

Kajian Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Pekerja Konstruksi dengan Latar Belakang Berbeda (Studi Kasus: Pekerja Konstruksi di Kota Bandung dan DKI Jakarta)

RINDU EVELINA

Jurusan Teknik Sipil Institut Teknologi Nasional
Email:rindu_evelina@yahoo.com

ABSTRAK

Fokus utama produktivitas dalam industri konstruksi adalah produktivitas tenaga kerja. Kemampuan manajer dalam manajemen pekerja menjadi dasar dalam pencapaian kesuksesan proyek. Dalam segi kemampuan, setiap pekerja memiliki kelebihan yang membuatnya relatif lebih unggul dibandingkan pekerja lain dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Sebagian besar keterampilan pekerja diperoleh turun-temurun dari pendahulu mereka, dan mayoritas kelompok pekerja dalam satu proyek berasal dari daerah yang sama atau berdekatan. Pemilihan tenaga kerja biasanya dilakukan oleh mandor berdasarkan relasi, dan kurang memperhatikan faktor keterampilan secara detail. Pekerja dengan latar belakang yang berbeda membutuhkan manajemen yang baik guna meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proyek konstruksi di Bandung dan DKI Jakarta belum memperhatikan latar belakang dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kata kunci: latar belakang pekerja, manajemen sumber daya manusia

ABSTRACT

The main focus of productivity in the construction industry is labor productivity. The ability of managers in the management of labor becomes the basis for the achievement of the project's success. In terms of ability, every worker has advantages that make it relatively more superior than other workers in performing a specific task or job. Most of the workers' skills acquired to the tradition of their predecessors, and the majority of the group of workers in the project come from the same or adjacent areas. Workers selection by the foreman is usually based on relationships, and less attention to the skill factor in. Workers with different backgrounds requires good management to improve productivity. The results showed that the construction project in Bandung and Jakarta have not noticed a background in human resources management.

Keywords: labor background, human resource management

1. PENDAHULUAN

Produktivitas menjadi aspek penting dalam peningkatan usaha konstruksi. Fokus utama produktivitas dalam industri konstruksi adalah produktivitas tenaga kerja. Kemampuan manajer dalam manajemen pekerja menjadi dasar dalam pencapaian kesuksesan proyek. Faktor sumber daya manusia harus menjadi fokus utama karena memberi sumbangsih terbesar bagi produktivitas dalam industri konstruksi.

Kemampuan kerja mampu meningkatkan kinerja pekerja. Dalam segi kemampuan, setiap pekerja memiliki kekuatan dan kelemahan yang membuatnya relatif lebih unggul dibandingkan pekerja lain dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Sebagian besar keterampilan pekerja diperoleh turun-temurun dari pendahulu mereka, dan kebanyakan kelompok pekerja dalam satu proyek berasal dari daerah yang sama atau berdekatan. Pemilihan tenaga kerja biasanya dilakukan oleh mandor berdasarkan relasi, dan kurang memperhatikan faktor keterampilan secara detail. Tidak jarang para pekerja konstruksi yang berasal dari daerah yang berbeda memiliki keterampilan dan pengalaman yang berbeda pula. Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rio Wisnu Hartanto pada tahun 2012 tentang pengaruh latar belakang pekerja terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja konstruksi di Bandung dan Jakarta, menyebutkan bahwa secara umum terdapat korelasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dengan latar belakang pekerja. Motivasi merupakan seperangkat hubungan independen dan dependen yang menjelaskan arah, amplitude dan ketekunan perilaku individu dalam mempertahankan bakat, keterampilan, pemahaman terhadap tugas dan kendala yang terdapat di lingkungan kerja (Pritchard dan Campbell, 1976).

Menurut Maslow untuk dapat memotivasi seseorang, diperlukan pemahaman level keberadaan orang tersebut dalam hierarki kebutuhan dan memusatkan perhatian pada kepuasan kebutuhan pada level tersebut atau level di atasnya. Sedangkan menurut Frederick Herzberg, faktor-faktor yang merupakan motivator adalah pencapaian pekerjaan, pengakuan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan, pekerjaan yang menantang, peningkatan tanggung jawab, dan pertumbuhan dan perkembangan.

Dalam mencapai tujuan proyek, perlu adanya tindakan menjaga motivasi pekerja konstruksi yaitu dengan pemenuhan kebutuhannya. Jika kebutuhan tersebut telah dipenuhi, maka pekerja dapat bekerja sama dengan manajer sebagai tim.

Kurangnya motivasi para pekerja akan berpengaruh pada produktivitas pekerja tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan sudah terbuktinya ada hubungan antara latar belakang pekerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian mengenai manajemen pekerja dengan berbagai latar belakang pada proyek konstruksi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Secara umum produktivitas mengandung pengertian sebagai perbandingan antara *output* (barang dan jasa) terhadap *input*, baik langsung maupun tidak langsung. *Input* dalam

bentuk umum terdiri dari pekerja (sumber daya manusia), modal, energi, material, dan data yang dibawa ke dalam suatu sistem dan ditransformasikan ke dalam bentuk *output*. Dengan kata lain dapat disebutkan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yaitu efektivitas dan efisiensi. Efisiensi adalah perbandingan antara penggunaan masukan (*input*) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila penghematan masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar, maka tingkat efisiensi semakin rendah.

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proyek. Penekanannya adalah pada tenaga kerja dan bagaimana mereka dapat dikelola dan dipimpin untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas secara keseluruhan sebagai individu, sebagai tim proyek dan sebagai anggota organisasi (Yvonne du Plessis, 2003). Setiap pekerja yang datang ke proyek tepat waktu, menunjukkan bahwa mereka telah terorganisir dan termotivasi sebagai individu dan bekerja sebagai tim untuk memberikan sesuatu yang sesuai dengan tujuan proyek dan karena itu prestasi mereka harus diakui dan dihargai. Yvonne du Plessis (2003) memiliki definisi tentang kinerja yang antara lain sebagai berikut:

1. **Komitmen:** kemampuan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses.
2. **Kemampuan:** kemampuan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kualitas pribadi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan adalah kualitas keterampilan yang memungkinkan seorang pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Tingkat kemampuan seseorang memiliki kaitan dengan pelatihan dan pengalaman yang mereka peroleh.

Tidak seperti kemampuan, komitmen bukan sesuatu yang tetap, tetapi relatif dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi pekerja. Oleh karena itu, kinerja individu tergantung pada kemampuan dan komitmen untuk menyelesaikan tugas. Manajer harus menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengontrol lingkungan kerja sehingga tenaga kerja akan berkomitmen untuk melakukan tugas dan termotivasi untuk mencapai tujuan proyek.

Peran manajemen adalah mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Industri pada umumnya, termasuk industri konstruksi, sadar akan pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi (Yankov dan Kleiner, 2001). Tujuan dari organisasi perusahaan komersial akan mencakup peningkatan produktivitas dan efisiensi, dan umumnya diakui bahwa motivasi tenaga kerja merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas dan efisiensi. Manajemen sebagai suatu disiplin telah berkembang dari waktu ke waktu dan manajer harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Berkaitan dengan sumber daya manusia, maka dibutuhkan sebuah metode yang dapat mengontrol perilaku tenaga kerja. Secara paralel, terdapat dua jenis motivasi; yaitu motivasi ekstrinsik, di mana individu diinduksi untuk berperilaku dengan cara tertentu sebagai akibat dari faktor eksternal (misalnya membayar atau hukuman), dan motivasi intrinsik, dimana dorongan untuk bertindak berasal dari keinginan dalam diri individu (Hollyforde dan Whiddett, 2002). Dalam kasus, isu-isu seputar uang dan membayar diidentifikasi sebagai alasan yang paling penting oleh sebagian besar responden terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi memotivasi dan de-motivasi. Di samping uang faktor-faktor seperti kenyamanan, makanan, hubungan kerja, kehidupan rumah dan tanggung jawab merupakan faktor-faktor yang dapat memotivasi dan tidak memotivasi.

Motivasi langsung memengaruhi arah, semangat, dan ketekunan tindakan (Atkinson, 1964). Pola faktor memotivasi dan de-motivasi yang diangkat oleh responden pada umumnya berkaitan dengan teori Hygiene-Motivasi. Faktor memotivasi yang berkaitan dengan masalah internal yaitu keinginan terhadap adanya pertumbuhan dan perkembangan diri pekerja,

sedangkan faktor de-motivasi mencangkup masalah eksternal terkait dengan lingkungan di mana responden bekerja. Faktor-faktor yang dianggap memotivasi dan de-motivasi adalah campuran dari masalah internal dan eksternal. Penelitian sebelumnya tentang motivasi pekerja (Ruthankoon dan Ogunlana 2003) telah menemukan bahwa faktor budaya memiliki implikasi pada motivasi yang dimiliki oleh seorang pekerja. Persepsi pekerja terkait dengan budaya dari pekerja itu sendiri. Pekerja mempersepsikan pekerjaan mereka, dan lingkungan dimana mereka bekerja tampaknya menjadi unsur penting dalam motivasi mereka.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada suatu organisasi yang memerlukannya. Hal ini meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Departemen Sumber Daya Manusia memiliki peran sebagai berikut:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja

a. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan; yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain; dan faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan.

c. Seleksi tenaga kerja

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup milik pelamar. Kemudian pada CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan yang berada pada tingkat rendah hingga yang berada pada tingkat tertinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang

sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Di Indonesia, pekerja konstruksi merupakan pekerja yang diperoleh secara tradisional, khususnya di Jawa, berasal dari sektor pertanian. Sebuah studi oleh Sjahrir (1995) menarik perhatian ada transformasi pekerja konstruksi dari profesi pertanian tradisional. Setelah panen tanaman mereka, sebagian besar petani akan meninggalkan ladang mereka untuk mencari pekerjaan sementara di kota sambil menunggu musim tanam berikutnya. Ketika pekerjaan konstruksi selesai, mereka kemudian kembali ke pertanian mereka di desa. Seperti kebanyakan masyarakat desa, mereka hanya memiliki sedikit atau tidak ada pendidikan formal, dan karena tidak memiliki keahlian lain selain bertani, keterampilan konstruksi mereka hanya sebatas pekerja keras dalam penggalian atau tugas sederhana lainnya. Sementara mayoritas pekerja tidak terampil, melalui magang beberapa tahun pekerja ini berhasil menjadi pekerja terampil seperti tukang kayu, tukang batu, atau bahkan pekerja baja. Biasanya para pekerja konstruksi yang berasal dari desa direkrut oleh mandor dari desa. Mandor adalah serupa manajer yang tugasnya bertanggung jawab dan mengelola serta mengawasi sekelompok pekerja konstruksi. Mandor ini, yang banyak dari mereka merupakan kerabat atau memiliki ikatan tertutup dengan pekerja, yang bertanggung jawab untuk membawa para pekerja dari desa ke lokasi konstruksi di kota-kota. Dalam hal ini, pekerja tidak memiliki kontrak langsung secara formal dengan perusahaan konstruksi. Sebaliknya, mandor menandatangani kontrak atas nama pekerja-pekerjanya, baik dalam bentuk *lump sum* atau kontrak harga satuan.

Di Indonesia, mandor berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap satu kelompok pekerja. Karena kebutuhan pekerja terpenuhi secara tradisional, yaitu pekerja dan mandor berasal dari desa yang sama, membuat mandor sebagai pemimpin yang dekat secara emosi dan sosial terhadap pekerjanya, dan mandor juga menjadi panutan dalam pekerjaan. Dalam proyek konstruksi sekarang ini, mandor seringkali dianggap sebagai kunci utama dalam menghubungkan pekerja lapangan dan manajemen perusahaan konstruksi. Dengan demikian, mandor diharapkan dapat mengelola pekerjaan dan pekerja lapangan dengan baik guna mencapai sasaran dan tujuan proyek pada level operasi, terutama dalam peningkatan produktivitas, performa pekerja, serta proteksi dan kualitas pekerjaan, di mana perencanaan yang baik dalam penanganan kecelakaan kerja dapat meningkatkan produktivitas konstruksi (Soemardi et al, 2010).

Terkait dengan pentingnya posisi mandor, adalah hal penting dalam meningkatkan kompetensi mandor baik dalam hal *hard skill* dan *soft skill*. Oleh karena pentingnya posisi mandor dalam proyek konstruksi, maka perlu adanya kemampuan yang dimiliki mandor dalam memimpin pekerja. Sebagai mandor, dalam memimpin suatu proyek dan mengelola pekerja di proyek tersebut diperlukan beberapa hal, antara lain:

1. Kemampuan memimpin, berkomunikasi, negosiasi dan lainnya.
2. Kemampuan elegasi, memotivasi, pelatihan, mentoring, dan pengetahuan lain yang berkaitan dengan individu pekerja proyek.
3. Kemampuan pembentukan tim, menangani konflik, dan pengetahuan lain yang berkaitan dengan kelompok kerja dalam proyek.
4. Penilaian kinerja, rekrutmen, retensi, hubungan kerja, peraturan kesehatan dan keselamatan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pemberian fungsi sumber daya manusia.

Tuntutan utama mandor dalam proyek konstruksi adalah mulai dari rekrutmen hingga pengelola keuangan (Soemardi et al, 2011). Sebagai peran utama dalam proyek konstruksi, mandor merupakan alasan utama tingginya tuntutan terhadap kompetensi tersebut, dan

juga karena peran mandor sebagai kunci dalam hal komunikasi ke pihak atas dan pekerja di bawahnya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rio Wisnu Hartanto pada tahun 2012 tentang pengaruh latar belakang pekerja terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja konstruksi di Bandung dan Jakarta, menyebutkan bahwa secara umum terdapat korelasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dengan latar belakang pekerja (Ruthankoon, R. and Ogunlana, O. S., 2003) (Hollyforde, S. and Whiddett, S., 2002). Untuk pekerja (laden dan tukang), secara keseluruhan terdapat korelasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dengan latar belakang pekerja. Sedangkan untuk mandor secara keseluruhan hanya kebutuhan fisik, keamanan dan pengakuan yang memiliki korelasi dengan latar belakang mandor. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara hipotesis penelitian dengan hasil penelitian. Akan tetapi secara keseluruhan tingkat kepercayaan data berada di bawah 90%. Faktor yang paling mempengaruhi motivasi pekerja konstruksi secara umum pada seluruh jenjang jabatan adalah faktor bonus dan upah tambahan. Secara khusus pada jenjang jabatan mandor, faktor yang paling mempengaruhi motivasi adalah bonus dan program keselamatan kerja yang baik. Pada jenjang jabatan tukang, faktor yang paling mempengaruhi motivasi adalah bonus, lembur, dan upah yang baik. Sedangkan pada jenjang jabatan laden, faktor yang paling mempengaruhi motivasi adalah bonus, lembur dan upah yang baik. Berdasarkan hasil penelitian Rio Wisnu Hartanto tersebut, penelitian ini akan mencoba melihat penerapan manajemen sumber daya manusia dengan mempertimbangkan pengaruh latar belakang pekerja terhadap faktor yang mempengaruhi motivasi, di mana motivasi merupakan salah satu alat ukur motivasi.

3. HASIL DAN ANALISIS DATA

Survei dilaksanakan pada 6 proyek gedung di DKI Jakarta dan 5 proyek gedung di Bandung dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 1. Daftar Nama dan Lokasi Proyek Responden di Jakarta

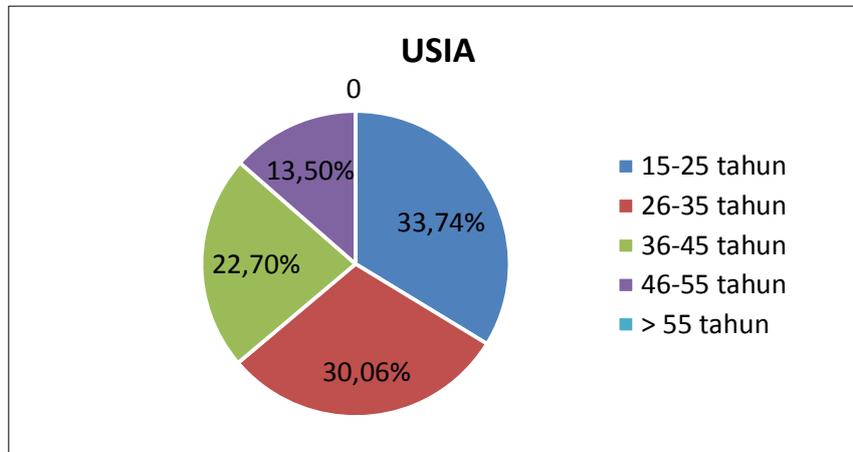
NO	NAMA PROYEK	KONTRAKTOR	LOKASI
1	Four Winds Apartment	PT. Tatamulia Nusantara Indah	Jakarta
2	One Casablanca Residence	PT. Pulau Intan	Jakarta
3	T-Plaza Apartment	PT. Catur Bangun Mandiri	Jakarta
4	GCNM Apartments	Nusa Konstruksi Engineering	Jakarta
5	Basura	Totalindo	Jakarta
6	Amaris Hotel	PT. Pakema Indah Sari	Jakarta

Tabel 2. Daftar Nama dan Lokasi Proyek Responden di Bandung

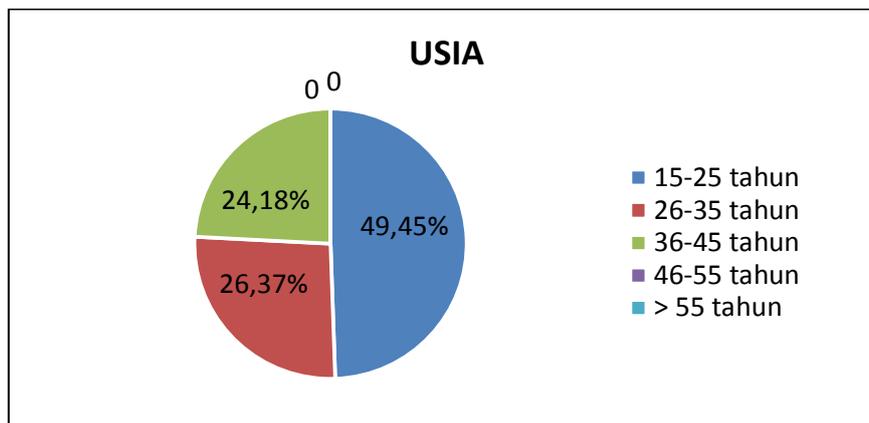
NO	NAMA PROYEK	KONTRAKTOR	LOKASI
1	Harper Pasteur Hotel	PT. Wika Gedung	Bandung
2	Gedung Poliklinik Tahap I RSUP Dr. Hasan Sadikin	PT. Nindya Karya (General Contractor)	Bandung
3	Gaia Hotel	Nusa Konstruksi Engineering	Bandung
4	De Paviljoen Condotel	PT. Pulauintan Bajaperkasa Konstruksi	Bandung
5	Regitha Apartment	PT. Waskita Karya	Bandung

3.1 Latar Belakang

Usia para pekerja konstruksi untuk proyek gedung di kota Bandung dan Jakarta dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok usia.



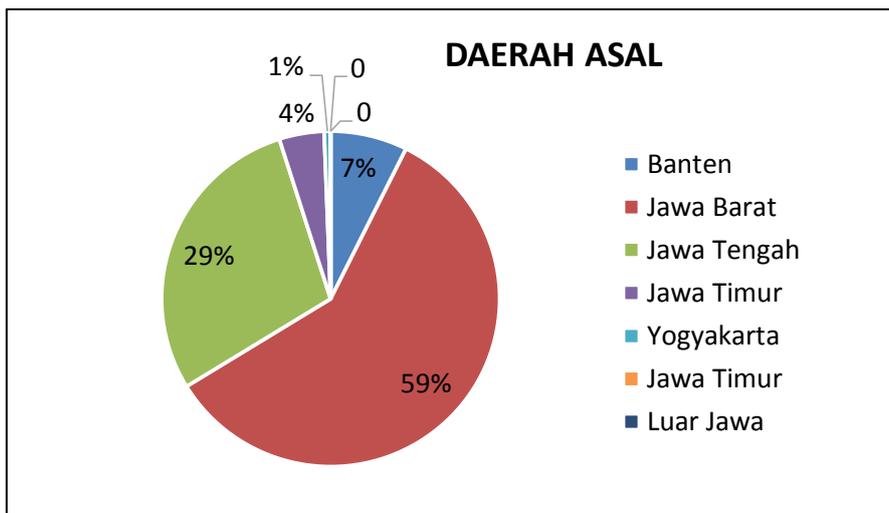
Gambar 1. Diagram interval usia tukang dan ladan wilayah DKI Jakarta



Gambar 2. Diagram interval usia tukang dan ladan wilayah Kota Bandung

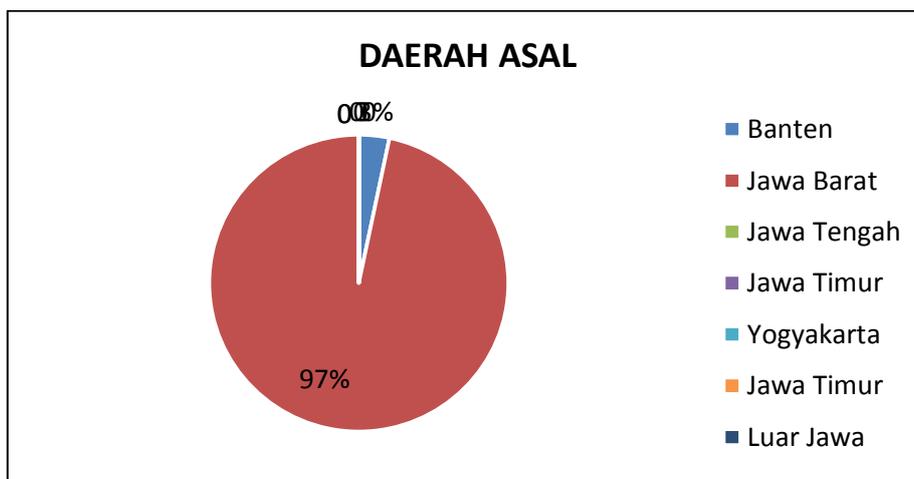
Gambar 1 dan **Gambar 2** di atas memperlihatkan tentang usia responden tukang dan ladan proyek gedung wilayah DKI Jakarta dan Kota Bandung yang mana kebanyakan usia para tukang ladan berada pada interval antara 15-25 tahun dan tidak ada yang berusia diatas 55 tahun; namun, di DKI Jakarta ada 13,50% tukang dan ladan yang berusia 46-55 tahun. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan karakteristik usia tukang dan ladan yang bekerja di proyek gedung Bandung dan DKI Jakarta.

Daerah asal para pekerja konstruksi untuk proyek gedung di kota Bandung dan DKI Jakarta dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok daerah asal.



Gambar 3. Diagram daerah asal tukang dan ladan wilayah DKI Jakarta

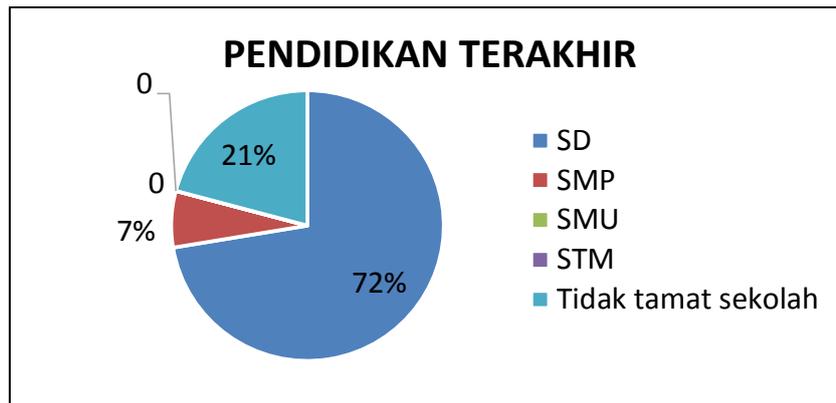
Gambar 3 di atas menunjukkan bahwa untuk pekerja konstruksi gedung di DKI Jakarta, secara keseluruhan memiliki latar belakang suku yang berbeda (heterogen), yaitu suku Sunda dan Jawa. Daerah asal tukang dan ladan berasal dari Jawa Barat. Sangat sedikit yang berasal dari Jawa Timur, dan tidak ada yang berasal dari luar pulau Jawa. Ada kecenderungan mandor memilih pekerja yang berasal dari Jawa Barat serta Jawa Barat dan Yogyakarta.



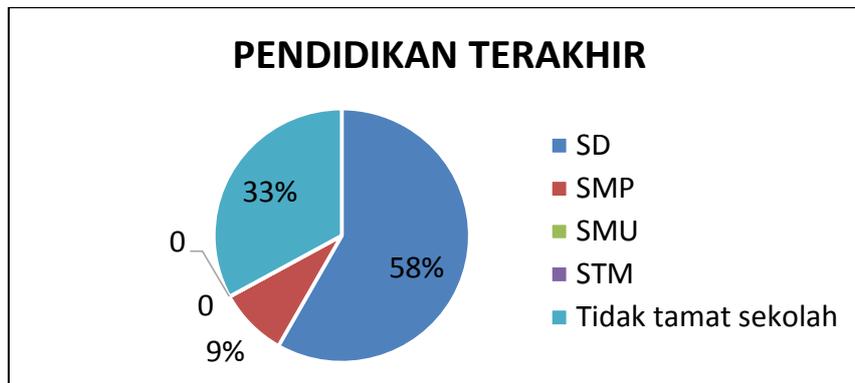
Gambar 4. Diagram daerah asal tukang dan ladan wilayah Kota Bandung

Untuk pekerja konstruksi gedung di kota Bandung, secara keseluruhan memiliki latar belakang suku yang sama (homogen), yaitu suku Sunda dan berasal dari daerah Jawa Barat. Tidak ada yang berasal dari Jawa Timur maupun luar pulau Jawa (**Gambar 4**).

Pendidikan terakhir para pekerja konstruksi untuk proyek gedung di kota Bandung dan DKI Jakarta dikelompokkan ke dalam beberapa tingkat pendidikan.



Gambar 5. Diagram pendidikan terakhir tukang dan ladan wilayah DKI Jakarta



Gambar 6. Diagram pendidikan terakhir tukang dan ladan wilayah Kota Bandung

Dari **Gambar 5** dan **Gambar 6** di atas dapat dilihat bahwa pendidikan terakhir yang ditempuh oleh pekerja konstruksi gedung di kota Bandung dan DKI Jakarta secara keseluruhan adalah sama, yaitu mayoritas hanya menyelesaikan sekolah dasar (SD) dan juga tidak tamat sekolah dasar. Hanya sedikit yang menyelesaikan pendidikan hingga sekolah menengah pertama (SMP). Hal ini menunjukkan rendahnya tingkat pendidikan para pekerja konstruksi di Bandung dan DKI Jakarta.

3.2 Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam tahapan persiapan dan seleksi, diawali dengan melakukan identifikasi kebutuhan pekerja dengan mempertimbangkan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Pada proyek konstruksi di Bandung dan DKI Jakarta, secara keseluruhan proyek ini melimpahkan seluruh proses ini pada mandor.

Dari hasil wawancara kepada ladan, tukang dan mandor, diperoleh informasi bahwa tahapan ini kurang terlaksana dengan baik. Banyak faktor yang menjadi penyebabnya, antara lain:

1. Ladan dan tukang melakukan pekerjaan yang sama, bahkan pekerjaan yang bukan keahliannya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya jumlah pekerja di proyek tersebut.
2. Banyak ladan dan tukang yang tidak bertahan lama di proyek dan meninggalkan tanggung jawabnya sehingga mandor harus mencari ladan dan tukang yang akan menggantikan mereka. Hal ini mengakibatkan tahap seleksi kurang diperhatikan karena tuntutan target pencapaian proyek.
3. Proses perekrutan ladan dan tukang dengan berdasarkan relasi mandor.

Setiap pekerja yang terlibat dalam proyek konstruksi diwajibkan untuk menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan pembekalan yang

bertujuan meningkatkan kinerja yang ada; namun, pada proyek konstruksi di kota Bandung dan DKI Jakarta yang menjadi objek penelitian, informasi yang diperoleh terbagi dua, yaitu:

1. Laden dan tukang mengakui bahwa mereka tidak pernah mendapatkan pelatihan sebelum memulai pekerjaan di proyek dan sebagian besar dari mereka masih baru di proyek konstruksi. Pengetahuan yang mereka peroleh hanya dari rekan kerja sesama tukang dan laden, dan belajar melalui melihat pekerjaan orang lain.
2. Mandor mengakui bahwa sebelum seorang pekerja memulai pekerjaannya, dilakukan pelatihan sesuai keahlian masing-masing.

Kedua hal tersebut bertolak belakang, dan diasumsikan bahwa ini terjadi karena adanya perbedaan pengertian mengenai pelatihan dan pembekalan pekerja.

Evaluasi pekerja juga tidak terlaksana. Laden dan tukang yang diwawancarai mengatakan bahwa pekerjaan mereka seringkali dihadapkan pada pengerjaan proyek yang dituntut untuk cepat selesai sehingga tahapan evaluasi seringkali terabaikan.

Kompensasi merupakan imbalan atas kontribusi kerja dari pekerja. Dari hasil wawancara, seluruh karyawan merasa puas dengan imbalan yang mereka terima. Semua proyek yang menjadi objek penelitian ini menempatkan mandor sebagai penyuplai tenaga kerja sehingga mandor yang bertanggung jawab dalam hal gaji tukang dan laden. Dan setiap proyek memiliki kebijakan masing-masing dalam jangka waktu pembayaran, bisa seminggu sekali, dua minggu sekali, atau harian.

Proteksi yang diperoleh oleh pekerja adalah mereka terdaftar di asuransi keselamatan Jamsostek, dan mendapatkan peralatan keselamatan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, seperti helm proyek dan sepatu.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan pekerja (dalam hal ini adalah tukang dan laden) mengenai uang atau imbalan langsung adalah subjektif. Namun, penelitian yang telah dilakukan oleh Rio Wisnu Hartanto pada tahun 2012 di Institut Teknologi Bandung dengan judul Kajian Pengaruh Latar Belakang Pekerja Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja (Studi Kasus: Pekerja Konstruksi di Kota Bandung dan Jakarta) membuktikan bahwa tingkat kebutuhan pekerja pada jenjang jabatan tukang dan laden berada pada level kebutuhan fisik sampai kebutuhan sosial; dan faktor yang paling mempengaruhi motivasi pekerja konstruksi secara umum adalah faktor bonus, lembur, dan upah yang baik.

3.3 Analisis Kondisi Proyek

Permasalahan yang dihadapi proyek konstruksi adalah produktivitas proyek, dan hal ini biasanya dihubungkan dengan kinerja pekerja. Banyak hal yang mempengaruhi produktivitas proyek konstruksi, antara lain faktor pengawasan, faktor material, faktor pelaksanaan dan faktor perencanaan. Produktivitas sering dikaitkan dengan kinerja pekerja. Dalam hal ini, mandor merupakan pimpinan bagi pekerja lapangan (tukang dan laden) di proyek konstruksi sehingga kinerja mandor dalam mengelola pekerjaannya.

Kepemimpinan telah dianggap sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi keberhasilan proyek. Kepemimpinan dalam manajemen proyek berkontribusi terhadap kepercayaan dan kesuksesan tim dalam proyek tersebut. Mandor merupakan faktor penentu utama yang dapat mengendalikan pekerja konstruksi.

Hal yang menjadi penyebab tidak berjalannya sistem manajemen sumber daya manusia di proyek-proyek yang dijadikan responden penelitian adalah:

1. Sifat proyek yang sementara menyebabkan kurangnya komitmen dari tukang dan laden dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Tim manajemen proyek (dalam hal ini adalah mandor) kurang berhati-hati dalam memilih sistem kontrak kerja dengan tukang dan laden yang sesuai dengan sifat proyek yang sementara.
3. Belum adanya kepatuhan administratif dan loyalitas tukang dan laden. Hal ini merupakan tanggung jawab mandor untuk memastikan hal tersebut berjalan dengan baik.
4. Mandor belum bertanggung jawab dalam memastikan bahwa proyek tersebut dikerjakan oleh tukang dan laden yang tepat kompeten dalam jangka waktu yang diperlukan.
5. Belum adanya pengembangan kompetensi tukang dan laden melalui pelatihan berdasarkan keahlian mereka masing-masing.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa hal yang menjadi kesimpulan hasil penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Mandor belum memahami pengaruh latar belakang pekerja terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja, sementara hal ini merupakan salah satu alat ukur terhadap produktivitas proyek konstruksi.
2. Pekerja konstruksi gedung di DKI Jakarta, secara keseluruhan memiliki latar belakang suku yang berbeda (heterogen), yaitu suku Sunda dan Jawa. Daerah asal tukang dan laden berasal dari Jawa Barat; sedangkan pekerja konstruksi gedung di kota Bandung, secara keseluruhan memiliki latar belakang suku yang sama (homogen), yaitu suku Sunda dan berasal dari daerah Jawa Barat.
3. Tingkat pendidikan para pekerja konstruksi di Bandung dan DKI Jakarta masih rendah. Pendidikan terakhir yang ditempuh oleh pekerja konstruksi gedung di kota Bandung dan DKI Jakarta secara keseluruhan adalah sama, yaitu mayoritas hanya menyelesaikan sekolah dasar (SD) dan juga tidak tamat sekolah dasar. Hanya sedikit yang menyelesaikan pendidikan hingga sekolah menengah pertama (SMP).
4. Mandor tidak menyadari bahwa secara tidak langsung latar belakang pekerja berpengaruh terhadap produktivitas proyek, sehingga mandor tidak memperhatikan usia, daerah asal, dan tingkat pendidikan pekerja dalam mengelola tukang dan laden yang dia bawahi.
5. Mandor berperan sebagai penghubung antara pihak manajerial perusahaan dan pekerja lapangan (tukang dan laden). Hubungan mandor dengan perusahaan konstruksi berupa kontrak kerja, namun perusahaan konstruksi tidak ada hubungan langsung dengan tenaga kerja di lapangan, baik dalam hal kontraktual maupun instruksional.

4.2 Saran

1. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan di kota-kota besar lain di Indonesia guna mendapatkan gambaran secara umum mengenai sistem manajemen sumber daya manusia di Indonesia.
2. Untuk arah pengembangan penelitian ke depannya dapat dilakukan pengumpulan data gambaran produktivitas pekerja konstruksi untuk melihat seberapa signifikan pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap produktivitas proyek dengan mempertimbangkan pengaruh latar belakang pekerja terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction to Motivation*. New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold.
- Du Plessis, Y. (2004). Defining the Concept of Project Management Culture in Organisations - A Framework of Guiding Principles. *11th European Congress on Work and Organisational Psychology (EAWOP)*, pp. 36-43. Lisbon:
- Hartanto, R. W. (2012). *Kajian Pengaruh Latar Belakang Pekerja Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja (Studi Kasus: Pekerja Konstruksi di Kota Bandung dan Jakarta)*. Bandung: Departemen Teknik Sipil, Institut Teknologi Bandung.
- Hollyforde, S. and Whiddett, S. (2002). *The Motivation Handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Pritchard, R., Campbell, K., and Campbell, D. (1976). Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62 (...), 9-15.
- Ruthankoon, R. and Ogunlana, O. S. (2003). Testing Herzberg's Two Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10 (5), 333-341.
- Soemardi et al. (2010). Assessing the Role and Competence of Mandor in Indonesian Construction Industry. *Second International Conference In Developing Countries (ICCIDC-II)*, pp. 845-854. Cairo:
- Soemardi, B. W., Soenaryo, I., dan Wahyudi, E. (2011). The Role and Function of Mandor in Construction Project Organization in Indonesia. Dalam LAM Heung Fai (Ed.). *The Twelfth East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction Proceeding*. 14, pp. 859-864. Elsevier.
- Yankov, L. and Kleiner, B. H. (2001). Human Resources Issues in the Construction Industry. *Management Research News*, 24 (3), 101-105.