

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Proyek Dan Peranan Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya suatu proyek pelaksanaan konstruksi tidak terlepas dari tiga persyaratan dasar yaitu : waktu, biaya, dan kualitas. Agar konstruksi dapat berjalan dengan sukses diperlukan manajemen proyek.

Fungsi manajemen dalam suatu proyek sebagai berikut (Soeharto, 1995):

##### **1. Merencanakan**

Merencanakan berarti memilih dan menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan datang yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Ini berarti langkah pertama adalah menentukan sasaran yang hendak dicapai, kemudian menyusun urutan langkah kegiatan untuk mencapainya. Berangkat dari pengertian ini maka perencanaan dimaksudkan untuk menjembatani antara sasaran yang akan diraih dengan keadaan atau situasi awal. Salah satu kegiatan perencanaan adalah pengambilan keputusan, mengingat hal ini diperlukan dalam proses pemilihan alternative.

##### **2. Mengorganisir**

Mengorganisir dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan cara bagaimana mengatur dan mengalokasikan kegiatan serta sumber daya peran peserta kelompok (organisasi) agar dapat mencapai sasaran secara efisien. Hal ini berarti perlunya pengaturan peranan masing-masing anggota. Peranan ini kemudian dijabarkan menjadi pembagian tugas, tanggung jawab,

dan otoritas. Atas dasar pembagian tersebut selanjutnya disusun struktur organisasi.

### 3. Memimpin

Kepemimpinan adalah aspek yang penting dalam mengelola suatu usaha. Yaitu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi agar mau bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Mengarahkan dan mempengaruhi ini erat hubungannya dengan motivasi, pelatihan, kepenyeliaan, koordinasi, dan konsultasi. Factor lain yang perlu diperhatikan adalah gaya kepemimpinan yang hendak diterapkan, karena berpengaruh besar terhadap keberhasilan dalam proses mencapai tujuan.

### 4. Mengendalikan

Mengendalikan adalah menuntun, dalam arti memantau, mengkaji, dan bila perlu mengadakan koreksi agar hasil kegiatan sesuai dengan yang telah ditentukan. Jadi dalam fungsi ini, hasil-hasil pelaksanaan kegiatan selalu diukur dan dibandingkan dengan rencana. Oleh karena itu, umumnya telah dibuat tolok ukur, seperti anggaran, standar mutu, jadwal penyelesaian pekerjaan, dan lain-lain. Bila terjadi penyimpangan, maka segera dilakukan pembetulan. Dengan demikian, pengendalian merupakan salah satu upaya untuk meyakini bahwa arus kegiatan bergerak ke arah sasaran yang diinginkan.

### 5. Staffing

Staffing sering dimasukkan sebagai salah satu fungsi manajemen tetapi banyak yang menganggap kegiatan ini merupakan bagian dari fungsi

mengorganisir. Staffing meliputi pengadaan tenaga, jumlah maupun kualifikasi yang diperlukan bagi pelaksanaan kegiatan, termasuk perekrutan (*recruiting*), pelatihan, dan penyeleksian untuk menempati posisi-posisi dalam organisasi.

Beberapa teknik dan metode yang spesifik untuk menangani kegiatan proyek yang sampai derajat tertentu membedakannya dari manajemen klasik, diantaranya adalah seperti diuraikan berikut ini.

#### 1. Merencanakan

Pada aspek perencanaan, baik manajemen proyek maupun klasik keduanya mengikuti hirarki perencanaan (sasaran-objektif-strategi-operasional). Namun pada tahap operasional, manajemen proyek perlu didukung oleh suatu metode perencanaan yang dapat menyusun secara cermat urutan pelaksanaan kegiatan maupun penggunaan sumber daya bagi kegiatan-kegiatan tersebut, agar proyek dapat diselesaikan secepatnya dengan penggunaan sumber daya sehemat mungkin. Metode dan teknik yang dimaksud adalah:

- Analisis jaringan kerja, seperti Metode Jalur Kritis (CPM), Teknik Pengkajian dan Telaah Proyek (PERT), dan Metode Preseden Diagram (PDM).
- Metode penyusunan perkiraan biaya proyek, dilakukan dengan bertahap, sesuai dengan keperluan dan informasi yang tersedia pada waktu yang bersangkutan, yang dikenal dengan perkiraan biaya pendahuluan (*preliminary cost estimate*), perkiraan biaya proyek (*project budget*), dan perkiraan biaya definitif (*definitif estimate*).

## 2. Mengorganisir

Dibuat susunan organisasi yang memacu terselenggaranya arus kegiatan horisontal maupun vertikal, dengan tujuan dicapainya penggunaan sumber daya secara optimal. Untuk ini diusahakan penyusunan dilakukan dengan menggunakan susunan organisasi matriks. Dalam pada itu diperkenalkan pula WBS atau susunan rincian lingkup kerja yang “mempertemukan” pelaksana dengan paket yang hendak dikerjakan.

Satu catatan khusus mengenai arus horisontal, yaitu dasar pemikiran ini dimaksudkan untuk memperlancar proses pelaksanaan pekerjaan yang seringkali melibatkan sejumlah organisasi peserta proyek diluar dan di dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan arus horisontal adalah pengelola proyek, dalam hal ini para manajer, tenaga ahli, pengawas, dan lain-lain yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan proyek yang dalam rangka melakukan tugasnya, membuka hubungan atau komunikasi satu dengan yang lain agar arus kegiatan dapat mengalir secara horisontal. Ini dapat merupakan individu atau kelompok (tim), antara tim inti proyek dengan departemen fungsional didalam organisasi perusahaan, ataupun dengan organisasi dan bagian organisasi di luar perusahaan. Pertimbangannya adalah bila hanya memakai arus kegiatan vertikal (jalur vertikal), diperlukan waktu yang terlalu lama karena harus mengikuti prosedur birokrasi yang berlapis-lapis, yang semula dirancang dan diperlukan untuk kegiatan rutin operasional. Dengan adanya arus kegiatan horisontal, diharapkan pihak-pihak yang bersangkutan dapat membicarakan dan merundingkan langsung secara kontinyu masalah

yang dihadapi, termasuk tindak lanjut yang diperlukan demi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka.

### 3. Memimpin

Pimpinan tunggal dari kelompok dan bagian organisasi yang disertai tugas khusus (proyek). Jadi memimpin tim dalam bentuk koordinasi dan integrasi yang arus kerjanya vertikal dan horisontal menyilang lini/struktur fungsional telah “ada” sebelumnya. Pada umumnya digunakan gaya kepemimpinan yang mengarah ke partisipasi meskipun dalam beberapa situasi digunakan gaya orientasi ke tugas. Untuk melengkapi atau menambah otoritas resmi pimpro yang umumnya dianggap kurang dibanding tanggung jawabnya, maka harus dikembangkan *expert power* dan *referent power*.

### 4. Mengendalikan

Dalam kegiatan proyek, diperlukan adanya keterpaduan antara perencanaan dan pengendalian yang relatif lebih erat dibanding dalam kegiatan yang bersifat rutin. Untuk itu perlu digunakan metode yang sensitif, artinya dapat mengungkapkan atau mendeteksi penyimpangan sedini mungkin. Metode yang dimaksud, misalnya, konsep *earned value*, C/S-CSC, dan lain-lain.

### 5. Menggunakan Pendekatan Sistem

Pendekatan ini menekankan bahwa proyek adalah bagian dari siklus sistem yang lengkap. Dengan demikian penanganannya hendaknya mengikuti metodologi sistem. Misalnya, pada tahap konseptual dan PP/Definisi dipakai analisis sistem sebagai sarana dalam mengambil keputusan. Untuk mewujudkan gagasan menjadi kenyataan fisik dipakai *engineering system*,

sedangkan pada tahap implementasi dipakai manajemen system. Manajemen system ditandai oleh upaya mencapai keberhasilan total sistem, bukan unsur-unsurnya. Sebagai contoh, upaya optimasi keluaran (*output*) sistem (perusahaan), bukan subsistem seperti departemen logistik, departemen keuangan, manufaktur, atau yang lain-lainnya.

Adapun prinsip pelaksanaan konstruksi dalam manajemen proyek yaitu (Griffith and Sidwell, 1995):

1. Keterlibatan personil konstruksi sejak awal.
  - a. Program *constructability* secara formal dibuat untuk melengkapi perencanaan pelaksanaan proyek.
  - b. Merencanakan proyek sejak awal dengan secara aktif melibatkan pengetahuan dan pengalaman konstruksi.
  - c. Melibatkan personil konstruksi dalam pengembangan strategi proyek konstruksi.
  - d. Para peserta tim proyek bertanggung jawab atas *constructability* yang telah diidentifikasi pada awal proyek.
2. Jadwal-jadwal konstruksi yang sensitif.
  - a. Penyusunan jadwal-jadwal proyek mempertimbangkan persyaratan konstruksi.
  - b. Menyusun perencanaan dan jadwal pengadaan yang mempertimbangkan setiap tahapan konstruksi.

### 3. Modularisasi dan *preassembly*.

- a. Menggunakan pendekatan disain dasar yang dianggap sebagai suatu metode konstruksi utama seperti modularisasi atau *preassembly*.
- b. Menggunakan disain modular/*preassembly* yang dipersiapkan untuk memberi fasilitas pembuatan, transportasi dan instalasi.

### 4. Standarisasi.

Menstandarisasi elemen-elemen disain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

### 5. Disain memberi fasilitas efisiensi konstruksi.

- a. Mengkonfigurasi disain yang memungkinkan konstruksi efisien mengingat persoalan seperti kesederhanaan, fleksibilitas, rangkaian instalasi dan kemampuan tenaga kerja.
- b. Mempertimbangkan efisiensi konstruksi dalam spesifikasi pembangunan termasuk tinjauan khusus sebelumnya oleh pelaksana.
- c. Membuat perencanaan yang memperhatikan kemudahan akses konstruksi untuk personil, bahan-bahan dan peralatan.
- d. Merancang disain yang memberikan fasilitas pembangunan dalam kondisi cuaca yang tidak menentu.
- e. Menyusun disain dan rangkaian pembangunan yang memberi fasilitas pergantian dan permulaan sistem.

### 6. Metode-metode konstruksi yang inovatif.

- a. Menggunakan *layout* sebagai tempat untuk meningkatkan pembangunan yang efisien (misalnya ruang yang memadai untuk

halaman-halaman pemasukan dan pembuatan serta akses tempat yang efisien).

- b. Menggunakan metode-metode pembangunan yang inovatif seperti rangkaian tugas-tugas lapangan yang inovatif, atau pemakaian sistem-sistem konstruksi sementara atau pemakaian peralatan pembangunan yang sederhana.

#### 7. Teknologi komputer yang canggih.

Menggunakan teknologi-teknologi informasi yang maju seperti model komputer 3D atau komputer-komputer lapangan atau *notebook*.

Untuk menyelenggarakan proyek, salah satu sumber daya yang menjadi faktor penentu keberhasilannya adalah tenaga kerja. Dengan demikian tenaga kerja perlu dikelola sebagai fungsi dari manajemen. Fungsi pengelolaan yang paling sulit dalam manajemen proyek adalah sumber daya manusia, mulai dari inventarisasi kebutuhan, merekrut atau mengajukan keperluan, membentuk tim kerja, melatih, memotivasi serta membimbing agar menjadi suatu tim yang tangguh dalam menangani proyek yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam kaitan ini, pimpinan proyek ataupun manajer proyek diharapkan menguasai aspek motivasi, perilaku hubungan antar manusia, penanganan konflik (*conflict management*) serta fungsi kepemimpinan (Soeharto, 1995). Dalam prinsip keterlibatan personil konstruksi sejak awal, personil proyek sebagai sumber daya manusia proyek dituntut untuk berpartisipasi secara langsung dalam proyek. Manajer sebagai pengelola sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan



keberhasilan proyek. Kedudukan istimewa manajer adalah kemampuannya untuk bertahan dan berkembang secara dinamis dibandingkan dengan sumber-sumber daya lain yang kini semakin berkurang keampuhannya, seperti teknologi dan proses kerja.

Proses manajemen kerja merupakan hal yang penting dalam mencapai peningkatan kinerja manajer yang ditunjukkan dengan keterlibatan kerja karyawan atau partisipasi dari karyawan dalam organisasi. Brownell (1982) mengemukakan bahwa keterlibatan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Keterlibatan sumber daya manusia dalam proyek menunjukkan suatu komitmen kerja. Komitmen organisasional sumber daya manusia dipengaruhi oleh kualitas kerja individu yang lebih sering disebut sebagai *Quality Work Life (QWL)*.

## 2.2. Pandangan dan Arah Quality of Work Life

Aktivitas *Quality of Work Life (QWL)* mula-mula muncul pada periode 1969-1972, ketika sekelompok besar periset, sarjana, dan pemimpin serikat pekerja di Amerika tertarik pada bagaimana cara mempengaruhi kualitas dari pengalaman-pengalaman *on-the-job* seseorang. Masalah ini timbul karena adanya keprihatinan tentang efek pekerjaan terhadap kesehatan, kesejahteraan serta kepuasan pekerjaan. Proyek QWL yang dimulai pada awal tahun 1970-an telah melahirkan inisiatif-inisiatif tertentu yang sangat transparan seperti yang dilakukan oleh General Motors. Oleh karena itu, pada awal tahun 1980-an QWL atau kualitas kehidupan kerja menjadi fokus perhatian utama, dan orang berusaha

memahami dengan tepat apa dan bagaimana konsep-konsep ini dapat digunakan untuk memperbaiki organisasi-organisasinya. (Nadler dan Lawler III, 1983).

*Quality of Work Life* (QWL) dapat didefinisikan sebagai suatu cara pikir tentang orang, pekerjaan, dan organisasi (Nadler dan Lawler III, 1983). Sedangkan elemen dari QWL adalah: (1) suatu perhatian mengenai dampak pekerjaan pada orang serta efektivitas organisasional, dan (2) gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan, maka ada dua hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) fokus dari usaha-usaha QWL bukan saja pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, akan tetapi bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan orang menjadi lebih baik, dan (2) aspek utama dari QWL adalah partisipasi dalam proses pembuatan keputusan organisasional, dan hal ini berarti semua keputusan dibuat dalam suatu cara partisipatif dan melibatkan anggota organisasi dalam berbagai jenjang.

Flippo (1971) mengemukakan bahwa elemen kunci dari QWL meliputi: peningkatan martabat manusia dan pertumbuhannya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta penyesuaian tujuan individu dengan organisasi. Sedangkan Kossen (1986) menyebutkan bahwa QWL mengacu pada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi dan nilai-nilai para karyawan. Keefektifan ini dapat diwujudkan dalam bentuk program-program yang dapat menciptakan kondisi pekerjaan sedemikian rupa, sehingga program-program tersebut lebih menarik dan menantang (Konntz, 1986).

QWL akan membawa pengaruh positif tidak hanya dalam masalah pemberian gaji atau upah saja, akan tetapi dalam hal biaya yang digunakan untuk pelatihan-pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu QWL dapat menghasilkan kinerja yang memadai, jika karyawan atau pekerja merasa puas terhadap kondisi kerjanya secara keseluruhan.

Nadler dan Lawler III (1983) mengemukakan bahwa cara lain yang dapat digunakan untuk memahami QWL adalah dengan mendefinisikan secara operasional dengan mengilustrasikan beberapa aktivitas yang dapat dirasakan orang dalam menerapkan QWL. Adapun tipe-tipe aktivitas QWL mencakup:

1. Pemecahan masalah partisipatif yang melibatkan para anggota organisasi pada berbagai level.
2. Merestrukturisasi sifat dasar dari pekerjaan yang dilakukan secara individual dan sistem-sistem kerja dalam lingkungan kerja, sehingga peraturan kerja lebih konsisten dengan kebutuhan individual dan struktur sosial dalam lingkungan kerja.
3. Sistem *reward* inovatif yang merupakan suatu determinan utama dari motivasi dan kinerja sehingga dapat menciptakan iklim yang berbeda dalam organisasi.
4. Peningkatan lingkungan kerja yang ditekankan pada lingkungan kerja fisik dan kondisi-kondisi nyata dalam lingkungan individu tersebut.

Walton membagi QWL menjadi 8 kelompok khusus, yang meliputi: (1) kompensasi yang cukup memadai, (2) lingkungan yang sehat dan aman, (3) pekerjaan yang mengembangkan kapasitas manusia, (4) kesempatan untuk

tumbuh dan rasa aman bagi para pekerja, (5) lingkungan sosial yang memberi identitas pribadi, terhindar dari prasangka, rasa kebersamaan dan peningkatan karir, (6) hak pribadi pekerja, hak berbeda pendapat dan proses akhir, (7) peran kerja yang memperkecil pelanggaran untuk bersenang-senang dan melakukan kegiatan untuk kepentingan keluarga, dan (8) tindakan-tindakan berorganisasi yang bertanggung jawab secara sosial (Robins; 2002).

Keseluruhan daftar program QWL tersebut akan mengarah pada perancangan ulang pekerjaan, manajemen partisipatif, waktu yang fleksibel, dan program-program yang memberi pekerja kesempatan untuk memperoleh keadilan di dalam perusahaan dan program-program yang memberi pekerja kesempatan untuk memperoleh keadilan di dalam perusahaan dan program-program yang memberi perlindungan terhadap tindakan sewenang-wenang yang dilakukan oleh para manajer. Oleh karena itu QWL merupakan suatu konsep yang mengarahkan berbagai macam intervensi-intervensi tertentu untuk membentuk lingkungan kerja yang manusiawi.

Tujuan dari suatu kultur QWL adalah menciptakan suatu organisasi bebas ketakutan dimana keterlibatan pekerja digunakan dengan penuh semangat. Kultur ini menimbulkan kadar komitmen timbal balik yang tinggi antara individu terhadap sasaran-sasaran dan pengembangan organisasi, dan antara organisasi terhadap kebutuhan-kebutuhan dan pengembangan individual.

Oleh karena itu QWL dapat dipandang sebagai:

1. Suatu sasaran

Untuk peningkatan kinerja, penciptaan pekerjaan dan lingkungan kerja yang lebih melibatkan pekerja, memuaskan pekerja, serta meningkatkan efektivitas organisasi.

2. Suatu proses

QWL memerlukan usaha-usaha untuk mencapai sasaran melalui partisipasi aktif dan keterlibatan dari orang di seluruh organisasi. Keterlibatan orang dari semua level organisasi akan menghasilkan kontribusi-kontribusi yang lebih berarti pada bisnis dan pada saat yang sama akan menimbulkan perasaan kepuasan yang lebih besar, kebanggaan dalam prestasi dan pertumbuhan pribadi. Dengan demikian QWL menyatukan kebutuhan-kebutuhan dan pengembangan orang dengan sasaran-sasaran dan pengembangan organisasi.

3. Suatu filosofi

QWL memandang orang sebagai asset untuk dikembangkan, dan dapat berkontribusi pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan komitmen, bukannya sebagai biaya yang harus dikontrol.

Nadler dan Lawler III (1983) mengidentifikasi ada 6 faktor yang menentukan keberhasilan dalam proyek-proyek QWL. Adapun faktor-faktor tersebut mencakup:

### 1. Persepsi kebutuhan

Proyek-proyek QWL akan berhasil, jika semua pihak yang terlibat merasakan bahwa ada suatu masalah atau kesempatan. Kebutuhan ini timbul sebagai akibat dari berbagai faktor, seperti tekanan-tekanan finansial atau masalah-masalah kompetitif.

### 2. Fokus masalah

Proyek-proyek QWL akan berhasil, apabila aktivitas-aktivitas QWL ditujukan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang kritis dalam organisasi. Oleh karena itu berbagai pihak dalam organisasi harus punya komitmen yang signifikan terhadap sumber daya, bantuan konsultatif, waktu dan usaha.

### 3. Struktur untuk Identifikasi dan Pemecahan Masalah

Proyek-proyek QWL akan berhasil, apabila dalam melakukan aktivitasnya menggunakan teori dasar untuk membantu para partisipan dalam mengkaji dan memahami masalah organisasi. Kemudian melalui suatu proses yang disusun untuk pemecahan masalah dengan serangkaian langkah yang disertai dengan dukungan, sarana dan instrumen yang layak. Oleh karena itu perlu adanya pelatihan-pelatihan, sehingga proyek QWL akan berhasil.

### 4. Sistem *reward*

Sistem *reward* harus didesain baik untuk proses maupun hasil dari aktivitas-aktivitas QWL, sehingga orang dapat merasakan adanya *reward* jika mampu berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian

reward dapat digunakan sebagai motivator untuk beraktivitas, sehingga QWL dapat berhasil.

5. Berbagai sistem yang terpengaruh

Berbagai sistem yang terpengaruh oleh proyek QWL dapat mendukung satu sama lain, sehingga aktivitas tidak dibatasi hanya satu atau dua bidang saja, akan tetapi mencakup aktivitas yang lebih luas sehingga QWL akan berhasil.

6. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Aktivitas-aktivitas QWL tidak dibatasi pada kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi. Jika yang dilibatkan hanya level-level tertentu saja, maka proyek-proyek sering gagal. Hal ini disebabkan adanya persaingan antar kelompok yang kontraproduktif, sehingga dapat mengurangi komitmen dari anggota organisasi.

*Quality of Work* sebagai cara pikir tentang orang, pekerjaan, dan organisasi (Nadler dan Lawler III, 1983) merupakan integrasi dari faktor pertumbuhan dan pengembangan (*Growth and Development*), partisipasi (*Participation*), lingkungan fisik (*Physical Environment*), supervisi (*Supervision*), Gaji (*Pay and Benefit*), relevansi sosial (*Social Relevance*), dan integritas tempat kerja (*Workplace Integration*). Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut (Razali, 2004):

- a. Pertumbuhan dan pengembangan (*Growth and Development*) merupakan kesempatan menggunakan keahlian dan ketrampilan dalam menghadapi kerja.

- b. Partisipasi (*Participation*) merupakan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan kerja.
- c. Lingkungan fisik (*Physical Environment*) merupakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja termasuk penjadwalan kerja.
- d. Supervisi (*Supervision*) merupakan hubungan dengan supervisor serta saling pengertian.
- e. Gaji (*Pay and Benefit*) merupakan keadilan dan balas jasa dalam bekerja
- f. Relevansi sosial (*Social Relevance*) merupakan hubungan antara bekerja dengan aspek sosial dalam hidup.
- g. Integritas tempat kerja (*Workplace Integration*) merupakan hubungan dan kohesitas atau keeratan hubungan sesama pekerja.

### 2.3. Konsep Komitmen Organisasional dan Konsekuensi

Semua area fungsional di dalam perusahaan ingin karyawan mereka merasa terikat dengan organisasi. Komitmen yang tinggi antar karyawan akan meminimalkan *turn over* karyawan dan mengarah pada partisipasi kerja yang lebih tinggi dalam Anderson (1994). Para manajer lebih menyukai karyawan setia yang setia atau loyal pada perusahaannya.

Steers dan Porter (1983) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif identifikasi anggota pada organisasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Selanjutnya mereka mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai “sifat” hubungan seorang individu dengan organisasi yang



memungkinkan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai keikatan yang tinggi dengan memperlihatkan: 1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, 2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin/bekerja keras demi kepentingan organisasi tersebut, dan 3) kepercayaan yang kuat serta penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen individu pada tujuan organisasi yaitu:

#### 1. Karakteristik Individu

Pencapaian tujuan adalah sesuatu yang diinginkan oleh organisasi maupun individu-individu yang ada di dalamnya, dimana individu-individu tersebut mempunyai latar belakang yang beranek ragam yang menjadi ciri-ciri tertentu. Miftah Toha (1992) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, penghargaan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu. Ini semua adalah karakteristik yang dipunyai individu. Selanjutnya menurut Abi Sujak (1990), karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhan nilai, sikap, dan minat dan perbedaan-perbedaan ini dibawa karakteristik individu merupakan gambaran dari pribadi seseorang yang dibawa dalam tatanan organisasi, kedalam dunia kerja dan memiliki kecenderungan untuk selalu berkembang dan mempengaruhi dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan seperti minat,

sikap, kebutuhan, pendidikan, dan motif berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

Abi Sujak (1990) mengatakan untuk bekerja dengan efektif seorang individu dituntut memiliki ketrampilan yang cukup kompleks, karena kondisi pekerjaan memang menuntut individu yang berkemampuan handal, agar makna dari sebuah pekerjaan dapat diartikan secara lugas dan untuk mengubahnya perlu memperhatikan lima karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang dimaksud adalah: variasi kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Apabila karakteristik pekerjaan yang dijalani sesuai dengan individu akan membentuk suatu komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu ukuran lamanya seseorang bekerja di suatu organisasi atau instansi, semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, maka orang tersebut dapat dikatakan semakin berpengalaman dan dengan pengalaman itu diharapkan seseorang dapat lebih produktif dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin orang bertambah pengalaman dalam pekerjaannya maka komitmen mereka cenderung meningkat. Pengalaman kerja seseorang akan berkaitan dengan masa kerja yang telah diperolehnya. Semakin lama ia bekerja, maka diasumsikan bahwa ia memiliki pengalaman kerja yang tinggi atau dianggap berpengalaman. Intinya dalam penjelasan ini bahwa dengan pengalaman kerja yang tinggi atau

seseorang dianggap mampu mengatasi berbagai hambatan-hambatan dalam melaksanakan tugas tersebut dan akan memperoleh hasil kerja yang lebih cepat, tepat, dan akurat sebagai suatu prestasi kerja.

Komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi.

Secara rinci, hubungan komitmen organisasi dengan tujuan organisasi yaitu

- (1) mendorong pencapaian tujuan organisasi dengan partisipasi anggota
- (2) meningkatkan kinerja anggota organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai
- (3) menciptakan sinergi kerja antar anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja (Meyer, Allen dan Smith, 1993). Karena komitmen organisasional adalah suatu sikap positif seseorang terhadap organisasi. Sikap ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan organisasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan prestasi kerja. Dari beberapa penelitian empiris diketahui perilaku-perilaku kerja yang merupakan outcome dari komitmen organisasional. Hasil penelitian Farrell dan Rusbult (1981) serta Stumpf dan Hartman (1984) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan motivasi dan keterlibatan, sedangkan hasil penelitian dari Kanter (1968) serta O'Reilly dan Caldwell (1981) mengungkapkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dengan *expressions of positive effect* dan loyalitas (Caldwell,

Chatman dan O'Reilly, 1990). Komitmen organisasional juga memiliki hubungan negatif dengan *turnover* dan *absenteeism* (Luthan, 1995). Hasil itu juga didukung oleh hasil penelitian dari Angle dan Perry (1981), Hom, et al. (1970), Porter, et al. (1976) (Caldwell, Chatmen dan O'Reilly, 1990).

Banyak penelitian mengenai komitmen organisasional, sebagian besar dari penelitian tersebut mencoba menghubungkan komitmen organisasi dengan *turnover* sebagai konsekuensinya. Namun karena kinerja lebih penting daripada sekedar mengetahui apakah tenaga kerja akhirnya bertahan atau keluar dari organisasi (Meyer, et al., 1989), maka penelitian ini memilih variabel kinerja sebagai konsekuensi dari komitmen organisasional, meski dari penelitian empiris ditunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja lebih renggang dibanding dengan motivasi, ketidakhadiran, absensi dan *turnover* (Becker, et al., 1996). Penelitian lain yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Staw (1977) dalam Keller (1997).

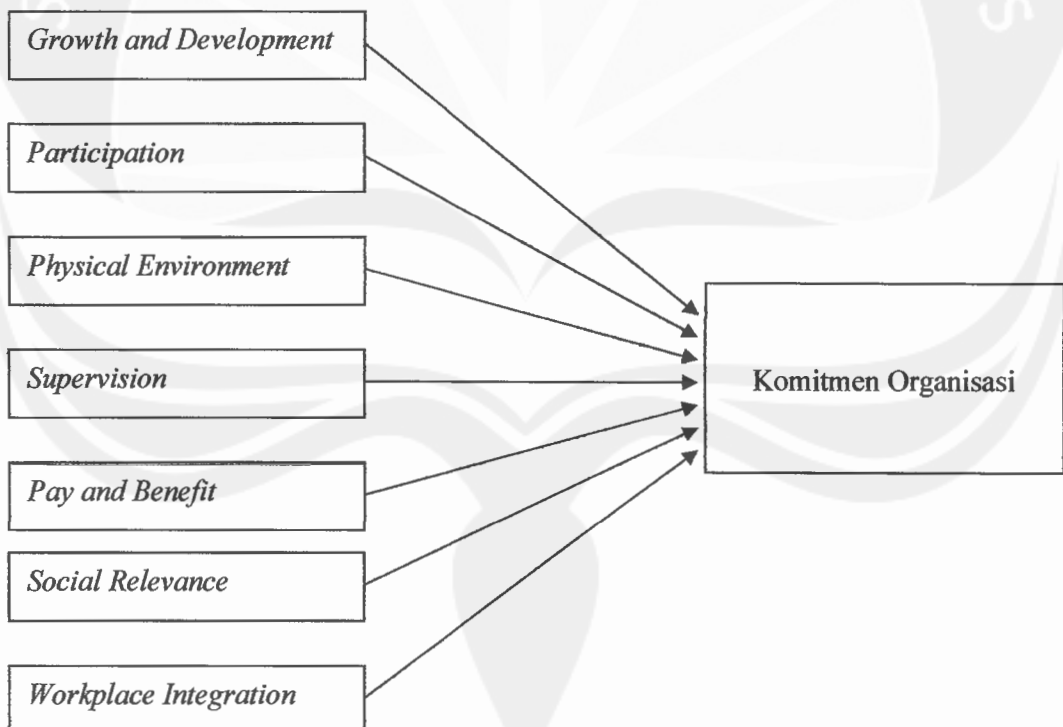
Secara khusus Meyer, et al. (1991) mencoba mengkaitkan *affective commitment* (AC) dan *continuance commitment* (CC) dengan kinerja. Hasil penelitian ini melaporkan bahwa *affective commitment* berhubungan positif dengan kinerja dan *continuance commitment* berhubungan negatif dengan kinerja. Sejalan dengan hal tersebut adalah hasil penelitian dari Mowday, Porter dan Dubin (1974), Steers (1977), Allen dan Smith (1987), Allen dan Meyer (1988) yang menyatakan bahwa *continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap kinerja seseorang (Meyer, et al., 1993).

Terakhir, *normative commitment* yang menggambarkan kewajiban yang dirasakan seseorang untuk tetap bertahan di dalam organisasi, keyakinan seseorang untuk tetap bertahan di dalam organisasi akan mempengaruhi usaha seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini terjadi karena seseorang yang memiliki keyakinan untuk tetap bertahan di organisasi adalah orang yang mempunyai keyakinan bahwa organisasi tersebut baik dan tetap tinggal dalam organisasi tersebut merupakan tindakan yang benar. Lebih lanjut orang yang memiliki keyakinan untuk tetap bertahan dalam organisasi akan memiliki keyakinan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

#### 2.4. Kerangka Pikir

Menurut Razali (2004) faktor Quality of Work Life (QWL) yang terdiri dari faktor pertumbuhan dan perkembangan akan mendorong individu mengembangkan keahlian yang mereka miliki di tempat kerja sehingga individu merasa bagian dari organisasi dalam proses pengembangan diri. Faktor gaji dan pendapatan merupakan *reward* yang harus diterima individu dalam bekerja. Balas jasa yang setimpal atau melebihi harapan individu meendorong individu bekerja lebih dan mengabdikan pada organisasi yang dampaknya pada komitmen individu pada organisasi. Faktor supervisi merupakan faktor kontrol kinerja individu agar individu bekerja sesuai sasaran melalui arahan-arahan agar tercapai tujuan organisasi. Supervisi sebagai faktor kontrol akan mendorong individu berkomitmen dalam bekerja. Faktor partisipasi merupakan faktor yang melibatkan individu sebagai bagian dari organisasi. Faktor lingkungan kerja merupakan syarat kenyamanan kerja.

Semakin lingkungan kerja terasa nyaman dan aman, individu akan bekerja dengan leluasa tanpa rasa khawatir. Perhatian tersebut akan menciptakan komitmen individu pada organisasi. Faktor relevansi sosial merupakan bagian kebutuhan individu dalam bekerja. Faktor integritas tempat kerja merupakan hubungan dan kohesitas atau keeratan hubungan sesama pekerja yang membentuk sinergi dalam bekerja. Semakin erat hubungan antar pekerja akan membentuk kesamaan atau arah pencapaian tujuan organisasi yang sama. QWL menyatukan kebutuhan-kebutuhan dan pengembangan manajer proyek dengan sasaran-sasaran dan pengembangan organisasi yang menumbuhkan komitmen organisai.



Gambar 1 : Quality of Work Life  
( Sumber : Razali, 2004 )