

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pendahuluan

Problematika mengenai outsourcing memang cukup bervariasi. Hal ini dikarenakan penggunaan outsourcing dalam dunia usaha konstruksi di Indonesia kini semakin marak dan telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda oleh pelaku usaha, sementara regulasi yang ada belum terlalu memadai untuk mengatur tentang outsourcing yang telah berjalan tersebut. Akibat adanya kekisruhan tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam diri pekerja, yang berujung pada penurunan produktivitas kerja.

Bab ini memberikan uraian dan tinjauan pustaka tentang arti dari pekerja *outsourcing* itu sendiri, produktivitas tenaga kerja konstruksi dan kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai identifikasi resiko yang merupakan bagian dari manajemen resiko sebagai pendekatan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

#### 2.2 *Outsourcing*

##### 2.2.1 Definisi *Outsourcing*

*Outsourcing* (Alih Daya) diartikan sebagai pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak (Artikel “Outsource dipandang dari sudut pemberi kerja”, [http : www.apindo .or.id](http://www.apindo.or.id)).

*Outsourcing* (Alih Daya) dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia diartikan sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja (Pasal 64 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan) pengaturan hukum *outsourcing* (Alih Daya) di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66) dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh (Kepmen 101/2004). Pengaturan tentang *outsourcing* (Alih Daya) ini sendiri masih dianggap pemerintah kurang lengkap. Dalam Inpres No. 3 Tahun 2006 tentang paket Kebijakan Iklim Investasi disebutkan bahwa *outsourcing* (Alih Daya) sebagai salah satu faktor yang harus diperhatikan dengan serius dalam menarik iklim investasi ke Indonesia. Bentuk keseriusan pemerintah tersebut dengan menugaskan menteri tenaga kerja untuk

membuat draft revisi terhadap Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Beberapa pakar serta praktisi outsourcing (Alih Daya) dari Indonesia juga memberikan definisi mengenai outsourcing, antara lain menyebutkan bahwa outsourcing (Alih Daya) dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai alih daya, adalah pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar /perusahaan jasa outsourcing (Chandra Suwondo, *Outsourcing :Implementasi di Indonesia*,2002).

. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Muzni Tambusai, Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang mendefinisikan pengertian outsourcing (Alih Daya) sebagai memborongkan satu bagian atau beberapa bagian kegiatan perusahaan yang tadinya dikelola sendiri kepada perusahaan lain yang kemudian disebut sebagai penerima pekerjaan ([www.nakertrans.go.id/arsipberita/naker/outsourcing.php](http://www.nakertrans.go.id/arsipberita/naker/outsourcing.php),29 Mei 2005)

### 2.2.2 Dasar hukum *Outsourcing* di Indonesia

Dasar atau landasan hukum penggunaan tenaga kerja *Outsourcing* di Indonesia adalah UU No. 13 tahun 2003 serta Revisi UU No. 13 tahun 2003 yang dikeluarkan Pemerintah pada tanggal 6 Februari tahun 2006. Dalam UU No.13/2003, yang menyangkut outsourcing (Alih Daya) adalah pasal 64, pasal 65 (terdiri dari 9 ayat), dan pasal 66 (terdiri dari 4 ayat).

- **Pasal 64** adalah dasar dibolehkannya outsourcing. Dalam pasal 64 dinyatakan bahwa : “Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.”
- **Pasal 65** memuat beberapa ketentuan diantaranya adalah :
  - penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (ayat 1); pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, seperti yang dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :
    - dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama;
    - dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan;
    - merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan;
    - tidak menghambat proses produksi secara langsung.

(ayat 2) perusahaan lain (yang diserahkan pekerjaan) harus berbentuk badan hukum (ayat 3); perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan lain sama dengan perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan pemberi pekerjaan atau sesuai dengan peraturan perundangan (ayat 4); perubahan atau penambahan syarat-syarat tersebut diatas diatur lebih lanjut dalam keputusan menteri (ayat 5); hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan diatur dalam perjanjian tertulis antara perusahaan lain dan pekerja yang dipekerjakannya (ayat 6) hubungan kerja antara perusahaan lain dengan pekerja/buruh dapat didasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu (ayat 7); bila beberapa syarat tidak terpenuhi, antara lain, syarat-syarat mengenai pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, dan syarat yang menentukan bahwa perusahaan lain itu harus berbadan hukum, maka hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan (ayat 8).

- **Pasal 66** UU Nomor 13 tahun 2003 mengatur bahwa pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tenaga kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi (pasal 66 ayat 1, UU No. 13 tahun 2003)

### 2.2.3 Hubungan Perusahaan Outsourcing dengan Pengguna Jasa

Hubungan kerjasama antara Perusahaan outsourcing dengan perusahaan pengguna jasa outsourcing tentunya diikat dengan suatu perjanjian tertulis. Perjanjian dalam outsourcing (Alih Daya) dapat berbentuk perjanjian pemborongan pekerjaan atau perjanjian penyediaan jasa pekerja/buruh. Perjanjian-perjanjian (kontrak) yang dibuat oleh para pihak harus memenuhi syarat sah perjanjian seperti yang tercantum dalam pasal 1320 KUH Perdata, yaitu:

1. Sepakat, bagi para pihak;
2. Kecakapan para pihak untuk membuat suatu perikatan;
3. Suatu hal tertentu;
4. Sebab yang halal.

Perjanjian dalam outsourcing (Alih Daya) juga tidak semata-mata hanya mendasarkan pada asas kebebasan berkontrak sesuai pasal 1338 KUH Perdata, namun juga harus memenuhi ketentuan ketenagakerjaan, yaitu UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam penyediaan jasa pekerja, ada 2 tahapan perjanjian yang dilalui yaitu:

1. Perjanjian antara perusahaan pemberi pekerjaan dengan perusahaan penyedia pekerja/buruh. Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau perjanjian penyediaan jasa pekerja yang dibuat secara tertulis. Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (pasal 65 ayat 2, UU No.13 tahun 2003)
  - a. dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama;
  - b. dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan;
  - c. merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan;
  - d. tidak menghambat proses produksi secara langsung.

Dalam hal penempatan pekerja/buruh maka perusahaan pengguna jasa pekerja akan membayar sejumlah dana (management fee) pada perusahaan penyedia pekerja/buruh.

2. Perjanjian perusahaan penyedia pekerja/buruh dengan karyawan. Penyediaan jasa pekerja atau buruh untuk kegiatan penunjang perusahaan harus memenuhi syarat sebagai berikut :
  - a. adanya hubungan kerja antara pekerja atau buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja atau buruh;
  - b. perjanjian kerja yang berlaku dalam hubungan kerja adalah perjanjian kerja untuk waktu tertentu yang memenuhi persyaratan dan atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani oleh kedua pihak;
  - c. perlindungan usaha dan kesejahteraan, syarat-syarat kerja maupun perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh.

Dengan adanya 2 (dua) perjanjian tersebut maka walaupun karyawan sehari-hari bekerja di perusahaan pemberi pekerjaan namun ia tetap berstatus sebagai karyawan perusahaan penyedia pekerja. Pemenuhan hak-hak karyawan seperti perlindungan upah dan kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul tetap merupakan tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja.

Perjanjian kerja antara karyawan dengan perusahaan outsourcing (Alih Daya) dapat berupa Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) maupun Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) (pasal 56-60 UU No.13 tahun 2003, "hukum Ketenagakerjaan" Firoz Gaffar). Perjanjian kerja antara karyawan outsourcing dengan perusahaan outsourcing biasanya mengikuti jangka waktu perjanjian kerjasama antara perusahaan outsourcing dengan perusahaan pengguna jasa outsourcing. Hal ini dimaksudkan apabila perusahaan pengguna jasa outsourcing hendak mengakhiri kerjasamanya dengan perusahaan outsourcing, maka pada waktu yang bersamaan berakhir pula kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan outsource. Bentuk perjanjian kerja yang lazim digunakan dalam outsourcing adalah Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Bentuk perjanjian kerja ini dipandang cukup fleksibel bagi perusahaan pengguna jasa outsourcing, karena lingkup pekerjaannya yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan perusahaan.

Karyawan outsourcing walaupun secara organisasi berada di bawah perusahaan outsourcing, namun pada saat rekrutment, karyawan tersebut harus mendapatkan persetujuan dari pihak perusahaan pengguna outsourcing. Apabila perjanjian kerjasama antara perusahaan outsourcing dengan perusahaan pengguna jasa outsourcing berakhir, maka berakhir juga perjanjian kerja antara perusahaan outsourcing dengan karyawannya.

Hubungan hukum Perusahaan Outsourcing (Alih Daya) dengan perusahaan pengguna outsourcing (Alih Daya) diikat dengan menggunakan Perjanjian Kerjasama, dalam hal penyediaan dan pengelolaan pekerja pada bidang-bidang tertentu yang ditempatkan dan bekerja pada perusahaan pengguna outsourcing. Karyawan outsourcing (Alih Daya) menandatangani perjanjian kerja dengan perusahaan outsourcing (Alih Daya) sebagai dasar hubungan ketenagakerjaannya. Dalam perjanjian kerja tersebut disebutkan bahwa karyawan ditempatkan dan bekerja di perusahaan pengguna outsourcing.

Hubungan hukum Perusahaan Outsourcing (Alih Daya) dengan perusahaan pengguna outsourcing (Alih Daya) diikat dengan menggunakan Perjanjian Kerjasama, dalam hal penyediaan dan pengelolaan pekerja pada bidang-bidang tertentu yang ditempatkan dan bekerja pada perusahaan pengguna outsourcing. Karyawan outsourcing (Alih Daya) menandatangani perjanjian kerja dengan perusahaan outsourcing (Alih Daya) sebagai dasar hubungan ketenagakerjaannya. Dalam perjanjian kerja tersebut disebutkan bahwa karyawan ditempatkan dan bekerja di perusahaan pengguna outsourcing.

Dari hubungan kerja ini timbul suatu permasalahan hukum, karyawan outsourcing (Alih Daya) dalam penempatannya pada perusahaan pengguna outsourcing (Alih Daya) harus tunduk pada Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang berlaku

pada perusahaan pengguna outsourcing tersebut, sementara secara hukum tidak ada hubungan kerja antara keduanya. Hal yang mendasari mengapa karyawan outsourcing (Alih Daya) harus tunduk pada peraturan perusahaan pemberi kerja adalah

- Karyawan tersebut bekerja di tempat/lokasi perusahaan pemberi kerja;
- Standard Operational Procedures (SOP) atau aturan kerja perusahaan pemberi kerja harus dilaksanakan oleh karyawan, dimana semua hal itu tercantum dalam peraturan perusahaan pemberi kerja;
- Bukti tunduknya karyawan adalah pada Memorandum of Understanding (MoU) antara perusahaan outsource dengan perusahaan pemberi kerja, dalam hal yang menyangkut norma-norma kerja, waktu kerja dan aturan kerja. Untuk benefit dan tunjangan biasanya menginduk perusahaan outsource.

Dalam hal terjadi pelanggaran yang dilakukan pekerja, dalam hal ini tidak ada kewenangan dari perusahaan pengguna jasa pekerja untuk melakukan penyelesaian sengketa karena antara perusahaan pengguna jasa pekerja (*user*) dengan karyawan outsource secara hukum tidak mempunyai hubungan kerja, sehingga yang berwenang untuk menyelesaikan perselisihan tersebut adalah perusahaan penyedia jasa pekerja, walaupun peraturan yang dilanggar adalah peraturan perusahaan pengguna jasa pekerja (*user*).

Peraturan perusahaan berisi tentang hak dan kewajiban antara perusahaan dengan karyawan outsourcing. Hak dan kewajiban menggambarkan suatu hubungan hukum antara pekerja dengan perusahaan, dimana kedua pihak tersebut sama-sama terikat perjanjian kerja yang disepakati bersama.

Sedangkan hubungan hukum yang ada adalah antara perusahaan Outsourcing (Alih Daya) dengan perusahaan pengguna jasa, berupa perjanjian penyediaan pekerja. Perusahaan pengguna jasa pekerja dengan karyawan tidak memiliki hubungan kerja secara langsung, baik dalam bentuk perjanjian kerja waktu tertentu maupun perjanjian kerja waktu tidak tertentu. Apabila ditinjau dari terminologi hakikat pelaksanaan Peraturan Perusahaan, maka peraturan perusahaan dari perusahaan pengguna jasa tidak dapat diterapkan untuk karyawan outsourcing (Alih Daya) karena tidak adanya hubungan kerja. Hubungan kerja yang terjadi adalah hubungan kerja antara karyawan outsourcing (Alih Daya) dengan perusahaan outsourcing, sehingga seharusnya karyawan outsourcing (Alih Daya) menggunakan peraturan perusahaan outsourcing, bukan peraturan perusahaan pengguna jasa pekerja. Karyawan outsourcing yang ditempatkan di perusahaan pengguna outsourcing tentunya secara aturan kerja dan disiplin kerja harus mengikuti ketentuan yang berlaku pada perusahaan pengguna outsourcing.

Dalam perjanjian kerjasama antara perusahaan outsourcing dengan perusahaan pengguna outsourcing harus jelas di awal, tentang ketentuan apa saja yang harus ditaati oleh karyawan outsourcing selama ditempatkan pada perusahaan pengguna outsourcing. Hal-hal yang tercantum dalam peraturan perusahaan pengguna outsourcing sebaiknya tidak diasumsikan untuk dilaksanakan secara total oleh karyawan outsourcing. Misalkan masalah benefit, tentunya ada perbedaan antara karyawan outsourcing dengan karyawan pada perusahaan pengguna outsourcing.

Hal-hal yang terdapat pada Peraturan Perusahaan yang disepakati untuk ditaati, disosialisasikan kepada karyawan outsourcing oleh perusahaan outsourcing. Sosialisasi ini penting untuk meminimalkan tuntutan dari karyawan outsourcing yang menuntut dijadikan karyawan tetap pada perusahaan pengguna jasa outsourcing, dikarenakan kurangnya informasi tentang hubungan hukum antara karyawan dengan perusahaan pengguna outsourcing.

Dalam pelaksanaan outsourcing (Alih Daya) berbagai potensi perselisihan mungkin timbul, misalnya berupa pelanggaran peraturan perusahaan oleh karyawan maupun adanya perselisihan antara karyawan outsource dengan karyawan lainnya. Menurut pasal 66 ayat (2) huruf c UU No.13 Tahun 2003, penyelesaian perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja.

Jadi walaupun yang dilanggar oleh karyawan outsource adalah peraturan perusahaan pemberi pekerjaan, yang berwenang menyelesaikan perselisihan tersebut adalah perusahaan penyedia jasa pekerja.

Dalam hal ini perusahaan outsource harus bisa menempatkan diri dan bersikap bijaksana agar bisa mengakomodir kepentingan karyawan, maupun perusahaan pengguna jasa pekerja, mengingat perusahaan pengguna jasa pekerja sebenarnya adalah pihak yang lebih mengetahui keseharian performa karyawan, daripada perusahaan outsource itu sendiri. Ada baiknya perusahaan outsource secara berkala mengirim pewartannya untuk memantau para karyawannya di perusahaan pengguna jasa pekerja sehingga potensi konflik bisa dihindari dan performa kerja karyawan bisa terpantau dengan baik.

## **2.3 Produktivitas Tenaga Kerja Proyek Konstruksi**

### **2.3.1 Perencanaan sumber daya proyek**

Proyek merupakan kegiatan yang bersifat unik dan melibatkan banyak faktor ketidakpastian untuk itu organisasi yang menjalankan proyek membaginya menjadi beberapa tahapan agar mudah dalam pengendalian manajemen, serta pelaksanaannya dapat

berlangsung secara berkesinambungan dari tahap satu ke tahap berikutnya. Secara umum tahapan tersebut dikenal dengan daur hidup proyek (life cycle project).

Dalam pelaksanaan konstruksi suatu proyek dibutuhkan perencanaan sumber daya utama yaitu : manusia, peralatan dan material yang harus diidentifikasi, dimobilisasi dan disediakan secara efektif untuk menyelesaikan seluruh kegiatan dalam daur hidup proyek (life cycle proyek). Dalam daur hidup suatu proyek konstruksi, anggota organisasi proyek maupun sumber daya lainnya sangat banyak diperlukan justru pada tahap implementasi/pelaksanaan. Proses dengan basis sumber daya selain memberikan nilai tambah dalam proses tersebut, juga memberikan resiko yang merupakan dampak dari penggunaan sumber daya tersebut. Usaha untuk mengoptimasi suatu proses, dalam hal ini proses konstruksi, juga memberikan kemungkinan ketidakpastian. Campur tangan manusia dan kebutuhan waktu durasi yang relative panjang membuat kemungkinan pengaruh luar selain proses konstruksi itu sendiri, muncul sebagai salah satu penyebab ketidakpastian dan resiko yang patut diperhitungkan (Anondho,2000).

### **2.3.2 Produktivitas dalam konstruksi**

Lima hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas pekerja konstruksi (Maloney dan McFillen,1986, Howel Parker,1989), yaitu :

- Menyediakan pekerjaan yang stabil sehingga kelompok kerja dapat bergabung dalam jangka waktu yang cukup panjang untuk mengembangkan norma dan sarana yang positif
- Membentuk kelompok kerja yang efektif dengan menunjuk individu-individu yang saling menyukai
- Mengembangkan program pelatihan sesuai kebutuhan pekerja
- Mengembangkan dan menerapkan sistem imbalan yang memberikan penghargaan atas prestasi
- Mendorong pengembangan sasaran-sasaran yang layak.

Tidak terdapat defenisi baku mengenai pengukuran produktivitas dalam proyek konstruksi. Ukuran produktivitas yang digunakan dapat berupa model spesifik proyek (project-specific model) atau model berorientasi kegiatan (activity-oriented model) Maloney,1990. Model spesifik proyek banyak digunakan oleh konsultan, sedangkan model berorientasi kegiatan banyak digunakan oleh kontraktor.

Sebagai patokan untuk menunjukkan baik buruknya produktivitas tenaga kerja outsourcing/kontrak disini diukur kinerja waktunya dalam sebuah proyek.



### 2.3.3 Faktor produktivitas tenaga kerja

Faktor-faktor produktivitas tenaga kerja di lapangan sebagai berikut (Soeharto,1997):

1. Kondisi fisik lapangan dan sarana bantu.

Kondisi fisik geografis lokasi proyek tempat penampungan tenaga kerja yang terawat serta sarana bantu yang berupa peralatan konstruksi yang amat berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja, hal ini juga akan langsung mempengaruhi kinerja waktu proyek karena dengan semakin tingginya kesulitan dalam kondisi fisik lapangan maka akan semakin lama pula pekerjaan dapat diselesaikan.

2. Kepenyeliaan, perencanaan dan koordinasi.

Penyelia disini adalah segala sesuatu yang berhubungan langsung dengan tugas pengelolaan para tenaga kerja, memimpin para pekerja dalam melaksanakan tugas, termasuk menjabarkan perencanaan dan pengendalian menjadi langkah-langkah pelaksanaan jangka pendek, serta mengkoordinasikan dengan rekan atau penyelia lain yang terkait.

3. Komposisi kelompok kerja.

Pada kegiatan konstruksi, seorang penyelia lapangan memimpin satu kelompok kerja yang terdiri dari bermacam-macam pekerja lapangan (labor craft) seperti tukang batu, tukang besi, tukang pipa, tukang kayu, pembantu (helper) dan lain-lain. Komposisi kelompok kerja berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan.

Yang dimaksud dengan komposisi kelompok kerja adalah :

- Perbandingan jam-orang penyelia dan pekerja yang dipimpinnya;
- Perbandingan jam-orang untuk disiplin-disiplin kerja dalam kelompok kerja.

4. Kerja lembur

Kerja lembur atau jam kerja yang panjang lebih dari 40 jam per minggu tidak dapat dihindari, misalnya untuk mengejar sasaran jadwal, meskipun hal ini akan menurunkan efisiensi kerja. Apabila ada sedikit kesalahan dalam pengaturan kerja lembur, dapat berakibat penurunan produktivitas tenaga kerja (Thomas dan Rayner,1997).

5. Ukuran besar proyek.

Penelitian menunjukkan bahwa besar proyek (dinyatakan dalam jam-orang) juga mempengaruhi produktivitas tenaga kerja lapangan, dalam arti makin besar ukuran

proyek produktivitas menurun sehingga dengan menurunnya produktivitas maka kinerja waktu proyek akan terganggu.

6. Pekerja langsung versus subkontrak (mandor)

Dikenal dua cara bagi kontraktor utama dalam melaksanakan pekerjaan lapangan, yaitu dengan merekrut langsung tenaga kerja dan memberikan kepenyeliaan (direct hire) atau menyerahkan paket kerja tertentu kepada subkontraktor (mandor). Dari segi produktivitas umumnya subkontraktor (mandor) lebih tinggi 5-10% dibanding pekerja langsung. Hal ini disebabkan karena prosedur dan hubungan kerjasama telah dikuasai dan terjalin lama antara pekerja dengan mandor.

7. Kurva pengalaman.

Bila seseorang atau sekelompok orang yang terorganisir melakukan pekerjaan yang identik berulang-ulang, maka dapat diharapkan akan terjadi suatu pengurangan jam per tenaga kerja atau biaya untuk menyelesaikan pekerjaan berikutnya, dibanding dengan yang terdahulu bagi setiap unitnya, dengan kata lain produktivitasnya naik.

8. Kelelahan

Kelelahan tenaga kerja dapat diakibatkan oleh pengaturan jadwal pekerjaan yang tidak tepat sehingga seorang tenaga kerja/sekelompok tenaga kerja mengalami penurunan produktivitas dalam pekerjaan. Ini terjadi apabila jumlah unit kerja tidak sesuai dengan beratnya pekerjaan yang harus dilakukan.

9. Kepadatan tenaga kerja; di dalam batas pagar lokasi yang nantinya akan dibangun instalasi proyek, yang juga disebut *battery limits*, ada korelasi antar jumlah tenaga kerja konstruksi, luas area tempat kerja dan produktivitas. Korelasi ini dinyatakan sebagai kepadatan tenaga kerja (labor density), yaitu jumlah luas tempat kerja bagi setiap tenaga kerja. Jika kepadatan ini melewati tingkat jenuh, maka produktivitas tenaga kerja menunjukkan tanda-tanda menurun. Angka kepadatan tenaga kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti berikut ini :

- Kompleksitas teknis (technical complexity) instalasi. Makin kompleks instalasi yang hendak dibangun, makin banyak material dan peralatan per kaki persegi, sehingga mengakibatkan makin banyak terbatasnya gerak para pekerja.
- Jenis kontrak. Pada kontrak harga tidak tetap, umumnya pemilik dan kontraktor utama tidak banyak berbeda pendapat mengenai angka kepadatan tenaga kerja. Namun pada kontrak lump-sum, seringkali kontraktor utama

menginginkan angka yang lebih rendah, dalam rangka mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja.

Kelakuan/kebiasaan manusia (human behavior) merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam konstruksi (Howell,Parker,1989) yang terdiri dari :

1. Kebiasaan dalam struktur organisasi.

Kebiasaan organisasi berhubungan dengan masalah manusia yang dihadapi oleh orang dalam tempat kerja dan biasanya berhadapan dengan manajer terutama berdasar pada ilmu psikologi, antropologi dan sosiologi serta disiplin ilmu lainnya yang berhubungan yang dikenal dengan behavioral sciences.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebiasaan individual dalam tempat kerja

❖ Perbedaan antar individu

Sebagai salah satu contoh beberapa pengaruh pada individual dalam tindakan mengingat reaksi mereka terhadap situasi pada tempat kerja seperti :

- Kebudayaan dan agama/kepercayaan, berpengaruh pada beberapa aspek dari situasi bekerja.
- Asuhan/didikan, yang mencakup tingkah laku dan kebiasaan terhadap orang tua, saudara dan dunia luar, masih percaya pada kejujuran dan sportif dapat dikembangkan sebagai individual yang dewasa.
- Tingkah laku dalam bekerja (the work ethic), untuk beberapa orang bekerja keras adalah normal, untuk yang lain cukup. Tingkah laku ini muncul dari didikan masing-masing individu dan dari pengalaman kerja yang lalu.
- Harapan akan tersedianya pekerjaan, penghargaan dan prospek masa depan.

❖ Motivasi Vs Commitment

Adam Smith dan John Stuart Mills mengasumsikan bahwa orang termotivasi oleh keinginan untuk memaksimalkan kenyamanan dan kesenangan dan meminimalkan ketidaknyamanan dan penderitaan. Sekarang motivasi termasuk kebutuhan akan makanan, keamanan, perkumpulan dan pencapaian kekuasaan dan status.

Motivasi didasarkan pada kebiasaan organisasi yang menciptakan keinginan untuk menjadi produktif. Tetapi komitmen adalah sebuah kerelaan untuk mengikuti keinginan dan menyelesaikan sebuah tugas.

3. Hubungan manajemen-subordinate yang berpengaruh terhadap kebiasaan tempat kerja.
  - a. Pembagian manajemen-pekerja dan manajemen-mandor
  - b. Wewenang dan kekuasaan
  - c. Gaya kepemimpinan
  - d. Pemimpin yang cakap dan efektif
4. Penerapan konsep kebiasaan manusia dalam lingkungan konstruksi
  - a. Kebutuhan kepuasan pada tempat konstruksi
  - b. Kebutuhan kejiwaan dan keselamatan
  - c. Kebutuhan egonya
  - d. Pemenuhan kebutuhan diri sendiri
  - e. Kepuasan yang diakibatkan oleh posisi dalam struktural/hirarki
5. Proses pembuatan keputusan
  - ❖ Menghilangkan gangguan dan interupsi
6. Komunikasi
 

Komunikasi diperlukan untuk mengimplementasikan suara yang ditindaklanjuti dengan tindakan termasuk aliran material, informasi, persepsi dan pemahaman melalui berbagai media yang mempunyai tujuan untuk perbaikan produktivitas.

Penurunan produktivitas tenaga kerja dipengaruhi pula oleh terjadinya change order, semakin banyak perubahan yang terjadi pada suatu proyek, maka semakin besar pula dampaknya pada produktivitas tenaga kerja (Hanna,Russel,1999).

Faktor lain yang menyebabkan penurunan produktivitas tenaga kerja adalah masalah jenis pekerjaan, construcability, metode konstruksi dan kondisi lingkungan (Thomas dan Sakarcan,1994). Apabila ditinjau dari segi biaya para pekerja/buruh (labor cost) dalam hubungannya dengan produktivitas buruh dipengaruhi oleh :

- a. Moral yang rendah, berjalan lambat atau pemogokan sehingga menyebabkan produktivitas rendah →uncertainty
- b. Tidak mencukupi pelaksanaan perencanaan awal → uncertainty tetapi dengan data yang cukup dapat menjadi resiko.
- c. Kemampuan pekerja yang belum dicoba → uncertainty tetapi dapat menjadi resiko.

- d. Perkiraan yang tidak cukup untuk biaya gaji / upah lokal termasuk waktu survey → uncertainty
- e. Inflasi biaya gaji/upah → uncertainty tetapi bisa menjadi tanggungan klien dalam perubahan kontrak klausul.

Penurunan produktivitas tenaga kerja dapat diatasi dengan mengurangi faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan usaha manajemen yang baik. Pada kenyataannya, tidak akan pernah mungkin untuk mengurangi semua waktu yang tidak produktif. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja (Jergeas,Chisty,2000), yaitu :

- Pendidikan, pelatihan, kemampuan dan pengalaman dari pekerja
- Perencanaan yang tepat dan kualitas staf manajemen
- Kondisi lingkungan, cuaca
- Kesulitan pekerjaan, kompleksitas atau pekerjaan yang unik dan ukuran dari proyek
- Kondisi tempat bekerja, kepadatan tenaga kerja
- Alat bantu, peralatan
- Moral, motivasi dari pekerja
- Jadwal dan kerja lembur

#### **2.3.4 Hubungan produktivitas tenaga kerja pada proyek konstruksi dan kinerja waktu proyek**

Tenaga kerja mempunyai pengaruh yang sangat penting pada produktivitas proyek secara keseluruhan oleh karena itu penurunan produktivitas tenaga kerja akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan proyek konstruksi (Maloney,1983).

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu dari faktor utama yang menentukan apakah sebuah proyek konstruksi diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan (Finke,1998). Oleh karena itu keterlambatan proyek dapat terjadi karena rendahnya hasil pekerja dan kurang tepatnya perkiraan angka produktivitas dari tenaga kerja tersebut (Kaming,Olomlaiye,1997).

### **2.4 Proyek Bangunan Bertingkat Tinggi**

#### **2.4.1 Deskripsi Proyek Bangunan Bertingkat Tinggi**

Proyek bangunan bertingkat tinggi (*highrise building*) dapat didefinisikan sebagai proyek konstruksi membangun bangunan dengan ketinggian yang sangat tinggi, sehingga memerlukan transportasi mekanikal vertikal untuk mencapai ketinggian bangunan tersebut.

Industri di bidang proyek bangunan bertingkat tinggi menjadi hal yang mungkin, dengan ditemukannya transportasi vertikal, selain itu juga didukung adanya perkembangan teknologi baik di struktur bangunan maupun perkembangan atau penemuan material untuk konstruksi bangunan yang mendukung (Wikipedia, n.d.).

Ketinggian bangunan untuk proyek bangunan bertingkat adalah antara 23 - 150 meter, jika melebihi maksimum ketinggian bangunan tersebut, maka proyek tersebut bukan lagi bangunan bertingkat tinggi (*high-rise*), melainkan proyek bangunan pencakar langit (*skycrapers*). Dengan ketinggian tersebut diatas, maka bangunan dapat dikatakan bertingkat tinggi minimal memiliki jumlah lantai 6 tingkat, dengan rata-rata ketinggian per lantai 3,5 - 4 meter (Wikipedia, n.d.).

Bangunan bertingkat tinggi berdasarkan fungsi dikelompokkan menjadi 2 (dua), yakni bangunan *single* dan *mix-used*. Bangunan *single* dapat berfungsi sebagai residensial/apartemen, perkantoran dan hotel, termasuk sebagai bangunan retail atau fasilitas pendidikan. Sedangkan bangunan *mix-use*, yang memiliki beragam fungsi, antara lain terdapat fasilitas penginapan, residensial, dan perkantoran yang dilengkapi area komersial dalam satu bangunan (Encyclopedia Britannica, n.d.).

Proyek bangunan bertingkat tinggi termasuk proyek besar dengan biaya keseluruhan proyek yang relatif tinggi (EPIC, 2008). Ini disebabkan penggunaan sistem struktur dan utilitas yang tidak mudah dan murah, selain itu penggunaan material dan peralatan konstruksi bangunan tertentu (Encyclopedia Britannica, n.d.).

Konstruksi proyek bangunan menurut Barrie dan Paulson (1992), merupakan salah satu dari tipe konstruksi proyek, yang meliputi dari konstruksi toko retail kecil sampai dengan konstruksi kompleks pengembangan urban (kota). Kriteria proyek konstruksi bangunan sebagian besar didanai oleh sektor ekonomi swasta, perencanaan proyek dikoordinasi oleh arsitek bekerja sama dengan spesialis *engineer* untuk struktur, mekanikal dan elektrikal, sedangkan untuk pekerjaan konstruksi biasanya dikoordinasi oleh kontraktor utama (*general contractor*) atau manajer konstruksi (CM), yang akan membawahi subkontraktor yang bertanggung jawab pada bagian masing-masing pekerjaannya sesuai dengan bidang spesialis perusahaannya. Untuk kegiatan konstruksi bangunan bertingkat tinggi sebagian merupakan pekerjaan pengulangan (CIB-World Congress, 2004) dan pengulangan desain pada denah lantai yang dapat dikelompokkan menjadi suatu unit individual (Baldwin & Austin, 2007).

## 2.4.2 Spesifikasi Proyek Bangunan Bertingkat Tinggi

Untuk pembangunan konstruksi proyek bangunan bertingkat tinggi perlu melakukan survei dan studi yang lebih teliti terlebih dahulu, selain untuk keberhasilan suatu proyek, tapi juga untuk keamanan dan keselamatan selama konstruksi proyek. Untuk itu diperlukan spesifikasi untuk proyek bangunan bertingkat tinggi dari berbagai segi, antara lain :

Struktur bawah (pondasi) bangunan menggunakan tiang pancang/*bearing piles* dan *floating fondatios* yang dapat menahan beban vertikal akibat grafitasi dan beban lateral, dari beban angin dan gempa.

Struktur bangunan, antara lain menggunakan struktur rangka baja dan beton bertulang/*rigid frame, shear wall* dari beton dan struktur *core/tube*. Pada bagian *core* ini dapat difungsikan sebagai fasilitas servis bangunan, antara lain tangga darurat, shaft lift, shaft untuk AC, listrik, saluran air dan utilitas gas. Dimana pada perkembangannya *enclosure* bangunan menggunakan *curtain wall* dengan rangka baja (Encyclopedia Britannica, n.d.).

Sistem keselamatan, perlindungan dan evakuasi dari kebakaran (*fire safety sistem*), terdiri dari *automatic fire sprinkler* dengan jalur pemipaan tersendiri, *fire detection, hydrant*, alarm kebakaran dilengkapi *emergency voice communication*, tangga dan lift darurat (National Safety Council, n.d.). Standart untuk keselamatan kebakaran, yakni meliputi konstruksi tahan api dan terdapat ruang kontrol kebakaran dilengkapi dengan *alarm* (Boutwell, 2008).

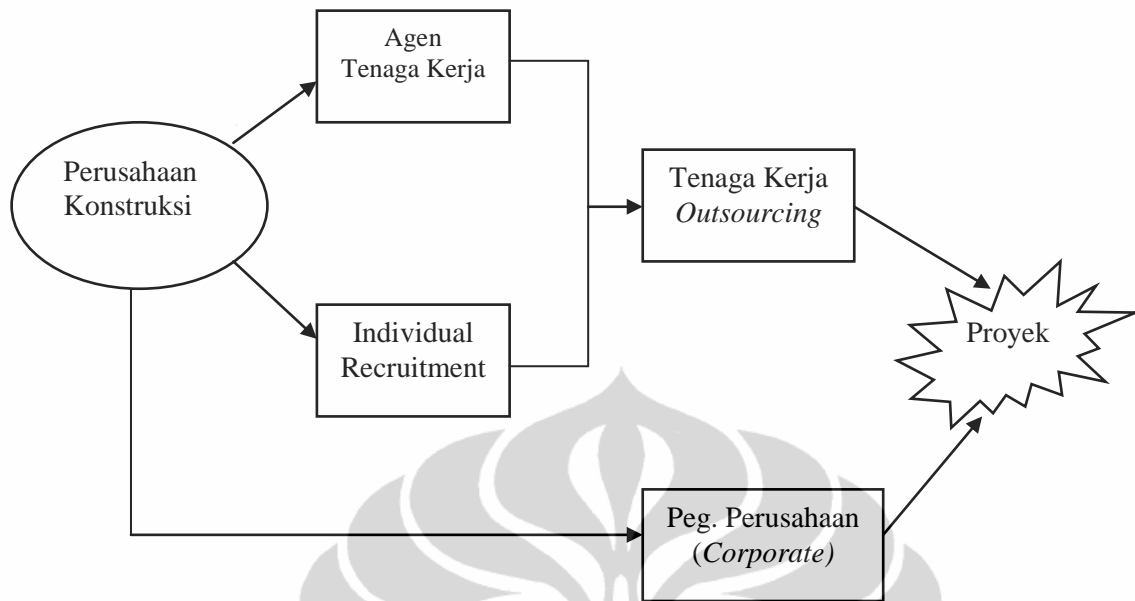
Mekanikal/Elektrikal bangunan, untuk sirkulasi pemipaan dan udara menggunakan HVAC (*Heating, Ventilation Air Conditioner*), untuk transportasi vertikal (lift dan tangga) mengikuti standart keamanan dalam bangunan dan untuk keadaan darurat bangunan dilengkapi dengan sistem generator darurat (Encyclopedia Britannica, n.d.).

Sistem keamanan bangunan secara keseluruhan yang tidak mudah ditembus/diperkirakan, biasanya menggunakan CCTV (Nadel, 2009)

## 2.5 Kerangka Berpikir dan Hipotesa

### 2.5.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian terhadap teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, maka dapat dikembangkan suatu kerangka pemikiran untuk penyusunan hipotesis seperti terlihat pada skema berikut ini :



**Gambar 2.1 Skema pola perekrutan tenaga kerja proyek**

#### 2.4.2 Hipotesa

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :  
 “Faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja outsourcing / tenaga kerja kontrak terhadap kinerja waktu proyek adalah faktor internal, faktor manajemen perusahaan dan faktor lapangan.