

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Umum

Structurlinear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction managers yang disusun oleh Mei-yung leung (2005) Ini melakukan pengukuran tidak langsung dari stres kerja, bertujuan meminimalkan efek pengukuran subyektif. Dengan demikian, telah banyak diadopsi dalam studi manajemen stres profesional konstruksi (Leung et al., 2005, 2006, 2008, 2009). Penelitian ini berisi tentang mengidentifikasi stress, dampak stress pada kinerja dan perilaku koping profesional konstruksi umum (Janssen et al, 2001; Leung et al, 2005; Loosemore dan Waters, 2004) diupayakan untuk mengetahui factor apa saja yang membuat stress pada manajer proyek dalam kinerjanya di dunia proyek konstruksi, untuk mengontrol kualitas pengumpulan data dan untuk memaksimalkan kesamaan pribadi pengalaman dalam proyek-proyek konstruksi, purposive sampling (Patton, 1990) diadopsi dalam penelitian ini. Kuisioner dikirim ke manajer proyek yang telah mengumpulkan setidaknya 5 tahun pengalaman langsung bekerja di industri konstruksi.

2.2 Analisis Stress Manajer

Stress adalah membangun psikologis yang orang dapat mengalami setiap hari (Cepat et al., 1997), khususnya orang seperti konstruksi profesional, yang terlibat dalam kompleks, dinamis, dan tempat industri yang bergerak (Leung et al

, 2006 ; Sutherland dan Davison, 1993; Yip,2008). Orang-orang dalam lingkungan stress umumnya menghadapi tuntutan pekerjaan tercapai (Gmelch, 1982), mengalami tubuh yang berbeda, sakit kepala, sakit punggung, ataubahkan haus (Carr dan Goundas,1999), dan memiliki berbagai perasaan subyektif, seperti ketidakpuasan, ketidakbahagiaan, kesedihan, dan depresi (Freudenberger, 1983). Dengan demikian untuk menjelajahi stress manajer dari prespektif yang berbeda, termasuk yang berhubungan dengan tugasnya, aspek fisik, dan emosiona, tiga jenis stress di klasifikasikan dalam penelitian ini.

Dalam proyek konstruksi, manajer sering perlu untuk mengelola tugas-tugas dari berbagai tingkat kesulitan. Pekerjaan manajer terdiri dari volume pekerjaan yang harus diselesaikan (kuantitatif) dan kesulitan yang terlibat dalam pekerjaan ini (kualitatif) (Fernet et al ,2004)

Kemampuan yang diperlukan dari manajer mencakup kompetensi dalam memenuhi tenggang waktu proyek, penanganan sejumlah proyek sekaligus, melaksanakkna berbagai tanggung jawab pekerjaan, mengatasi tugas sulit. Individu manajer telah berbeda pengalaman dan kemampuan, karena itu kenyatannya, stress kkerja setiap manajer bervariasi.

Pada zaman prasejarah, stress terjadi ketika nenek moyang kita berada dalam bahaya, misalnya menghadapi predator ketika berburu untuk makanan. Dalam lingkungan stress, hormone yang dilepaskan dari otak ke bagian lain dari tubuh untuk mempersiapkan tindakan lebih lanjut, seperti saat berkelahi dengan predator atau melarikan diri dari mereka yang disebut respon “ melawan atau lari ” (Canon

, 1929 ; O'Leary dan Brown, 1995). Ini penyesuaian fisiologis dikembalikan kembali ke tingkat normal setelah ancaman menghilang.

Ketika sumber-sumber stress yang kronis dan terus menerus, penyesuaian fisiologis tidak kembali ke normal. Stress fisiologis sering muncul dalam bentuk sakit kepala, sakit punggung, dan kehilangan nafsu makan (Mellner et al , 2005)

Kelelahan mengacu pada keadaan kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh jangka panjang kronis, emosional, dan interpersonal stress saat melakukan peran (Leiter et al.,2001). Oleh karena itu kelelahan adalah psikologis penarikan dari pekerjaan dalam respon terhadap stres yang berlebihan atau ketidakpuasan (Cherniss , 1980). Hubungan interpersonal yang masih diakui menjadi penting untuk manajer mencapai kinerja yang baik (Djebarni , 1996 ; Leung et al , 2009)

2.3 Analisis Stres Kerja

Definisi stres menurut Handoko (2008: 200) adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestasi kerjanya.

Pada umumnya orang menganggap bahwa stres merupakan suatu kondisi yang negatif, suatu kondisi yang mengarah ke timbulnya penyakit fisik maupun mental, atau mengarah ke perilaku yang tidak wajar. Selye , 1976 (dalam Munandar, 2008: 374) membedakan antara *Distress* , yang destruktif dan *Eustress* yang

merupakan kekuatan yang positif dimana stres kadang kala dapat diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi.

2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Stres Kerja

Faktor - faktor yang dapat menimbulkan stres di pekerjaan berdasarkan penelitian Hurrell, dkk. 1988 (dalam Munandar, 2008:381) yaitu:

1. Faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Faktor intrinsik ini meliputi:

a. Tuntutan fisik

Kondisi fisik kerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologis diri seorang tenaga kerja. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit stres (stress or), meliputi:

1) Bising

Bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakkeseimbangan psikologis.

2) Getaran

Getaran merupakan sumber stres yang kuat yang menyebabkan peningkatan taraf catecholamine dan perubahan dari berfungsinya seseorang secara psikologikal dan neurological

3) Hygiene

Lingkungan yang kotor dan tidak sehat merupakan pembangkit stress

b. Tuntutan Tugas

Penelitian menunjukkan bahwa kerja shift/kerja malam merupakan sumber utama dari stres bagi para pekerja pabrik yang berpengaruh secara emosional dan biologikal (Monk dan Tepas, 1985 dalam Munandar, 2008: 383). Beban kerja yang berlebih dan beban kerja yang terlalu sedikit merupakan pembangkit stres, dimana beban kerja ‘kuantitatif’ timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit ‘kualitatif’, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja

c. Peran Individu Dalam Organisasi

Konflik peran (role conflict) timbul jika karyawan mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dan antara tanggungjawab yang dimiliki, tugas-tugas yang harus dilakukan menurut pandangan karyawan bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya, dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya. Stres timbul karena rasa tidak puas untuk memenuhi tuntutan-tuntutan berbagai harapan terhadap dirinya. Ambiguitas peran (role ambiguity) dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres antara lain ketidakjelasan dari sasaran/tujuan kerja, kesamaran

tentang tanggungjawab, ketidakjelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain, dan kurang adanya ketidakpastian tentang unjuk kerja pekerjaan

d. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan yang baik antar anggota dari satu kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi (Cooper, 1973 dalam Munandar, 2008: 395). Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, taraf pemberian support yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara para karyawan dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan sekerjanya

e. Struktur dan Iklim

Organisasi Bagaimana para karyawan mempersepsikan kebudayaan, kebiasaan, dan iklim organisasi adalah penting dalam memahami sumber-sumber stres potensial sebagai hasil dari beradanya mereka dalam organisasi: kepuasan dan ketidakpuasan kerja berkaitan dengan struktur dan iklim organisasi. Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlibat atau berperan serta dan pada support sosial.

2. Faktor Ekstrinsik dalam Pekerjaan

Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dengan demikian memberikan tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi. Namun demikian, perlu diketahui bahwa peristiwa kehidupan pribadi dapat meringankan akibat dari pembangkit stres organisasi

Menurut Munandar (2008: 391), stres ditentukan pula oleh ciri-ciri individu, sejauh mana melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis dan/atau dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman lalu, keadaan kehidupan, dan kecakapan (antara lain intelegensi, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran). Dengan kata lain faktor-faktor dalam individu berfungsi sebagai faktor pengubah antara rangsang dari lingkungan yang merupakan pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial.

Handoko (2008: 203) membedakan dua tipe orang yang didasarkan pada reaksi terhadap situasi stres tersebut sebagai berikut:

1. Orang tipe “A”, yakni mereka yang agresif dan kompetitif, menetapkan standar-standar tinggi dan meletakkan diri mereka di bawah tekanan waktu yang konstan. Mereka bahkan masih giat di berbagai kegiatan, baik yang bersifat rekreatif maupun sosial kemasyarakatan. Mereka kurang menyadari bahwa berbagai stres yang dialami sebenarnya karena perbuatannya sendiri daripada lingkungan mereka, karena mereka merasakan tingkan stres yang konstan
2. Orang tipe “B”, yakni mereka lebih rileks dan tidak suka menghadapi masalah atau orang yang easy going. Mereka menerima situasi-situasi yang ada dan bekerja di dalamnya serta tidak senang bersaing

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif (Munandar, 2008: 401). Memanajementi stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres dengan tujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang kronis. Hal yang perlu diusahakan adalah dapat dipertahankannya stres yang konstruktif dan dicegah serta diatasi stres yang kronis, yang bersifat negatif destruktif

Pandangan interaktif mengatakan bahwa stres ditentukan oleh faktor-faktor di lingkungan dan faktor-faktor dari individunya (Munandar, 2008: 402). Dalam memanaajementi stres dapat diusahakan untuk:

1. Mengubah faktor-faktor di lingkungan supaya tidak menjadi sumber stres.
2. Mengubah faktor-faktor dalam individu agar:

a. ambang stres meningkat, tidak cepat merasakan situasi yang dihadapi sebagai penuh stress,

b. toleransi terhadap stres meningkat, dapat lebih lama bertahan dalam situasi yang penuh stres, tidak cepat menunjukkan akibat yang merusak dari stres pada badan. Dapat mempertahankan kesehatannya

2.4 Analisis Kelelahan

Kelelahan dapat diartikan sebagai suatu kondisi menurunnya efisiensi, performa kerja, dan berkurangnya kekuatan atau ketahanan fisik tubuh untuk terus melanjutkan kegiatan yang harus dilakukan. Kelelahan dalam penelitian ini diartikan sebagai kecepatan reaksi tenaga kerja terhadap rangsang cahaya yang diberikan diukur dengan reaction timer. Pada Keadaan yang sehat, tenaga kerja akan lebih cepat merespon rangsang yang diberi daripada seseorang yang telah mengalami kelelahan akan lama merespon rangsang yang diberi. Kelelahan merupakan suatu perasaan yang bersifat subjektif.

Kelelahan merupakan suatu mekanisme perlindungan agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut, sehingga akan terjadi pemulihan. Adapun Kelelahan secara umum adalah keadaan tenaga kerja yang ditandai oleh adanya perasaan kelelahan dan penurunan kesigapan kerja, bersifat kronis serta merupakan suatu fenomena psikososial. Kelelahan kerja menyebabkan penurunan kinerja yang dapat berakibat pada peningkatan kesalahan kerja, ketidakhadiran, keluar kerja, kecelakaan kerja dan berpengaruh perilaku kerja. Kelelahan Harus dibedakan

dengan kejemuhan, sekalipun kejemuhan merupakan salah satu factor penyebab kelelahan, 5 (lima) faktor penyebab kelelahan antara lain :

- a. Keadaan monoton
- b. Beban kerja dan lama pekerjaan baik fisik maupun mental,
- c. Keadaan Lingkungan kerja seperti cuaca kerja, penerangan dan bising.
- d. Keadaan kejiwaan seperti tanggung jawab, kekhawatiran / konflik.
- e. Penyakit, perasaan sakit dan keadaan gizi

Kelelahan Kerja dalam suatu industry berkaitan pada gejala-gejala yang saling berhubungan yaitu perasan lelah dan perubahan fisiologis dalam tubuh (syaraf dan otot tidak berfungsi dengan baik atau tidak secepat seperti keadaan normal) yang disebabkan oleh keadaan kimiawi setelah bekerja dan dapat menurunkan kapasitas kerja. Kelelahan kerja merupakan kriteria yang kompleks yang tidak hanya menyangkut kelelahan fisiologis dan psikologis tetapi dominan hubungannya dengan penurunan kinerja fisik. Adanya perasaan lelah, penurunan motivasi dan penurunan produktivitas kerja

2.4.1 Akibat Kelelahan

Kelelahan Kerja merupakan komponen fisik dan psikis, kerja fisik yang melibatkan kecepatan tangan dan fungsi mata serta memerlukan konsentrasi terus menerus dapat menyebabkan kelelahan fisiologi yang disertai penurunan keinginan untuk bekerja yang disebabkan oleh faktor psikis atau kelelahan psikologi yang menyebabkan perasaan lelah. Kelelahan yang dialami terus menerus setiap hari berakibat kepada kelelahan kronis. Perasaan Kelelahan tidak

saja terjadi pada sore hari sesudah bekerja, tetapi selama bekerja, bahkan kadang-kadang sebelum bekerja. Gejala kelelahan berikut ini merupakan gejala yang jelas terlihat dan dirasakan yaitu menurunkan perhatian, lamban, gangguan persepsi, pikiran melemah, motivasi menurun, kinerja turun, ketelitian menurun, dan kesalahan meningkat. Kelelahan kerja dapat dikurangi dengan penyediaan sarana istirahat, memberi waktu libur, dan rekreasi, penerapan ergonomi, organisasi proses produksi yang tepat dan pengadaan lingkungan kerja fisik yang sehat dan nyaman

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kelelahan

Terjadinya kelelahan tidak begitu saja, tetapi ada faktor yang menyebabkannya.

Faktor yang menyebabkan kelelahan tersebut antara lain:

a. Faktor dari dalam individu

1. Usia

Kebutuhan Zat tenaga terus meningkat sampai akhirnya menurun pada usia 40 tahun. Berkurangnya kebutuhan zat tenaga tersebut dikarenakan telah menurunnya kekuatan fisik sehingga kegiatan yang bisa dilakukan biasanya juga berkurang dan lebih lamban. Usia Atau umur merupakan waktu atau masa hidup seseorang selama masih hidup didunia yang dihitung mulai dari manusia dilahirkan. Para Ahli psikologi membagi umur menjadi beberapa kelompok-kelompok yang didasarkan pada pertumbuhan fisik dan pertumbuhan mental antara lain :

a. Masa dewasa dini : 18 tahun– 40 tahun

b. Masa dewasa madya : 41 tahun– 60 tahun

Usia Berkaitan dengan kinerja karena pada usia yang meningkat akan diikuti dengan proses degenerasi dari organ sehingga dalam hal ini kemampuan organ akan menurun. Dengan adanya penurunan kemampuan organ, maka hal ini akan menyebabkan tenaga kerja akan semakin mudah mengalami kelelahan

2. Jenis Kelamin

Pada Tenaga kerja wanita akan terjadi siklus biologis setiap bulan didalam mekanisme tubuhnya Sehingga akan mempengaruhi kondisi fisik maupun psikisnya dan hal ini akan menyebabkan tingkat kelelahan wanita akan lebih besar dari pada tingkat kelelahan pria

3. Status Gizi

Status Gizi adalah salah satu faktor dari faktor kapasitas kerja, dimana keadaan gizi buruk dengan beban kerja yang berat akan mengganggu kerja dan menurunkan efisiensi serta mengakibatkan kelelahan

4. Tekanan Darah rendah

Pada Penderita tekanan darah rendah kerja jantung untuk memompa darah ke bagian tubuh yang membutuhkan kurang maksimal dan lambat sehingga kebutuhan oksigennya tidak terpenuhi, akibatnya proses kerja yang membutuhkan oksigen terhambat. Pada Penderita penyakit paru-paru pertukaran O₂ dan CO₂ terganggu sehingga banyak tertimbun sisa metabolisme yang menjadi penyebab kelelahan.

2.4.3 Parameter kelelahan kerja

Suatu instrument yang dapat dipergunakan untuk mengukur kelelahan kerja secara ideal telah sejak lama diharapkan oleh para pemegang unit-unit kerja maupun oleh pihak-pihak yang menaruh perhatian terhadap masalah kelelahan kerja. Pada tahun 1995 oleh Grandjean masih dikemukakan bahwa sampai saat itu belum dapat satu cara pengukuran kelelahan fisiologis ataupun psikologis yang dapat dipakai secara sempurna dalam setiap macam industry. Parameter-parameter yang pernah diungkapkan beberapa peneliti untuk mengukur kelelahan kerja ada beberapa macam-macam antara lain :

a. Pengukuran waktu reaksi

Parameter waktu reaksi dipergunakan untuk mengukur kelelahan kerja, namun dikemukakan bahwa waktu reaksi ini dipengaruhi oleh factor rangsangannya misalkan dipengaruhi oleh motivasi kerja, jenis kelamin, usia, kesempatan serta anggota tubuh yang dipergunakan (Philips dan Hornak, 1979). Surtaman (1972), Burke (1980), dan Bailey (1982) mengutarakan bahwa pada keadaan kelelahan terjadi perubahan waktu reaksi, waktu reaksi lebih lama.

b. Uji Finger-tapping (Uji ketuk jari)

Uji Finger-tapping adalah uji yang mengukur kecepatan maksimal mengetuk jari tangan dalam suatu periode tertentu. Uji ini sangat lemah karena banyak factor yang sangat berpengaruh dalam proses mengetukkan jari tangan dan uji ini tidak dapat dipakai untuk menguji kelelahan kerja bermacam-macam pekerjaan (Grandjean 1995)

2.4.4 Hubungan semangat kerja dan Perasaan Kelelahan Kerja Serta Waktu Reaksi

Semangat kerja merupakan satu ciri kejiwaan yang sangat erat berhubungan dengan kepuasan kerja, ketentraman kerja, kegairahan kerja, dan keinginan untuk mempertinggi hasil kerja. Bila didapatkan adanya keadaan penurunan hasil kerja pada pekerja yang mengeluhkan perasaan kelelahan kerja dan ada penurunan kecepatan beraksi maka sangat mungkin penurunan hasil kerja pekerja tersebut diatas karena semangat kerja yang menurun. Untuk hal tersebut perlu diketahui hubungan semangat kerja dengan perasaan kelelahan kerja dan waktu reaksi tersebut. Setyawati (1994) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor semangat kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap faktor perasaan kelelahan kerja.

2.5 Analisis Stres Fisiologis

Stress fisiologis, merupakan stress yang disebabkan oleh gangguan fungsi organ tubuh, antara lain gangguan struktur tubuh, fungsi jaringan, organ, dlln. Reaksi yang timbul berupa peningkatan denyut jantung, napas yang cepat, penurunan aktivitas gastrointestinal. Sementara sistem parasimpatis membuat tubuh kembali ke keadaan istirahat melalui penurunan denyut jantung, perlambatan pernapasan, meningkatkan aktivitas gastrointestinal. Perangsangan yang berkelanjutan terhadap sistem simpatis menimbulkan respon stress yang berulang-ulang dan menempatkan sistem otonom pada ketidakseimbangan. Keseimbangan antara kedua sistem ini sangat penting bagi kesehatan tubuh.

Dengan demikian tubuh dipersiapkan untuk melawan atau reaksi menghindar melalui satu mekanisme rangkap: satu respon saraf, jangka pendek, dan satu respon hormonal yang bersifat lebih lama (Guyton, 2007).

2.6 Manajer Proyek

Manajer Proyek juga mempunyai tugas dan tanggung jawab memimpin pelaksanaan proyek sesuai kontrak. Dalam menjalankan tugasnya, ia harus memperhatikan kepentingan perusahaan tempat manajer proyek bekerja, kepentingan pemilik proyek dan peraturan pemerintah yang berlaku, maupun mengelola berbagai kegiatan, sejumlah besar tenaga kerja, dan tenaga ahli, terutama dalam aspek perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan yaitu: jadwal, biaya dan mutu. Manajer proyek merupakan titik pusat kontak dari semua organisasi peserta proyek, baik di dalam perusahaan itu sendiri seperti organisasi fungsional maupun pemilik, pemerintah, konsultan, rekan dan lain-lain. Pada tahap pembangunan. Manajer proyek harus dapat mengintegrasikan dan mensinkronasikan semua kegiatan menjadi satu kegiatan yang terpadu dalam mencapai sasaran. (Soeharto.1997 : 88)

Perlunya manajer proyek dalam pekerjaan proyek, arena dalam suatu proyek diperlukan seseorang yang dapat merencanakan, mengatur dan mengarahkan proyek tersebut, memajemen waktu dan biaya, serta mengolah sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kesuksesan suatu proyek tergantung dari siapa yang mengelolanya. Seorang manajer proyek harus

sensitif dengan persoalan politis yang timbul atau problem personal dimana konflik sangat mudah terjadi, baik bersifat internal maupun eksternal, ataupun berkaitan dengan keinginan konsumen. Kepemimpinan sangat diperlukan dalam keberhasilan sebuah proyek. Bukan saja kepemimpinan seorang manajer proyek dalam pengambilan keputusan, namun dukungan dari pimpinan tertinggi perusahaan sangat diperlukan.

seorang manajer proyek harus mampu menangani *stress* yang umumnya disebabkan oleh ketatnya pejadwalan proyek, *deadline* yang sudah mendekati atau terlampaui, dana yang terbatas atau hampir habis, atau tujuan proyek yang berubah-ubah dan tidak jelas arahnya.

2.6.1 Tanggung Jawab Manajer Proyek Secara khusus dalam Setiap fase

1. Definisi (Definition)

PM adalah orang yang mengatur diambil atau tidaknya suatu keputusan. Hal ini mungkin mempengaruhi wawancara dengan user dan membantu dalam pembuatan dokumentasi. PM dibantu oleh PL yang akan memberikan bantuan teknis, seperti persiapan rencana proyek. Ketika semuanya sudah selesai PM yang akan menghitung seluruh total pengeluarannya, membuat jadwalnya dan mencari tenaga kerjanya. Setelah proposal disetujui, PM biasanya membuat ProjectFile (PF). File proyek akan menjadi pusat untuk semua hal mengenai dokumen proyek, termasuk laporan keadaan, waktu pertemuan, membuat memo, dll.

2. Analisis (Analysis)

PM harus membuat beberapa bagian mengenai spesifikasi fungsional : pengantar, spesifikasi perubahan, penerimaan (masukan dari PL secara rinci), hubungi dan kondisi, jaminan dan semuanya tentang pengaruh sistem yang baru dalam lingkungan user. PM akan memastikan bahwa FS (prototipe sistem) dapat selesai pada waktunya (sebagian besar masukan dari user diterima pada waktunya). Negosiasi antara FS dengan klien, menghasilkan kesepakatan. Bagian tersulit adalah membuat user memahami bahwa perubahan FS tidak untuk selamanya dan segala perubahan disetujui oleh tim teknik.

3. Disain (Design)

Seorang PM menyusun pertemuan secara rutin dan menerbitkan sebuah laporan harian. Setiap minggunya dia harus memeriksa waktu dan merencanakan peningkatan anggaran yang telah perkiraan direncanakan, total biaya dan tanggal pengiriman, serta mengulas kembali pendapatan jika diperlukan. Seorang PM harus dapat memeriksa semua permasalahan dan menyelesaikannya, jika ini memungkinkan dan rnerencanakan ulang jika tidak dapat menyelesaikannya.

4. Pemrograman (programming)

Pada tahap ini banyak melibatkan orang dengan segala bentuk permasalahannya. Seorang manajer harus dapat memonitor semua yang terjadi dalam segala yang ada. Tim dan merespon masalah seorang manajer juga harus dapat memberikan suatu pandangan untuk memastikan perkembangan yang telah

dicapai. Dan seorang manajer harus lebih banyak mengontrol, berkomunikasi dengan programmer dan mempergunakan pengaruhnya untuk setiap permasalahan.

5. Penerimaan (Acceptance)

PM menjadwalkan waktu, fasilitas dan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem dan memastikan user menandatangani perjanjian

6. Operasi (Operation)

PM harus memastikan bahwa dukungan teknik yang ditampilkan sebelumnya tersedia dan user puas dengan sistem operasional. Dan akhirnya PM mengadakan pertemuan untuk mengevaluasi proyek dan memberikan laporan proyek.

2.6.2 Tanggung Jawab Manajer Proyek secara umum

Hal utama yang harus dilakukan oleh PM adalah berhubungan langsung dengan tim proyek untuk pihak luar. Mereka bertanggung jawab untuk memberikan laporan mengenai rencana dan program yang ada kepada user, manajer tingkat atas dan kepada siapa saja yang memerlukan. Semua informasi dari yang selalu berubah, keuangan, jadwal, orang dan isu perusahaan atau semua hal yang mempengaruhi perusahaan harus dikomunikasikan dengan PM yang akan menyampaikan kepada para anggota tim. PM akan menggunakan segala informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pertanggungjawaban yang lain adalah untuk mengatur rencana tim. PM adalah pemimpinnya, yang memberikan motivasi dan memberikan jalan keluar terhadap masalah-masalah tim yang harus dipecahkan.

2.7 Analisis Kinerja Manajer

Sebagian Besar pekerja, prestasi kerja mengacu hanya untuk aspek tugas, seperti kualitas kerja atau produktivitas. Namun peran manajer mengharuskan manajer harus dilengkapi dengan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai kualitas tugas dan produktivitas konstruksi dan untuk unggul pada hubungan interpersonal dan kinerja organisasi dalam konstruksi industri.

Kinerja tugas secara umum ada tiga kriteria umum untuk mengukur kinerja manajer proyek : Waktu, Biaya, dan Kualitas proyek konstruksi yang ditangani (CIOB,1996). Semua keputusan yang dibuat oleh manajer menangani kontrol durasi proyek dan efektivitas jadwal yang direncanakan (waktu), hasil proyek mereka dalam hal memenuhi kebutuhan klien(kualitas), dan pengendalian biaya proyek (cost) sangat penting untuk menilai kinerja keseluruhan proyek konstruksi.

Kinerja Interpersonal ini konsekuensi stress individu tidak hanya mempengaruhi individu manajer di hidupnya sehari-hari, tetapi juga berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, keterkaitan antara manajer dan rekan- rekannya, supervisor, dan bawahan (Slaski dan Cartwright,2002). Stress menginduksi kurangnya perhatian bagi rekan-rekan, serta tidak menghormati, ketidakpercayaan, dan tidak suka orang dengan siapa kita bekerja sama (Defrank

dan Cooper , 1987). Itu hubungan antara peserta proyek dengan kepuasan klien konstruksi semua bisa menderita (Wolfgang, 1991)

Kinerja organisasi, selain itu stress dapat secara langsung dan pengaruh merugikan pada organisasi (Beehr dan Nerwan, 1987). Manajer bekerja dibawah stress dapat menunjukkan perilaku penarikan, seperti rasa mengurangi diri dari organisasi, ketidakhadiran dari pertemuan-pertemuan proyek dan dari tempat kerja, bahkan meninggalkan organisasi (Defrank dan Cooper , 1996). Semua ini perilaku penarikan berdampak negative terhadap organisasi, terutama dalam istilah keuangan.

2.7.1 Penilaian Kinerja

Dharma, (2001) menyatakan bahwa hampir seluruh cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan,
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan,
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan.

Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa : “kinerja meliputi beberapa aspek, sebagai berikut :

- a. Quality of work
- b. Initiative
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan

- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan kerja
- g. Daerah organisasi kerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan dimana hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dimulai.

Bernardin dan Russel (dalam Martoyo, 2000) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebagai berikut :

1. Quality

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Quantity

Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, umlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Timelines

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Cost Effective

Yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber day

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kriteria karyawan telah sesuai dengan sasaran yang telah diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Dalam perusahaan jasa, pengukuran kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi kerja. Menurut Swanto (1999) terdapat 4 poin penilaian perilaku kinerja, dimana ke 4 pengukuran kinerja tersebut yang dijadikan dasar oleh perusahaan sebagai alat ukur kinerja adalah kuantitas kerja. Kuantitas kerja ini dalam bentuk satuan rupiah. Walaupun demikian dari ke 4 poin penilaian kerja tersebut saling berkaitan dan pada dasarnya dapat dinilai atau diukur pada setiap poin tersebut. Namun pada dasarnya ke 4 poin tersebut dapat dicerminkan oleh satu poin yaitu kuantitas kerja yang merupakan hasil akhir dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan.

2.7.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang berada di bawah kontrol walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad,1998), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut.

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader,
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim,kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.