atau panjang dengan kondisi pondasi sangat berbeda satu sama lain dalam suatu proyek. Contohnya: jembatan, bendungan, jalan, dan infrastruktur lainnya.

Setiap proyek konstruksi memiliki karakteristik tersendiri yang bersifat heterogen, artinya antara jenis proyek yang satu berbeda dengan proyek lainnya baik dari segi perencanaan, spesifikasi, volume pekerjaan, komponen estimasi biaya proyek dan ketidakpastian tingkat resikonya. Pada proyek bangunan gedung memiliki tingkat ketidakpastian dan variasi yang lebih kecil. Hal ini dikarenakan pada proyek bangunan gedung memiliki spesifikasi dan volume pekerjaan yang rinci dan lengkap.

Hal ini berbeda dengan proyek bangunan sipil seperti contohnya infrastruktur jalan dimana pada proyek jenis ini memiliki tingkat ketidakpastian dan variasi yang lebih besar dikarenakan spesifikasi dan volume pekerjaan yang kurang jelas terutama untuk pekerjaan *subbase*, *base*, dan *subgrade*.

## **2.2 Manajemen Proyek Konstruksi**

Suatu proyek konstruksi biasanya merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Selain itu, suatu proyek konstruksi juga memiliki karakteristik yang tunggal dan unik. Karakteristik proyek konstruksi yang sangat kompleks menyebabkan kebutuhan akan manajemen proyek konstruksi menjadi sangat penting. Berikut ini disajikan beberapa definisi manajemen proyek antara lain:

1. Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek

untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu (Ervianto, 2002).

2. Manajemen proyek adalah suatu perencanaan dan pengendalian proyek yang lebih ditekankan pada pola kepemimpinan, pembinaan kerjasama, serta mendasarkan pada faktor usaha pencapaian tujuan proyek (Soehendradjati, 1990).

Manajemen pengolahan setiap proyek rekayasa sipil meliputi delapan fungsi dasar manajemen, yaitu:

- a. Penetapan tujuan
- b. Perencanaan
- c. Pengorganisasian
- d. Pengisian staf
- e. Pengarahan
- f. Pengawasan
- g. Pengendalian
- h. Koorganisasian

Setiap fungsi di atas merupakan tahapan yang harus dipenuhi. Jadi, tidak mungkin dari fungsi tersebut ditinggalkan. Pengelolaan proyek akan berhasil baik jika fungsi-fungsi di atas dijalankan secara efektif. Ini dicapai dengan jalan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap fungsi dari manajemen tersebut dan menyediakan kondisi yang tepat sehingga memungkinkan orang-orang melakukan tugasnya masing-masing dengan maksimal.

### **2.3 Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien (Arep dan Tanjung, 2002)

Menurut Cascio dan Awad dalam Arep dan Tanjung (2002), MSDM adalah penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan dan penggunaan SDM untuk mengaktifkan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Menurut Zainun (1989), MSDM adalah suatu proses kegiatan yang terutama dimaksudkan untuk menentukan kebutuhan suatu organisasi terhadap sumber daya manusia, menjamin bahwa manusia yang dibutuhkan itu memang tersedia dan dapat ditarik organisasi, mengelola segala sesuatu yang menyangkut kepentingannya yang sudah ada dalam organisasi dan terutama senantiasa mengembangkan kemampuan dan motivasinya agar benar-benar dapat mencapai sasaran dan memenuhi kebutuhan organisasi yang sudah ditentukan itu.

Menurut Hazibuan (2002), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Panggabean (2004), MSDM adalah suatu proses yang terdiri dari atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kopensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah di sepakati.

Menurut Mangkunegara (2004), MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengolahan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

#### **2.4 Sasaran Proyek**

Tiap proyek yang memiliki tujuan dimana dalam mencapainya ada batasan yang harus dipenuhi, yaitu anggaran proyek yang dialokasikan, jadwal pelaksanaan proyek, serta mutu yang harus dipenuhi. Ketiga hal tersebut sering diasosiasikan sebagai sasaran proyek sebagai biaya, waktu dan mutu (Soeharto,1995).

#### **2.5 Kinerja**

Di dalam dunia konstruksi yang bersaing secara global, kontraktor memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan pula, pekerja memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Hani Handoko (2002), mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui masa organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005) yaitu:

1. Menurut Winardi (1992), kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
2. Menurut Gomes (2000), kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktifitas tertentu dalam periode waktu tertentu.
3. Dessler (1997), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemampuan atasan dibahas dan direncanakan dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Marihot Tua Evendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang

baik kualitas maupun kuantitas sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena akan memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi, selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

## 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

## 3. Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dengan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan dengan masalah-masalah yang berkaitan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan



## **2.6 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan bekenan dengan prestasi mereka dan dengan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Juga kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan dirinya (Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi

Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut

Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga kriteria, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas

Tabel 1. Variabel Penelitian Yang Mempengaruhi Kinerja

Variabel	Sub Variabel	Indikator
(X <sub>1</sub> ) Sumber Daya Manusia / Internal	Kondisi Fisik dan Psikologis	Usia
		Kodrat biologis
		Tingkat kelelahan fisik dan psikis
		Keluhan terhadap penyakit/ kondisi fisik yan menurun
	Pendidikan	Tingkat pendidikan formal
		Pendidikan non formal
	Pengalaman	Masa kerja
		Jenis pekerjaan
	Keahlian dan keterampilan	Keahlian kerja yang dimiliki
		Sumber belajar
(X <sub>2</sub> ) Perusahaan- Eksternal	<i>Physicological Needs</i>	Status pekerjaan
		Pemenuhan hak-hak pekerja
	<i>Safety Needs</i>	Kesehatan dan keselamatan kerja
		Pelatihan keselamatan kerja
	<i>Social Needs</i>	Hubungan dengan sesama pekerja
		Hubungan dengan mandor dan pengawas
	<i>The Needs for Esteem</i>	Pengakuan dan penghargaan hasil kerja
		Peluang kerja yang diberikan
<i>Self Actualization</i>	Pengajuan dan penerimaan usulan	
(X <sub>3</sub> ) Lapangan- Eksternal	Lokasi dan Kondisi Alam	Kondisi cuaca
		Jarak lokasi dengan tempat tinggal
		Jarak lokasi dengan fasilitas penyimpanan material, peralatan, dan sebagainya
		Jarak lokasi dengan fasilitas umum
	<i>Supply material</i>	Pengaturan material
	Peralatan proyek	Kondisi peralatan proyek
	Waktu kerja	Jam kerja rata-rata per minggu
		Waktu istirahat
	Lembur ( <i>overtime</i> )	Intensitas lembur
		Fasilitas lembur
Beban kerja	Tingkat beban kerja	
	Pembagian kerja	
<i>Change Order</i>	Perubahan pekerjaan	
(X <sub>4</sub> ) Lingkungan- Eksternal	Lingkungan Keluarga	Beban tanggungan keluarga
		Peran ganda
		Ijin bekerja
	Lingkungan Sosial	Hubungan sosial
		Peningkatan status sosial
	Sistem Budaya	Daerah asal dan budaya masyarakat
		Budaya masyarakat dan keputusan adat
		Budaya dominasi pria

Tabel 2. Lanjutan Variabel Penelitian Yang Mempengaruhi Kinerja

Variabel	Sub Variabel	Indikator
(Y) Kinerja Pekerja Wanita	Kuatitatif	Proses kerja dan kondisi pekerjaan
		Waktu yang dipergunakan
		Jumlah kesalahan dalam pekerjaan
		Hasil kerja (kuantitas)
	Kualitatif	Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
		Tingkat kemampuan dalam bekerja
		Kemampuan menganalisis informasi, kemampuan menggunakan peralatan
		Kemampuan mengevaluasi (keluhan)
		Ketepatan waktu

### 2.7 Tenaga Kerja Konstruksi

Dalam hal ini tenaga kerja adalah semua yang terlibat dalam pelaksanaan suatu proyek, baik dari yang ahli/profesional sampai tenaga kerja pemborong/buruh. Penempatan tenaga kerja harus disesuaikan antara keahlian tertentu sehingga pekerjaan yang dihasilkan menjadi efisien dan efektif. Dalam pelaksanaan pekerjaan, tenaga kerja dibagi beberapa bagian sebagai berikut (ilmusipil.com):

1. Tenaga kerja ahli, adalah pegawai yang ditempatkan dalam pekerjaan proyek yang sedang berlangsung. Jenis tenaga kerja ini memegang peranan yang sangat penting terhadap sistem koordinasi dan sistem manajemen dengan tenaga kerja lainnya untuk menghasilkan prestasi yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Meliputi tenaga pelaksana yang tingkat pendidikannya sarjana, sarjana muda dan memiliki pengalaman dibidang masing-masing.
2. Mandor, dituntut untuk memiliki pengetahuan teknis dalam taraf tertentu, misalnya: dapat membaca gambar konstruksi, dapat membuat perhitungan

ringan, dapat membedakan kualitas bahan bangunan yang akan digunakan, menangani pekerjaan acuan, pembesian, pengecoran dan mengawasi pekerjaan tenaga kerja bawahannya.

3. Tukang harus ahli dalam bidangnya berdasarkan pengalaman dan cara kerja yang sederhana. Tukang dalam proyek dibagi menjadi lima bagian yaitu tukang besi mengurus segala macam kegiatan yang berhubungan dengan persiapan pembesian/pemasangan tulangan, tukang batu bertugas dalam pengecoran dan pembuatan lantai kerja, tukang kayu bertugas untuk mengurus segala macam pekerjaan yang berhubungan dengan kayu baik pekerjaan bekisting hingga servis lainnya.
4. Tenaga kasar, memerlukan kondisi yang kuat dan sehat untuk pengangkutan bahan, alat dan lain-lain.
5. Tenaga keamanan (*security*), bertugas menjaga keamanan proyek, prosedur penerimaan tamu serta membuka dan menutup pintu jika ada *concrete mixer truck*, *concrete pump truck*, maupun truk bahan bangunan yang akan masuk ke lokasi proyek.

Menurut Tjundoko (2011), jenis dan identitas kegiatan proyek berubah cepat sepanjang siklusnya, sehingga jumlah penyediaan jumlah tenaga kerja, jenis keterampilan dan keahlian harus mengikuti tuntutan perubahan kegiatan yang berlangsung. Kurangnya keahlian dan keterampilan akan mempengaruhi produktivitas kerja yang dihasilkan.

## **2.8 Motivasi Kerja**

Keberhasilan terlaksananya kegiatan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia (tenaga kerja). Oleh karena itu perlu disadari bahwa sangat penting adanya teknik-teknik untuk memelihara prestasi dan kepuasan tenaga kerja. Salah satunya dengan memberikan dorongan (motivasi) kepada tenaga kerja, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan optimal.

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat tergantung pada ketangguhan manajer. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pemborong semangat bekerja (Ardana dkk, 2012).