

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian-penelitian sebelumnya

- Dasar penelitian ini dimulai dari data Kaming et. al (1997) dalam bukunya menyimpulkan bahwa kehilangan waktu produktif di Indonesia berkisar antara 20 % - 24,74 %. Penyebab kehilangan waktu produktif antara lain : tidak tersedianya material (30,7 %), pekerjaan ulang (20,1 %), ketidakhadiran atau absensi (16,8 %), tidak tersedianya peralatan dan mesin (12,2 %), penggunaan waktu senggang (11,8 %).
- Lebih lanjut Kaming et. al (1997) menyimpulkan produktifitas tukang di Jakarta lebih tinggi dibanding dengan daerah lain di Indonesia. Produktifitas tukang diukur berdasar pada output yang dihasilkan, waktu pelaksanaan pekerjaan, ketrampilan dan keahlian, motivasi dan tingkat kesejahteraan tukang.
- Sebuah literatur (Anonim ,1995 ;13) menyimpulkan faktor psikologis pekerja turut mempengaruhi produktifitas kerja, diantaranya *stress, persoalan pribadi, pekerja yang gembira*.

Disamping hal di atas, hingga saat ini isu-isu tentang kepuasan kerja karyawan/tukang masih merupakan hal yang menarik, baik bagi kalangan praktisi maupun bagi kalangan akademisi di bidang manajemen khususnya di bidang perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, banyak penelitian-penelitian mengenai kepuasan yang telah dilakukan. Dari berbagai penelitian yang telah

dilakukan tersebut ada yang meninjau faktor-faktor (variabel) yang mempengaruhi kepuasan kerja ataupun juga ingin melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel-variabel lain seperti kinerja, produktifitas, stress kerja, semangat kerja dan lain-lain.

Glen, dkk. (1977) menemukan dalam penelitiannya adanya perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan pria dan wanita, yang mana kebutuhan wanita untuk merasa puas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibanding pria. Tetapi dalam kasus lain ditemukan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan Wicaksono (1982) menyimpulkan bahwa :

- (1) tidak ada perbedaan antara kepuasan kerja karyawan pria dan wanita
- (2) ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan produktifitas kerja karyawan, dan
- (3) adanya hubungan negatif antara usia dengan produktifitas kerja karyawan.

Umur seseorang dalam bekerja ternyata ikut berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja timbul pada saat karyawan berusia antara dua puluh sampai awal tiga puluhan tahun (Gilmer, 1966). Namun pendapat Atliselli dan Brown (1955) berbeda dengan penemuan Gilmer, yang memberikan batasan umur antara dua puluh lima sampai tiga puluh tahun dan empat puluh lima sampai lima puluh empat tahun sebagai mana timbulnya rasa kurang puas seseorang terhadap pekerjaannya.

Nampaknya ada suatu selang yang berbeda pada karyawan pria di bawah umur dua puluh tahun dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Pada karyawan

di bawah umur dua puluh tahun lebih menekankan pentingnya teman kerja, jam kerja, upah, supervisi, dan kondisi kerja, tetapi kurang menganggap penting faktor lingkungan, pengembangan diri, faedah pekerjaan itu sendiri, perusahaan, dan keamanan kerja. Hal inilah yang mungkin menjadi penyebab terjadinya penurunan kepuasan kerja terhadap pekerjaan mereka (Jurgensen, 1978). Oleh karena itu dapat dimengerti mengapa karyawan senior merasa lebih puas dari pada karyawan yunior. Penelitian senada dengan Jurgensen diteliti oleh Purnowati (1983) menyimpulkan bahwa :

- (1) ada korelasi positif antara usia dengan kepuasan kerja untuk karyawan tambang
- (2) dan ada hubungan yang positif antara masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan tambang di unit penambangan timah.

Mengenai hubungan antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja dari beberapa ahli terdapat perbedaan pendapat. Penelitian Farchan (1984) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja untuk perusahaan timah. Namun demikian Gilmer (1966) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan yang berpendidikan lanjutan atas merasa sangat puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan semangat kerja diteliti oleh Triono (1982) dengan subyek *Air Traffic Controlling* di dua pelabuhan udara menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan semangat kerja. Penelitian yang lain Padmiyarti (1981) berangkat dari permasalahan

mengenai hubungan antara *human relations* dengan kepuasan kerja. Dengan mengambil sampel karyawan bagian produksi perusahaan ban di Jakarta didapatkan kesimpulan ternyata ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *human relations* dengan mengendalikan pengaruh variabel usia dan masa kerja.

Koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan *human relations* sebesar 0,538. Apabila variabel usia dan masa kerja dikendalikan maka korelasi antara kepuasan kerja dengan *human relations* sebesar 0,667.

Studi tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja yang mengambil sampel pada guru dan pegawai administrasi telah diteliti oleh Wardhani (1982). Hasil yang didapat adalah :

- (1) tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada guru ataupun pegawai laki-laki dan wanita,
- (2) tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada guru dan pegawai administrasi,
- (3) dan tidak ada korelasi antara kepuasan kerja dengan motivasi untuk maju, golongan pangkat serta tingkat pendidikan.

Hubungan antara *self esteem* dengan kepuasan kerja internal pada karyawan telah diteliti oleh Muhaimin (1985). Dari penelitiannya disimpulkan :

- (1) ada hubungan yang positif signifikan antara *self esteem* dengan kepuasan kerja internal karyawan. Makin tinggi *self esteem* karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya,

(2) dan tidak ada hubungan yang signifikan antara umur karyawan dengan kepuasan kerja internal maupun ketidakpuasan kerja internal.

Hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan produktifitas kerja telah dipelajari secara intensif oleh Piers O. Connor dan Rudolf (1980) ; hasil penelitian menunjukkan bahwa antara kedua variabel terdapat korelasi yang positif dan signifikan; artinya jika tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat maka produktifitasnya juga meningkat. Korelasi tersebut akan lebih kuat lagi jika digunakan variabel moderator. Selanjutnya penelitian serupa juga dilakukan oleh Hofstede (1980) dimana hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa organisasi-organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Tingkat kemangkiran juga dipengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, hal ini telah diteliti oleh Senis dan Rubock (1986). Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya korelasi yang bersifat negatif dan signifikan ; hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah tingkat kemangkirannya.

2.2. Tinjauan Pustaka

Karyawan perusahaan sudah selayaknya tidak hanya dipandang sebagai obyek dalam pencapaian tujuan perusahaan: yang mana karyawan hanya dipandang dan disetarakan dengan faktor produksi ; tetapi lebih dari itu karyawan harus dipandang serta diperlakukan sebagai subyek. Hal ini mengingat karyawan pada kenyataan juga berfungsi sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif

dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang sangat menentukan berhasil tidaknya tujuan perusahaan, mempunyai pikiran, perasaan, serta keinginan-keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya ini selanjutnya akan terpengaruh kepada motivasi, dedikasi, kecintaan terhadap pekerjaan. Menurut Gibson (1995; 147) sikap seorang karyawan dapat pula menghambat prestasi pekerjaannya ; sudah tentu hal ini terjadi pada sikap yang bersifat negative. Oleh karena itu, sikap yang negatif harus sedini mungkin dihindari dan sebaliknya, sikap yang positif harus dibina, dipelihara serta ditingkatkan. Satu sikap karyawan dalam hal ini Tukang yang sangat penting dan menjadi kajian dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja yang secara simultan berkorelasi dengan kinerja mereka dan produktifitas.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan (positif) dan mencintai pekerjaannya. Sikap demikian ini akan tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja ini dinikmati oleh karyawan baik di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam lingkungan pekerjaannya adalah kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan adanya pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan kepuasan kerja di luar lingkungan kerjanya, adalah kepuasan kerja yang dinikmati dari adanya balas jasa yang diterima dari hasil pekerjaannya, agar ia dapat

memenuhi segala kebutuhan dan keinginannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaannya ini lebih mempersoalkan balas jasa yang diterimanya, dari pada pelaksanaan pekerjaannya.

Mengacu pada uraian di atas ternyata kepuasan kerja merupakan masalah yang cukup penting, karena mempunyai pengaruh yang sifatnya mendasar baik bagi karyawan sendiri maupun perusahaan. Mengingat peran penting dari kepuasan kerja tersebut, banyak penelitian-penelitian ilmiah telah dilaksanakan untuk mempelajari kepuasan kerja. Pada dasarnya penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya dan hasil yang diperoleh (As'ad : 1995).

- Kelompok pertama, adalah penelitian-penelitian yang mempelajari mengenai faktor-faktor yang menjadi sumber atau determinan dari kepuasan kerja karyawan. Dengan penelitian semacam ini pihak perusahaan dapat menciptakan kondisi/keadaan sedemikian rupa, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- Penelitian kelompok kedua, adalah penelitian yang mempelajari tentang pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap sikap dan perilakunya seperti produktifitas, absensi, kecelakaan kerja, *turn over*, dan sebagainya. Dengan mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap variabel-variabel tersebut, perusahaan menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat memotivasi para karyawannya.

- Sedangkan penelitian kelompok ketiga merupakan penelitian yang tujuannya adalah dalam rangka pengembangan ilmu, khususnya dalam tujuannya untuk memperoleh rumusan atau definisi yang lebih baik dan komprehensif mengenai kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini termasuk dalam kategori kelompok penelitian yang pertama.

2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja

Perkembangan teknologi dewasa ini, khususnya di bidang manufaktur dewasa ini ternyata telah mempunyai dampak yang cukup besar terhadap tingkat aktivitas tenaga manusia. Industri-industri modern dewasa ini cenderung mengarah pada kondisi *capital intensive*, di mana dalam kondisi demikian ini proses produksi didominasi oleh keterlibatan dan aktivitas mesin-mesin, sedangkan keterlibatan karyawan semakin berkurang. Meskipun demikian karyawan tetap mempunyai peran yang penting meskipun hanya aktivitas yang sederhana; katakanlah hanya menekan tombol. Betapapun sempurnanya peralatan modern tersebut, tanpa adanya tenaga manusia/karyawan maka mesin-mesin tersebut tidak akan bekerja dan berfungsi: tidak ubahnya seongkok besi yang menantikan saat kemusnahannya.

Allen (dalam As'ad : 1995) memberikan gambaran tentang peran penting yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan proses produksi :

“Betapapun sempurnanya macam-macam rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai.”

Dari gambaran yang dikemukakan oleh Allen tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor manusia/ karyawan ternyata cukup berperan dalam mencapai hasil sesuai tujuan perusahaan. Memberikan motivasi agar dicapai kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban yang tidak boleh ditinggalkan oleh para pimpinan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan itu sendiri, pada dasarnya merupakan entitas yang bersifat individual ; artinya setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda dengan individu lainnya, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan-perbedaan antara individu ; semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Seperti pada konsep-konsep psikologis dan sosial lainnya ; di mana untuk konsep yang sama pada umumnya akan ditemui banyak definisi atau batasan-batasan mengenai konsep tersebut. Walaupun kadang-kadang dari kumpulan definisi tersebut belum menampakkan suatu keseragaman, namun di antara definisi tersebut dapat diambil suatu esensi yang sama, begitu pula dengan definisi mengenai konsep kepuasan kerja karyawan.

Wexley dan Yukl (1977) memberikan definisi kepuasan kerja karyawan sebagai *"is the way an employee feels about his her job"*; definisi ini sejalan dengan definisi yang disampaikan oleh Gibson (1995) yaitu *"kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya"*. Hal ini berarti kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Vroom (1964)

mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “ refleksi dari sikap kerja (*job attitude*) yang bernilai positif”. Blum (1956) memberikan definisi bahwa kepuasan kerja karyawan adalah “ sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan , penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja “.

Dari definisi-definisi mengenai kepuasan kerja karyawan tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan operasional yang relative sederhana yaitu “ perasaan seseorang terhadap pekerjaannya “. Hal ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja karyawan ini menekankan pada aspek hasil sebagai interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya.

2.2.2. Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja

Teori-teori mengenai kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan teori motivasi. Teori mengenai motivasi ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu ; Teori Kepuasan dan Teori Proses (Gibson, 1995).

Teori Kepuasan memusatkan perhatian pada factor-faktor yang berasal dari dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan serta menghentikan perilaku tertentu. Teori ini mencoba untuk mempelajari kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi seseorang. Beberapa teori yang tergolong ke dalam teori kepuasan ini antara lain : Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow, Teori Hierarki Tiga Tingkat Kebutuhan dari Alderfer, Teori Dua Faktor Utama atau sering disebut Teori Motivasi Hiegiens, dan Teori Tiga Kebutuhan yang dipelajari dari Mc’Clelland. Teori Kepuasan ini mempunyai implikasi penting bagi perusahaan yaitu, perusahaan perlu

menyadari adanya perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena masing-masing individu/karyawan mempunyai keadaan yang unik dalam segala hal. Sedangkan Teori Proses memusatkan perhatiannya pada klarifikasi dan analisis tentang bagaimana perilaku individu di dorong, diarahkan, dipertahankan dan ditentukan. Beberapa teori yang tergolong ke dalam Teori Proses ini antara lain : Teori Pengharapan dari Vroom, Teori Penguatan dari Skinner, Teori Keadilan dari Adams dan Teori Penetapan Tujuan dari Locke. Implikasi penting dari Teori Proses bagi manager atau perusahaan adalah, para manager diharuskan memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian tujuan.

Dalam bagian ini hanya akan disajikan masing-masing satu teori dari masing-masing kelompok tersebut. Dari Teori Kepuasan akan dikemukakan Teori Dua Faktor dari Herzberg, sedang dari Teori Proses akan dikemukakan Teori Keadilan dari Adams.

a. **Teori Dua Faktor Herzberg**

Nama lengkap dari teori ini adalah Teori Dua Faktor Kepuasan yang dikembangkan oleh Herzberg, ahli psikologi dan konsultan manajemen. Kedua factor tersebut bukan pemuas-pemuas, atau motivasi hiegienis, atau ekstrinsik-instrinsik, semua tergantung pada siapa yang mendiskusikan teori tersebut. Penelitian pertama yang dilakukan oleh Herzberg melibatkan 200 akuntan dan insinyur. Herzberg melakukan wawancara dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan seperti ;
“Dapatkah Anda menggambarkan secara rinci, kapan Anda merasa sangat nyaman

dengan pekerjaan Anda ?” dan dapatkah Anda gambarkan dengan rinci, kapan Anda merasa sangat tidak nyaman dengan pekerjaan Anda ?”. Jarang sekali pengalaman semacam itu dikelompokkan sebagai hasil baik dan buruk. Prosedur sistematis ini menghasilkan pengembangan dua macam pengalaman yaitu : pemuas dan bukan pemuas.

Studi awal yang dilakukan Herzberg ini menghasilkan dua kesimpulan penting. Pertama, terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) yang meliputi : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu pengawasan, dan hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

Keberadaan kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidak beradaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tingkat tidak ada kepuasan” ; kondisi ekstrinsik ini disebut ketidakpuasan, atau factor higienis. Kedua, juga terdapat suatu kelompok instrinsik, yang meliputi ; pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Ketidakberadaan kondisi ini bukan berarti membuktikan adanya kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, mereka disebut sebagai pemuas atau motivator.

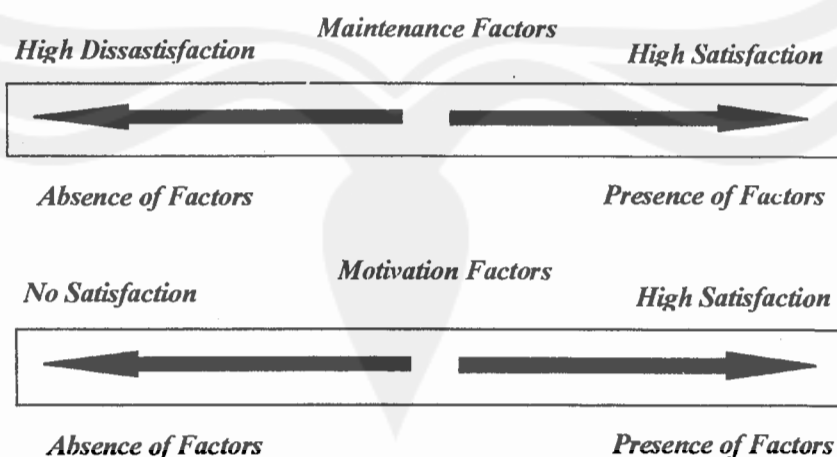
Sebelum Herzberg melakukan penelitian, para ahli motivasi melihat kepuasan kerja sebagai suatu konsep yang bersifat satu dimensi, yaitu, mereka menempatkan

kepuasan kerja pada ujung dari kontinum dan ketidakpuasan kerja pada ujung lain dari kontinum tersebut. Jika kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja, menghilangkannya akan menyebabkan atau menimbulkan kepuasan kerja. Pada dasarnya teori yang dikembangkan oleh Herzberg itu dilandasi oleh asumsi bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep satu dimensi. Penelitiannya mengarah pada kesimpulan bahwa dibutuhkan dua kontinum untuk menginterpretasikan kepuasan kerja secara benar. Gambar 2.1. berikut ini memberikan perbandingan antara pandangan tradisional yaitu sebelum Herzberg dan pandangan Herzberg mengenai kepuasan kerja.

Pandangan Tradisional



Pandangan Herzberg



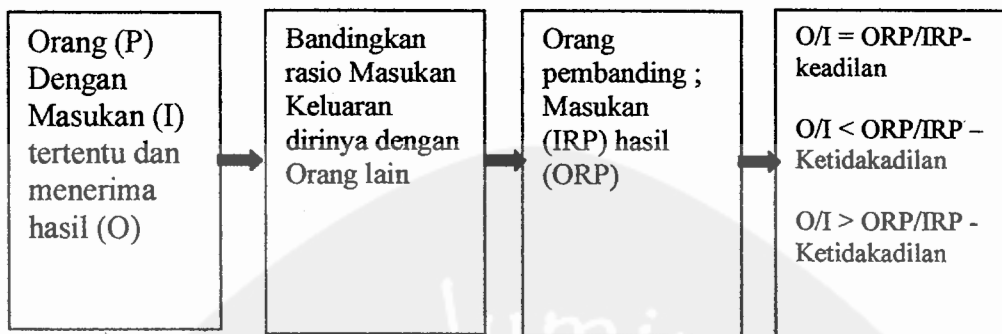
Gambar 2.1. Perbandingan factor-faktor Kepuasan Kerja Menurut Pandangan Tradisional dan Pandangan Herzberg (Herzberg, 1990)

b. Teori Keadilan

Intisari dari Teori Keadilan yang dikembangkan oleh Adams ini adalah bahwa, karyawan membandingkan upaya dan imbalan yang mereka terima dengan karyawan lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang bekerja dalam rangka memperoleh pertukaran imbalan dari organisasi / perusahaan, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil di pekerjaan. Empat ukuran penting dalam teori ini adalah :

- (1) Orang : individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak
- (2) Perbandingan dengan orang lain : setiap individu atau kelompok yang digunakan oleh seseorang sebagai suatu pembanding rasio masukan dan hasil.
- (3) Masukan : karakteristik individu yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaan. Hal ini mungkin diraih seperti : ketrampilan, pengalaman, pembelajaran, atau bawahan seperti : umur, jenis kelamin dan lain-lain.
- (4) Hasil : apa yang diterima seseorang dari pekerjaan seperti : pengakuan, tunjangan dan gaji.

Terjadinya keadilan jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (upaya) dan hasil sepadan dengan rasio antara masukan dan hasil dari karyawan lain. Sebaliknya terjadi ketidakadilan jika rasio tersebut tidak sepadan atau tidak ekuivalen. Secara umum Teori Keadilan dapat digambarkan berikut ini :



Keterangan :

P = Person

I = Input

O = Output

IRP = Input dari orang pembanding

ORP = Output dari orang pembanding

Gambar 2.2. Teori Keadilan

Teori Keadilan menyarankan alternatif cara memulihkan perasaan atas rasa keadilan. Beberapa contoh memulihkan keadilan adalah sebagai berikut :

- (1) Perubahan Masukan : Karyawan dapat memutuskan untuk menggunakan waktu atau usaha lebih sedikit untuk pekerjaannya. Masukan lain yang dapat diubah adalah keandalan, kerjasama dengan pihak lain ; inisiatif dan penerimaan tanggung jawab.
- (2) Perubahan hasil, karyawan mungkin memutuskan untuk berkompromi dengan pimpinannya dan meminta suatu peningkatan, lebih banyak waktu istirahat atau penugasan yang lebih baik.
- (3) Perubahan sikap. Daripada mengganti masukan atau hasil, seorang karyawan dengan mudah mengubah sikapnya.

- (4) Perubahan pembanding. Orang yang menjadi pembanding dapat diubah dengan membuat pembandingan dengan rasio masukan dari beberapa orang lain. Perubahan semacam ini dapat memulihkan keadilan, atau mengurangi ketidakadilan.
- (5) Perubahan masukan atau hasil dari Pembanding. Kalau seorang pembanding adalah rekan kerjanya, mungkin dapat dicoba untuk mengubah masukannya.
- (6) Perubahan situasi. Seorang karyawan mungkin berhenti dari pekerjaan untuk mengubah ketidakadilan. Ia dapat juga beralih tugas untuk keluar demi situasi yang tidak adil tersebut.

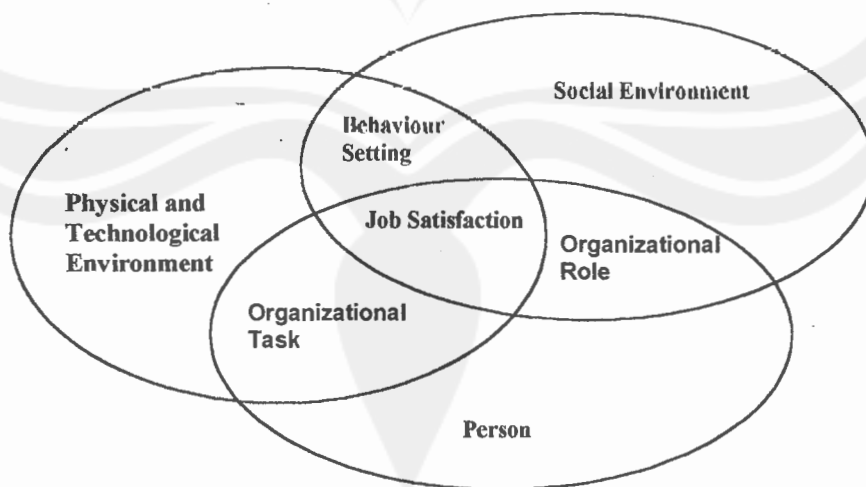
Masing-masing metode ini dirancang untuk mengurangi atau mengubah perasaan tidak menyenangkan dan tekanan yang ditimbulkan karena ketidakadilan. Teori keadilan menyatakan bahwa bila terdapat ketidakadilan, seseorang termotivasi untuk mengambil satu atau lebih dari enam alternative tersebut :

- (1) Dirinya sendiri - di dalam perusahaan. Pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam perusahaannya saat ini.
- (2) Dirinya sendiri - di luar perusahaan. Pengalaman seorang karyawan dalam suatu situasi atau posisi di luar perusahaannya saat ini.
- (3) Orang lain - di dalam perusahaan; seorang individu lain atau kelompok individu lain di dalam perusahaannya saat ini.
- (4) Orang lain – di luar perusahaan : Seorang individu lain atau kelompok individu lain di luar perusahaannya saat ini.

Dengan demikian, seorang karyawan akan membandingkan diri mereka dengan kawan-kawan, tetangga, rekan kerja, rekan dalam perusahaan lain, atau pekerjaannya masa lalu yang mereka miliki. Acuan merekalah yang akan digunakan sebagai pembanding dipengaruhi oleh informasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut mengenai acuan-acuan yang ada dan daya tarik acuan itu sendiri.

2.2.3. Sumber-sumber Ketidakpuasan Kerja

Beberapa aspek dari kehidupan perilaku organisasional dapat menjadi penyebab timbulnya ketidakpuasan pada diri karyawan. Menurut Mc.Grath (dalam Noe, 1994) aspek-aspek tersebut antara lain Lingkungan fisik dan Teknologi (*Physical and Technological Environment*), dan Pribadi (*person*) beserta interaksinya. Menurut Mc.Grath perilaku organisasional dapat dipikirkan sebagai interaksi antara tiga sistem yang terpisah tersebut. Ketiga sistem terpisah yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3. Enam Sumber Potensial Ketidakpuasan Kerja (Mc.Grath dalam Noe, 1994)

Physical and Technological Environment Kerja adalah lingkungan di mana perilaku karyawan terjadi : *Social Environment* adalah lingkungan tempat berlangsungnya hubungan interpersonal antar anggota perusahaan, dan *Person* adalah tempat di mana kepuasan kerja berada. Selanjutnya ketiga sistem terpisah tersebut akan saling berpotongan (*intersection*), sehingga akan terbentuk enam sumber potensial ketidakpuasan kerja karyawan.

a. ***Physical dan Technological Environment***

Sebagian besar karyawan akan memberikan reaksi negative terhadap lingkungan fisik yang terlalu ekstrinsik. Temperatur udara tempat kerja yang terlalu ekstrim atau tinggi dapat mempengaruhi sikap kerja dan kinerja, begitu pula dengan penerangan ruangan harus diusahakan seoptimal mungkin. Kondisi yang optimal untuk temperatur dan penerangan ini untuk masing-masing jenis pekerjaan yang berbeda akan berbeda pula. Keistimewaan-keistimewaan fisik yang melingkupi lingkungan kerja seperti kebersihan, ruang istirahat dan lingkungan yang sehat juga mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan.

b. ***Social Environment***

Dua kelompok orang yang ada di dalam perusahaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah rekan kerja dan supervisor, seorang karyawan dapat dipuaskan oleh rekan kerjanya atau oleh supervisornya dikarenakan oleh salah satu di antara tiga sebab :

- Pertama, karyawan mempunyai nilai-nilai, sikap dan filosofi yang sama dengan yang dimiliki oleh rekan kerja atau supervisornya.

- Kedua, seorang karyawan dapat dipuaskan oleh rekan kerja dan supervisornya karena adanya dukungan-dukungan yang bersifat sosial . Dukungan yang bersifat ini diartikan sebagai lingkungan orang-orang yang berada disekeliling karyawan yang dapat memberikan rasa simpatik dan rasa senasib. Banyak penelitian yang memberikan bukti bahwa dukungan sosial merupakan predictor yang baik untuk kepuasan kerja karyawan, baik dukungan yang berasal dari rekan kerja maupun supervisor (Gauster, dalam Noe, 1954).
- Ketiga, rekan kerja atau supervisor dapat membantu seorang karyawan untuk mencapai / memperoleh beberapa nilai dari hasil pekerjaannya, sebagai contoh, seorang karyawan baru mungkin belum mempunyai arah yang menentu tentang tujuan atau prosedur-prosedur kerja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Karyawan ini akan merasa puas jika ada rekan kerja atau supervisor yang bersedia memberikan bantuan untuk menjelaskan mengenai tujuan-tujuan serta tindakan-tindakan yang harus dilakukan.

Oleh karena lingkungan yang mendukung akan menurunkan ketidakpuasan kerja karyawan, banyak perusahaan membantu pembentukan kelompok baik di dalam maupun di luar pekerjaan (seperti kelompok olah raga, kesenian) Pemikiran yang melandasi hal ini adalah, dukungan dan kohesivitas kelompok terhadap individu anggota kelompok akan meningkatkan kegotongroyongan.

c. *Behaviour Setting*

Behaviour setting merupakan interaksi antara lingkungan fisik dan teknologi dengan lingkungan sosial. Dua aspek penting yang saling berhubungan yang terdapat di dalam *behaviour setting* ini adalah :

- (1) *social density*, yaitu jumlah orang yang ada di lingkungan tersebut dibagi dengan luas daerah,
- (2) dan , *privacy*, yaitu kebebasan dari gangguan-gangguan dan interupsi-interupsi eksternal.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terhadap karyawan di bagian pembukuan menunjukkan hasil bahwa, kepuasan kerja karyawan menurun dengan meningkatnya *social density* (Sutton dalam Noe, 1994).

d. *Person*

Oleh karena stress dan ketidakpuasan pada akhirnya berada dalam diri para karyawan, dengan demikian tidak mengejutkan jika beberapa orang di antara mereka mempelajari usaha-usaha yang telah dilakukan dan diarahkan kepada perbedaan-perbedaan individual. Suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan ukuran disposisi yang merefleksikan perbedaan individu dalam kepuasan kerjanya dengan seluruh aspek kehidupan disebut dengan *negative affectivity*. Karyawan yang mempunyai *negative affectivity* yang tinggi , ternyata mempunyai sifat menentang keadaan yang tinggi pula. Karyawan yang memiliki *negative affectivity* cenderung untuk memusatkan secara ekstensif kepada aspek-aspek negative baik mengenai

dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Mereka relatif tidak merasa puas tanpa mempertimbangkan langkah-langkah perusahaan atau pimpinan yang telah dilakukan.

e. *Organizational Task*

Beberapa aspek dari tugas-tugas mempunyai hubungan dengan ketidakpuasan, dan beberapa teknik elaborasi yang telah mengalami banyak pengujian juga menyatakan adanya hubungan antara tugas dengan reaksi karyawan. Tiga aspek tugas yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompleksitas / kerumitan tugas tersebut, tingkat ketahanan fisik dalam bekerja dan nilai dari karyawan yang melekat pada tugas tersebut. Dengan sedikit pengabaian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kompleksitas tugas dengan kepuasan kerja. Pekerjaan-pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang serta tidak memberikan tantangan kepada karyawan dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan (Porter dalam Noe, 1994).

f. *Organizational Role*

Ketidakpuasan kerja dapat terjadi pada interaksi antara lingkungan sosial (*social environment*) dengan *person* ketika peran-peran organisasional muncul. Peran pribadi dalam suatu organisasi didefinisikan sebagai kumpulan dari perilaku yang diharapkan oleh pribadi dan orang lain yang ada dalam lingkungan sosial di mana pribadi tersebut bekerja. Perilaku yang diharapkan ini mencakup semua aspek formal pekerjaan. Pihak-pihak yang mengharapkan perilaku tersebut mungkin rekan kerja, supervisor, klien, atau pelanggan. Harapan-harapan ini mempunyai pengaruh yang

relatif besar terhadap bagaimana seseorang akan memberikan tanggapan terhadap pekerjaannya.

Tiga aspek peran organisasional yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah : *role ambiguity*, *role conflict*, dan *role overload*. Role ambiguity merupakan tingkat ketidakpuasan mengenai apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan atau bagaimana melakukannya. Hal ini dapat timbul karena kurangnya informasi mengenai ganjaran/hadiah atau imbalan dan hukuman yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerja secara benar atau pelaksanaan pekerjaan secara tidak benar.

Sumber kedua ketidakpuasan kerja adalah *role conflict*, yaitu pemikiran tentang ketidakcocokan atau kontradiksi dalam diri karyawan yang berhubungan dengan perannya. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga dapat muncul karena *role overload*, yaitu suatu keadaan terlalu banyaknya harapan dan permintaan yang ditunjukkan kepada seorang karyawan.

Hal ini dapat terjadi baik mencakup tugas yang benar naupun tugas yang relatif sederhana. Banyak pendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu hal ini memang bisa diterima, terutama dalam suatu Negara yang sedang berkembang di mana uang merupakan kebutuhan vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar maka gaji atau upah ini tidak atau bukan faktor yang utama, sesuai dengan tingkatan motivasi

manusia yang dikemukakan oleh Maslow maka upah atau gaji termasuk pada kebutuhan dasar.

Good Watson memberi komentar bahwasanya dengan memberikan gaji yang cukup tinggi bahwa tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Jadi gaji atau upah bukanlah satu-satunya faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi seseorang seperti telah disinggung oleh Herzberg dengan *Two Factor Theory*, bahwa ternyata gaji upah termasuk dalam kelompok yang *dissatisfaction*.

Harrold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

(1) Faktor hubungan antara karyawan, antara lain :

- a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
- b. Factor fisis dan kondisi kerja
- c. Hubungan sosial diantara 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 yang berhubungan dengan :

- a. Keadaan keluarga karyawan
- b. Rekreasi

c. Pendidikan.

Ghiselli dan Brown (1950) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

(1) Kedudukan (posisi)

Umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

(2) Pangkat (golongan)

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

(4) Umur

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

(5) Jaminan finansial dan jaminan sosial.

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

(6) Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan 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 (*sense of belonging*).

Seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajemen untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawannya dengan cara menaikkan gaji atau upah kerja. Menurut pendapat mereka gaji merupakan faktor utama untuk mencari kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan yang lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (Hulin, 1966).

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai

berikut :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat Blum, ada pendapat lain dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan (supervisi)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dalam *turnover*.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugent dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah :

- (1) prestasi
- (2) penghargaan
- (3) kenaikan jabatan
- (4) dan pujian

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah :

- (1) kebijaksanaan perusahaan
- (2) supervisor
- (3) kondisi kerja
- (4) dan gaji

Dari berbagai pendapat di atas dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.3. Kinerja

Kinerja, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, mempunyai arti :

“Sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperhatikan”

Dessler (1984), masalah kinerja sangat penting guna menjamin kelangsungan hidup suatu industri. Kinerja suatu perusahaan akan menurun jika kinerja para pekerjanya rendah dan ini berhubungan erat dengan produktifitas para pekerjanya.

Menurut Moon (1983), yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja ternilai, sehingga perlu mengkaji faktor-faktor yang menentukan atau membatasi kinerja.

Lebih lanjut Moon menyatakan faktor-faktor yang menentukan dan membatasi kinerja :

- (1) Pendidikan, pengalaman kerja, ketrampilan, ketelitian dan kedisiplinan
- (2) Sumber daya yang tersedia
- (3) Kualitas dan gaya manajemen yang ada
- (4) Motivasi ternilai

Schuler dan Jackson (1996, hal. 81) menyatakan; kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang. Dalam hal ini penilaian kinerja yang diteliti dalam penelitian ini meliputi kualitas kerja yang dilakukan, kuantitas atau hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tanggung jawab dan kerja sama dengan orang lain.

Siswanto (1987) mengemukakan ada delapan criteria untuk menilai atau mengevaluasi performansi kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

- (1) *quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan

- (2) *quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya.
- (3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya
- (4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- (5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota dalam organisasi)
- (6) *Dependability*, kesadaran dengan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
- (7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- (8) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

2.4. Efisiensi Tenaga Kerja

Hanna AS, dkk (1998) yang menulis tentang “*Quantifying The Effect of Change Orders on Electrical Construction Labor Efficiency*”, mengukur kehilangan efisiensi pada 44 proyek konstruksi listrik yang mengalami perubahan, dengan persamaan regresi linier tentang estimasi jam kerja adalah 32,729 jam. Waktu yang diperlukan untuk change order adalah 23,840 jam, dengan jam kerja tambahan sebesar 6,753 jam. Estimasi pengaruh yang kuat pada proyek ini 5,8 %.

Berdasar pada persamaan sebagai berikut :

$$\Delta\%total = 0.517 + 0.150 \times impact - 0.0586 \times Ln.Est.Hr \quad (2-1)$$

dimana ,

$\Delta\%total$: jam kerja tenaga kerja nyata yang digunakan – estimasi jam kerja tenaga kerja dibagi total waktu yang digunakan.

impact : 1 yaitu proyek yang dipengaruhi *change order* dan 0 yaitu proyek yang tidak dipengaruhi *change orders*.

Ln.Est.Hr : estimasi kontrak asli jam kerja tenaga kerja pada unit logaritma.

Nilai nyata $\Delta\%total$ adalah 10.66 %. Pada penelitian tersebut terdapat batasan bahwa nilai maksimum jam “*change orders*” adalah 35 % dari total jam kerja tenaga kerja dan beberapa faktor seperti persetujuan proyek, peningkatan schedule proyek, frekwensi *change order* dan lain-lain yang tidak termasuk dalam penyederhanaan model.

Dari tinjauan efisiensi di atas ditentukan berdasarkan landasan teori sebagai berikut :

- (1) Secara teoritis, pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar bila tidak ada perintah perubahan. Adanya perintah perubahan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan pekerja dan hasil kerja yang kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktifitas pekerja pada pekerjaan dengan

tanpa ada perintah perubahan lebih tinggi dari pada produktifitas pekerja pada pekerjaan dengan ada perintah perubahan.

- (2) Perubahan perintah kerja dapat merupakan perintah dari pemilik atau wakilnya, yang dilaksanakan oleh supervisor / pengawas lapangan dan *site manager* melalui tenaga kerja.
- (3) Perubahan dapat terjadi karena kesalahan desain dan kelalaian perubahan desain dan kelalaian, perubahan desain dan kondisi yang tak terduga. *Change orders* dapat mempengaruhi produktivitas tergantung dari faktor penyebab perubahan. Dimungkinkan setiap responden yang dipengaruhi tidak mengalami beberapa faktor perintah perubahan yang diajukan dalam kuesioner, tetapi pasti ada salah satu faktor yang pernah dialaminya.
- (4) Besarnya jenis perintah perubahan mempengaruhi lamanya perbaikan.
- (5) Waktu memperbaiki perubahan merupakan waktu tambahan dari skedul proyek yang direncanakan.

2.5. Kelompok Kerja

Kelompok kerja yang dimaksud di sini adalah pengelompokkan sejumlah pekerja untuk menyelesaikan salah satu pekerjaan dalam sebuah proyek konstruksi.

Sebuah kelompok kerja dipimpin oleh seorang mandor. Mandor di sini berfungsi sebagai penyelia. Kepenyelaaan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas pengelolaan pekerja, memimpin para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk menjabarkan perencanaan dan pengendalian menjadi

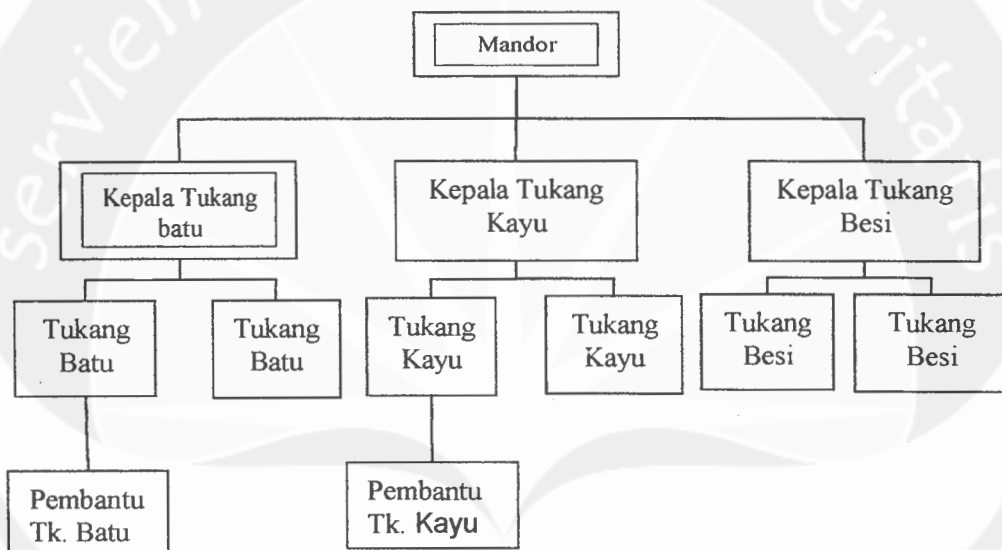
langkah-langkah jangka pendek serta mengkoordinasikan dengan rekan-rekan penyelia lain dengan pekerjaan yang berkaitan (Soeharto, 1995). Seorang mandor biasanya memiliki pengalaman dan ketrampilan yang lebih tinggi pada bidangnya dibandingkan dengan tukang, dan rata-rata dari mereka memulai pengalamannya di bidang konstruksi sebagai tukang.

Kepala tukang adalah tenaga terampil yang bekerja sesuai bidangnya pada pekerjaan konstruksi. Kepala tukang membawahi tukang yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Kepala tukang batu membawahi tukang batu yang selalu melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan pasangan batu, misalnya pekerjaan pasang bata, pondasi menerus, dan sebagainya. Kepala tukang kayu membawahi tukang kayu yang selalu melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan kayu, demikian seterusnya.

Tukang adalah tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan bidangnya dalam pekerjaan konstruksi. Pemilihan jenis tukang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya misalnya pekerjaan rangka atap dan pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan kayu dikerjakan oleh tukang kayu. Tukang merupakan bagian utama dalam sebuah kelompok kerja karena berhubungan langsung dengan pekerjaan yang dikerjakan oleh kelompok kerjanya. Mengingat jumlah tukang adalah yang terbesar dalam sebuah proyek konstruksi yang tentunya memakan porsi biaya paling besar maka jumlah tukang dan penggunaannya diatur sedemikian rupa sehingga tercapai keefektifan kerja.

Pembantu tukang (laden) sesuai dengan namanya bertugas membantu tukang dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sini pembantu tukang merupakan tenaga kerja kasar yang biasanya tidak memerlukan ketrampilan khusus, fungsinya sebagai pelayan dari tukang dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengelompokan pekerja pada proyek konstruksi dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.4. Jaringan kerja pada proyek konstruksi (Soeharto, 1995)

2.6. Produktifitas Pekerja Konstruksi

Produktifitas dapat dijabarkan dengan perbandingan antara produksi barang dan jasa dengan faktor produktif, yaitu manusia, modal, alat dan sumber daya alam dalam satuan unit waktu. (Borcherding, 1985).

Produktifitas adalah peningkatan proses produksi. Peningkatan produktifitas berarti perbandingan yang membaik antara jumlah sumber daya yang dipergunakan

(masukan) dengan jumlah barang-barang dan jasa yang diproduksi (keluaran). Pengurangan dalam masukan dengan keluaran tetap atau kenaikan dalam keluaran sedang masukan tetap merupakan peningkatan dalam produktifitas (reksohadiprodjo, 1995).

Dalam industri konstruksi produktifitas sering diartikan secara luas sebagai hasil produksi tiap jam kerja. Tetapi sejak tenaga kerja ditetapkan sebagai hal yang berpengaruh lebih rentan terhadap biaya konstruksi dari pada material atau modal. Produktifitas dalam industri konstruksi sering dihubungkan dengan produktifitas kerja. Dengan demikian produktifitas kerja dapat dijadikan gambaran menyeluruh dari keefektifan sebuah pengoperasian sistem dalam penggunaan tenaga kerja, peralatan dan modal yang dihasilkan oleh tenaga kerja menjadi hasil produksi (Hendrickson, 1989).

Menurut Soeharto (1995), factor-faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja lapangan dapat dikelompokkan menjadi :

- (1) kondisi fisik lapangan dan sarana bantu.
- (2) supervisi, perencanaan dan koordinasi
- (3) komposisi kelompok kerja
- (4) kerja lembur
- (5) ukuran besar proyek.
- (6) kurva pengalaman (*learning curve*)
- (7) pekerjaan langsung versus subkontraktor
- (8) kepadatan tenaga kerja

Kondisi dan keadaan lokasi di mana proyek pekerja konstruksi berlangsung merupakan salah satu factor yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja konstruksi di samping factor-faktor non produktif lainnya.

2.7. Kebutuhan dan Kegunaan Peramalan

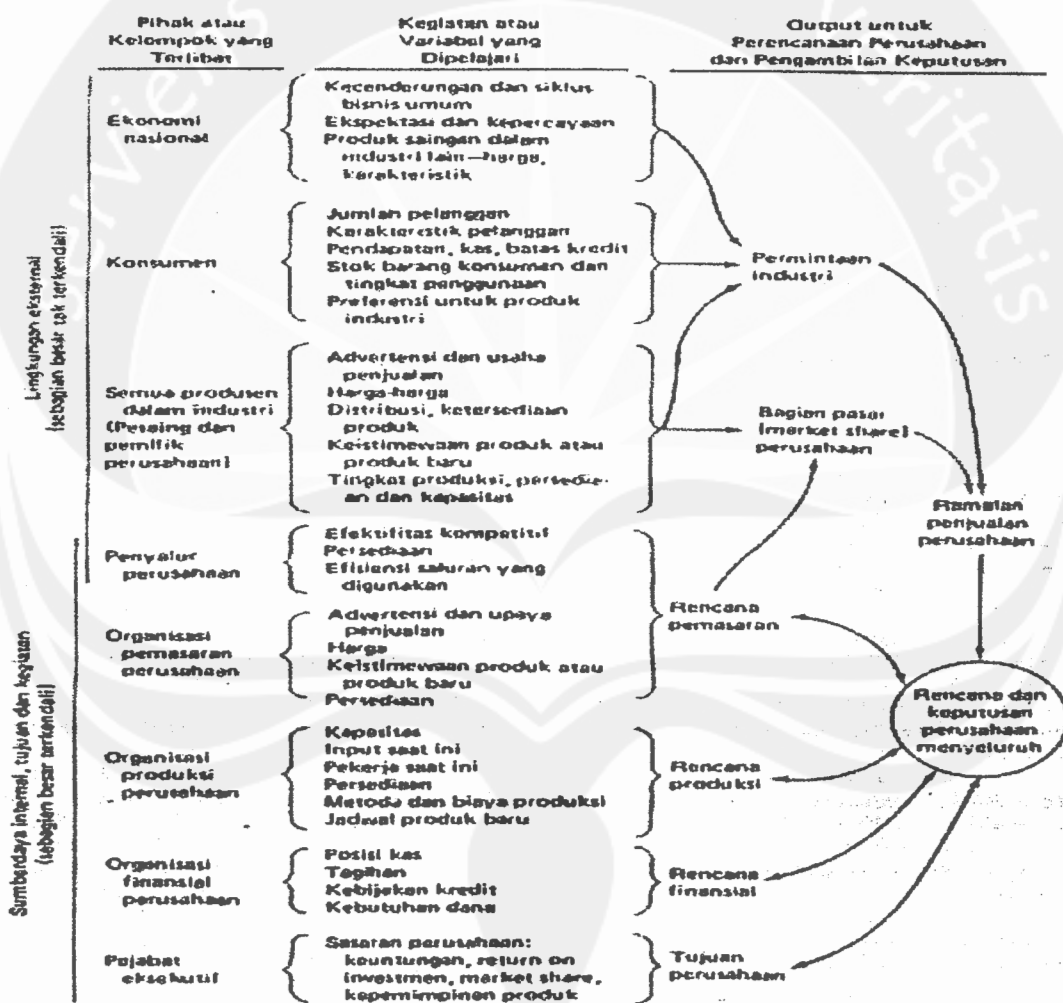
Kemampuan menduga berbagai peristiwa kini tampaknya akan sama lazimnya dengan kecermatan peramalan keadaan cuaca dalam beberapa dekade. Kecenderungan untuk dapat meramalkan peristiwa secara lebih tepat, khususnya dalam bidang ekonomi, akan terus menerus memberikan dasar yang lebih baik bagi perencanaan. Metode peramalan formal adalah cara perbaikan itu.

Terlepas dari adanya peningkatan ini, perlu dikemukakan dua ulasan penting . Yang pertama adalah bahwa keberhasilan peramalan tidak selalu bermanfaat secara langsung bagi para manajer dan pihak lainnya. Lebih dari 100 tahun yang lalu, Jules Verne meramalkan dengan baik akan adanya kemajuan teknologi seperti kapal selam, energi nuklir, dan perjalanan ke bulan. Demikian pula dalam pertengahan abad ke-19, Charles Babbage tidak hanya meramalkan kebutuhan akan computer, melainkan juga mengusulkan desain computer tersebut. Sekalipun ramalan ini tepat, tetapi nilainya kecil dalam membantu organisasi untuk menyadari kemungkinan tentang hal yang diramalkan atau untuk mencapai sukses yang lebih besar.

Hal penting yang kedua adalah perbedaan antara peristiwa eksternal yang di luar kendali (yang berasal dari ekonomi nasional, pemerintah, pelanggan, dan pesaing) dan peristiwa internal yang dapat dikendalikan (seperti keputusan perusahaan dalam hal pemasaran atau manufaktur). Keberhasilan suatu perusahaan

bergantung pada kedua jenis peristiwa tersebut. Peramalan mempunyai peranan langsung pada jenis peristiwa pertama (eksternal), sedangkan pengambilan keputusan berperan pada jenis peristiwa yang kedua (internal). Perencanaan merupakan mata rantai yang memadukan kedua hal tersebut.

Hubungan antara berbagai masalah yang penting dari peramalan penjualan, perencanaan, dan pengambilan keputusan ditunjukkan pada gambar 2.5.



Gambar 2.5. Aliran informasi dalam peramalan penjualan dan perencanaan (Sumber LINNITT, 1969, Makridakis, dkk (1993))

Seringkali peramalan dapat menggunakan baik pendekatan kausal maupun deret berkala. Kegiatan ekonomi, sebagai contoh, dapat diramalkan dengan menemukan dan mengukur GNP (produk bruto nasional) terhadap beberapa factor yang mempengaruhinya, seperti kebijaksanaan moneter dan fiscal, inflasi, pengeluaran modal, dan impor serta ekspor. Hal ini memerlukan bentuk hubungan dan parameter yang berupa (Makridakis, dkk(1993):

$$GNP = f(\text{kebijaksanaan moneter dan fiscal, inflasi, pengeluaran modal, impor, ekspor}) \quad (2-2)$$

Prosedur memilih bentuk fungsi yang tepat dari persamaan (2-2) dan menduga parameternya akan dibahas secara terinci kemudian. Sampai di sini ditekankan bahwa menurut persamaan (2-2) GNP bergantung pada, atau ditentukan oleh, factor di ruas kanan persamaan tersebut. Jika factor ini berubah, maka GNP akan berubah menurut persamaan (2-2).

Bila tujuannya hanya meramalkan nilai GNP yang akan datang tanpa memperdulikan mengapa terjadi tingkat GNP tertentu, maka pendekatan deret berkala sudah tepat. Telah diketahui bahwa besarnya GNP tidak berubah secara drastis dari bulan ke bulan, atau bahkan dari tahun ke tahun. Jadi GNP bulan mendatang akan bergantung pada GNP bulan sebelumnya atau mungkin beberapa bulan yang lalu. Berdasarkan hal ini, GNP dapat ditunjukkan sebagai berikut :

$$GNP_{t+1} = f(GNP_t, GNP_{t-1}, GNP_{t-2}, GNP_{t-3} \dots) \quad (2-3)$$

dimana ,

t : adalah bulan ini

$t + 1$; adalah bulan mendatang

$t - 1$: adalah bulan yang lalu

$t - 2$: adalah dua bulan yang lalu, dan seterusnya

Masalah utama pada kedua persamaan (2-2) dan (2-3) adalah bahwa hubungan antara ruas kiri dan ruas kanannya harus ditemukan dan diukur.

2.8. Metode Perhitungan

2.8.1. Metode "LEAST SQUARE"

- Untuk 2 (Dua) buah *independent variable*

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$(1) \sum Y = nb_0 + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2$$

$$(2) \sum X_1 Y = b_0 \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 \cdot X_2$$

$$(3) \sum X_2 \cdot Y = b_0 \sum X_2 + b_1 \sum X_1 \cdot X_2 + b_2 \sum X_2^2$$

3 Persamaan = (2 + 1) Persamaan ; n = jumlah sampel

- Untuk 3 (Tiga) buah *independent variable*

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$(1) \sum Y = nb_0 + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 + b_3 \sum X_3$$

$$(2) \sum X_1 Y = b_0 \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 \cdot X_2 + b_3 \sum X_1 \cdot X_3$$

$$(3) \sum X_2 \cdot Y = b_0 \sum X_2 + b_1 \sum X_1 \cdot X_2 + b_2 \sum X_2^2 + b_3 \sum X_2 \cdot X_3$$

$$(4) \sum X_3 Y = b_0 \sum X_3 + b_1 \sum X_1 \cdot X_3 + b_2 \sum X_2 \cdot X_3 + b_3 \sum X_3^2$$

4 (Empat) persamaan = (3+1) persamaan

Semakin banyak jumlah *independent variable*, semakin banyak jumlah persamaan dan semakin kompleks. Dan ini berarti semakin banyak kesalahan yang mungkin terjadi.

2.8.2. Penggunaan MATRIX

Jika dilihat persamaan di atas, persamaan regresi berganda menghasilkan persamaan-persamaan simultan yang membutuhkan penyelesaian. Salah satu bentuk penyelesaian adalah bentuk matriks.

$$AX = B$$

dimana A dan B adalah matriks yang diperoleh dari hasil eksperimental data, dan X adalah bilangan anu (merupakan koefisien regresi = *gradient*).

Sebagai contoh dari dua bilangan anu b_1 dan b_2 yang tidak diketahui :

$$A = \begin{bmatrix} \sum X_1^2 & \sum X_1 X_2 \\ \sum X_1 X_2 & \sum X_2^2 \end{bmatrix} \quad X = \begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \end{bmatrix} \quad B = \begin{bmatrix} \sum X_1 Y \\ \sum X_2 Y \end{bmatrix} \quad (2-4)$$

Matriks di atas dapat dituliskan,

$$\begin{aligned} b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 &= \sum X_1 Y \\ b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2 &= \sum X_2 Y \end{aligned} \quad (2-5)$$

Lahirnya determinan adalah sebagai akibat langsung dalam proses mencari invers matriks, yang selanjutnya dituliskan A^{-1} . Dimana invers matriks ini menjelaskan bahwa :

$$A^{-1} \cdot A = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} = \text{matriks satuan}$$

Dan jika ;

$$A^{-1} = \begin{bmatrix} e_{11} & e_{12} \\ e_{21} & e_{22} \end{bmatrix} \quad (2-6)$$

Akan diperoleh ;

$$\begin{bmatrix} e_{11} & e_{12} \\ e_{21} & e_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \sum X_1^2 & \sum X_1 X_2 \\ \sum X_1 X_2 & \sum X_2^2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 1 \end{bmatrix} \quad (2-7)$$

Persamaan simultan adalah :

$$\begin{aligned} e_{11} \sum X_1^2 + e_{12} \sum X_1 X_2 &= 1 \\ e_{11} \sum X_1 X_2 + e_{12} \sum X_2^2 &= 0 \\ e_{21} \sum X_1^2 + e_{22} \sum X_1 X_2 &= 0 \\ e_{21} \sum X_1 X_2 + e_{22} \sum X_2^2 &= 1 \end{aligned} \quad (2-8)$$

Penyelesaian memberikan :

$$\left. \begin{aligned} e_{11} &= \frac{\sum X_2^2}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2} \\ e_{22} &= \frac{\sum X_1^2}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2} \\ e_{12} = e_{21} &= \frac{-\sum X_1 X_2}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2} \end{aligned} \right\} \quad (2-9)$$

Setelah diperoleh invers matriks A ($= A^{-1}$), maka ruas kanan juga harus dikalikan dengan A^{-1} , maka :

$$A^{-1} A X = A^{-1} B$$

dimana $A^{-1} \cdot A =$ Matriks satuan, sehingga :

$$X = A^{-1} B$$

dimana ;
$$\begin{bmatrix} b_1 \\ b_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} e_{11} & e_{12} \\ e_{21} & e_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \sum X_1 Y \\ \sum X_2 Y \end{bmatrix} \quad (2-10)$$

atau;

$$\left. \begin{aligned} b_1 &= e_{11} \sum X_1 Y + e_{12} \sum X_2 Y \\ b_2 &= e_{21} \sum X_1 Y + e_{22} \sum X_2 Y \end{aligned} \right\} \quad (2-11)$$

2.8.3. Invers Matriks

Hal lain dalam menentukan invers matriks adalah dengan menggunakan :

A. Matriks Kofaktor.

Matriks kofaktor dari A, diberi notasi A^c , adalah :

$$A = \begin{bmatrix} A^c_{11} & A^c_{12} & A^c_{13} \\ A^c_{21} & A^c_{22} & A^c_{23} \\ A^c_{31} & A^c_{32} & A^c_{33} \end{bmatrix} \quad (2-12)$$

Setiap kofaktor dari matriks ini diperoleh dari determinan A :

$$|A| = \begin{vmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{13} \\ A_{21} & A_{22} & A_{23} \\ A_{31} & A_{32} & A_{33} \end{vmatrix}$$

$|A| =$

$$A_{11}A_{22}A_{33} + A_{12}A_{23}A_{31} + A_{13}A_{21}A_{32} - A_{13}A_{22}A_{31} - A_{11}A_{23}A_{32} - A_{12}A_{21}A_{33}$$

Jadi, kofaktor-kofaktornya adalah :

$$A^c_{11} = \begin{vmatrix} A_{22} & A_{23} \\ A_{32} & A_{33} \end{vmatrix} \quad A^c_{12} = - \begin{vmatrix} A_{22} & A_{23} \\ A_{32} & A_{33} \end{vmatrix}$$

Pola tanda untuk menentukan kofaktor

$$\begin{vmatrix} + & - & + & - \\ - & + & - & + \\ + & - & + & - \\ - & + & - & + \end{vmatrix}$$

Dan seterusnya, untuk kofaktor-kofaktor yang lain. Dari contoh untuk matriks berordo 3 x 3 ini, tampak bahwa cara yang sama dapat digunakan untuk mencari matriks kofaktor dari matriks bujursangkar berordo berapapun. Dan matriks kofaktor selalu berordo sama dengan matriks asal.

B. Matriks Adjoint

Matriks lain yang perlu didefinisikan adalah *matriks adjoint* (disebut juga *matriks adjugate*), yang hanya merupakan matriks transformasi dari matriks kofaktor. Jadi, jika ilustrasi sebelumnya digunakan lagi (persamaan 9), matriks adjoint dari A, dinotasikan A^a , adalah sebagai berikut :

$$A^a = (A^c)^T = \begin{vmatrix} A^c_{11} & A^c_{21} & A^c_{31} \\ A^c_{12} & A^c_{22} & A^c_{32} \\ A^c_{13} & A^c_{23} & A^c_{33} \end{vmatrix} \quad (2-13)$$

Dan selanjutnya,

$$A \quad A^a = \begin{vmatrix} |A| & 0 & 0 \\ 0 & |A| & 0 \\ 0 & 0 & |A| \end{vmatrix}$$

Hasil ini dapat disederhanakan dengan menggunakan matriks identitas :

$$A \cdot A^{-1} = I \quad A^{-1} \cdot A = I$$

Jika kedua ruas dari persamaan ini dibagi dengan determinan A, didapat :

$$A \frac{A^{-1}}{|A|} = I$$

sehingga tampaklah bahwa :

$$A^{-1} = \frac{A^{-1}}{|A|}$$

C. Inversi dengan Transformasi Berturutan

Salah satu cara untuk mencari invers sebuah matriks adalah dengan metoda *transformasi berturutan*. Metoda ini berkaitan dengan pembentukan matriks-matriks transformasi, yang mengubah bentuk suatu matriks menjadi matriks identitas melalui beberapa operasi yang berturutan. Jika matriks-matriks transformasi yang sesuai telah diperoleh, invers matriks itu sama dengan hasil kali matriks-matriks transformasi tersebut. Sebagai contoh, anggaplah A adalah matriks yang diberikan dan T_1, T_2, \dots, T_n adalah matriks-matriks transformasi sehingga jika A dikalikan dengan matriks-matriks itu akan menghasilkan matriks identitas, seperti terlihat di bawah ini ;

$$T_n \dots T_2 T_1 A = I \tag{2-14}$$

Dari persamaan ini diketahui bahwa invers dari A adalah hasil kali

$$A^{-1} = T_n \dots T_2 T_1 \tag{2-15}$$

Jika matriks-matriks transformasi ini sebagai pengalikiri, seperti pada persamaan 11, maka operasi-operasi tersebut bekerja pada baris-baris dari matriks A. Akan tetapi dapat dilakukan pula operasi terhadap kolom-kolom matriks A oleh perkalianan matriks-matriks transformasi yang sesuai.

Ciri utama dari metoda transformasi berturutan adalah penyelesaian dari matriks-matriks transformasi itu sendiri. Untuk memperlihatkan bagaimana mendapatkannya, misalkan akan dicari invers matriks berikut ini :

$$A = \begin{pmatrix} A_{11} & A_{12} & \dots & A_{1n} \\ A_{21} & A_{22} & \dots & A_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_{n1} & A_{n2} & \dots & A_{nn} \end{pmatrix}$$

Dimisalkan juga, matriks-matriks transformasinya berperan sebagai pengalikiri yang pengoperasiannya akan berkaitan dengan baris-baris dari matriks A.

Matriks transformasi yang pertama adalah matriks yang akan mengubah kolom pertama A menjadi kolom pertama pada matriks identitas; hasil ini dapat diperoleh dengan membagi baris pertama matriks A dengan A_{11} dan kemudian menjumlahkan kelipatan baris pertama dengan baris-baris lainnya. Jadi, operasi elementer yang dibutuhkan adalah penyaklaran dan

penggabungan. Matriks transformasi T_1 , yang menjalankan baik penyaklaran maupun penggabungan adalah ;

$$T_1 = \begin{bmatrix} \frac{1}{A_{11}} & 0 & \dots & 0 \\ \frac{A_{21}}{A_{11}} & 1 & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{A_{n1}}{A_{11}} & 0 & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2-16)$$

Ingat bahwa T_1 dibentuk dari matriks identitas dan kemudian operasi-operasi yang diinginkan pada matriks A dilakukan pada matriks identitas. Secara khusus, baris pertama pada matriks identitas dibagi A_{11} untuk menghasilkan harga satu pada posisi utama matriks A. Elemen yang dipilih untuk ditransformasikan menjadi satu (dalam kasus ini, elemen A_{11}) disebut *elemen pivot*. Kalikan elemen pivot ini dengan sesuatu harga dan kemudian jumlahkan hasil ini ke baris-baris lain agar sisa elemen pada kolom pertama semuanya ditransformasikan menjadi nol. Sebagai contoh, minus A_{21} kali elemen pivot (yang sekarang bernilai 1 pada matriks A) harus dijumlahkan dengan elemen pertama pada baris kedua. Untuk menyelesaikan hasil ini, minus A_{21} kali baris pertama dari T_1 dijumlahkan dengan baris kedua seperti terlihat pada persamaan 13. Elemen-elemen lain pada kolom T_1 diperoleh dengan cara yang sama.

Proses mengubah kolom yang dijelaskan di atas diulang sebanyak n kali sampai hasil kalinya berupa matriks identitas :

$$T_n \dots T_2 T_1 A = \begin{pmatrix} 1 & 0 & \dots & C_{1n} \\ 0 & 1 & \dots & C_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & C_{3n} \\ 0 & 0 & \dots & C_{nn} \end{pmatrix} \quad (2-17)$$

Jadi, invers matriks A adalah hasil kali semua matriks-matriks transformasi (lihat persamaan 2-15).

2.9. HIPOTESIS

Husein Umar (2000:80) menyatakan bahwa:

Hipotesis merupakan anggapan sementara tentang suatu fenomena tertentu yang akan diselidiki. Hipotesis berguna untuk membantu peneliti menuntun jalan pikirannya agar mencapai hasil penelitiannya.

Tidak semua riset harus menggunakan hipotesis, khususnya riset dengan menggunakan desain riset deskriptif. Menurut Sugiyono (1997), dalam riset deskriptif, yang **dihipotesis** adalah **pernyataan yang ada pada rumusan masalah**.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor Produktifitas berpengaruh terhadap Kinerja Tukang Dalam Proyek Konstruksi.

2. Faktor-faktor Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tukang Dalam Proyek Konstruksi
3. Faktor Pendidikan, Usia dan Tahu Cara Bertukang (Training) berpengaruh terhadap Pengalaman Kerja
4. “Faktor-faktor GNP, Produktifitas dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Tukang Dalam Proyek Konstruksi”.
5. Faktor Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
6. Faktor Pengalaman kerja (Umur, Upah, Lama Bekerja) berpengaruh signifikan dengan Efisiensi.