

MANDOR

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANDOR

Model Kepemimpinan Tradisional Jawa
pada Proyek Konstruksi Era Modern

DR. KUKUH LUKIYANTO, ST; MM; MT



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2016



Judul:

Mandor, Model Kepemimpinan Tradisional Jawa
pada Proyek Konstruksi Era Modern
Oleh Dr. Kukuh Lukiyanto, S.T., M.M., M.T.

Copyright © 2016 Dr. Kukuh Lukiyanto, S.T., M.M., M.T.
All rights reserved

GM 616221081

Diterbitkan dalam bahasa Indonesia pertama kali oleh
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building Blok 1 Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
Anggota IKAPI 2016

Editor: Maranatha Wijayaningtyas, S.T., M.M.T.
Isi dan perwajahan: Fajarianto
Desainer sampul: Isran Febrianto

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-03-2663-4

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

PRAKATA

Di kalangan industri konstruksi, ada sementara pandangan bahwa cara-cara yang biasa diterapkan pada manajemen tradisional sudah semakin tersingkir, karena sebagian besar industri konstruksi modern telah mengadopsi sistem manajemen modern. Namun, pandangan itu ternyata tidak sepenuhnya benar karena masih terdapat banyak proyek konstruksi modern menggunakan jasa mandor dalam mengelola tenaga kerjanya.

Istilah mandor diartikan sebagai orang yang mengepalai beberapa orang atau kelompok dan bertugas mengawasi pekerjaan mereka. Terkadang seorang mandor juga merangkap pekerjaan, khususnya jika pekerjaan itu bersifat borongan. Pengertian lain yang lebih luas, mandor merupakan pemimpin informal tradisional yang mengelola tenaga kerja dalam manajemen tradisional. Keberadaan mandor sering kali masih dibutuhkan, mengingat pelaksanaan sebuah proyek adalah sebuah *crash program*, bukan merupakan struktur kerja yang berlangsung secara rutin. Oleh karena itu, struktur organisasi dalam penanganan sebuah proyek konstruksi tidak menggunakan tenaga tetap, melainkan memanfaatkan tenaga kerja yang bersifat bongkar pasang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Di sinilah peranan mandor dalam mengorganisasi kelompok-kelompok tenaga kerja sangat dibutuhkan, sekalipun proyek dijalankan dengan manajemen modern.

Untuk mengamati fenomena yang menarik itu, penulis telah meneliti bagaimana mandor, yang merupakan pemimpin informal tradisional, bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern. Selain itu, untuk mengungkap seberapa jauh pengaruh budaya Jawa dalam kepemimpinan yang diterapkan mandor dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penelitian, penulis juga berusaha mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan mandor yang berhasil. Untuk menjawab semua itu, penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi.

Lokasi penelitian adalah Jawa Timur, di dua wilayah budaya yang mewakili masyarakat Jawa, yaitu subbudaya *Mataraman*¹ dan subbudaya *Arek*². Lima informan kunci dari kedua wilayah tersebut mewakili mandor-mandor yang berhasil. Ternyata hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mandor masih bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern. Caranya adalah mempertahankan tiga kategori dasar budaya Jawa. Ketiga kategori itu meliputi harmonisasi, struktural fungsional, dan transendental yang disesuaikan dengan tuntutan gaya manajemen konstruksi modern, perubahan lingkungan, serta budaya pekerja yang cenderung bersikap konsumtif serta hedonis. Adapun filosofi Jawa yang sering diikuti adalah “filosofi ngeli” yang berarti mengikuti arus dan “*nepakne awake dewe*” yang berarti merefleksikan diri sendiri pada setiap tindakan yang dilakukan.

Di akhir prakata ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus atas bantuan yang telah diberikan selama penelitian kepada:

1. Prof. Dr. Margono Setiawan,
2. Prof. Dr. Eka Afnan Troena,
3. Dr. Noermijati.

Dengan diselesaikannya penelitian ini, penulis berharap, dalam pengelolaan proyek konstruksi di Indonesia, peran mandor dalam mempertahankan budaya Jawa secara positif dapat dipahami. Sementara itu, seiring dengan berjalannya waktu, para mandor semakin dapat meningkatkan kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan manajemen proyek konstruksi modern, sehingga diperoleh hasil yang jauh lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia maupun kualitas dan kecepatan kerjanya.

Malang, Desember 2015

Kukuh Lukiyanto

¹ Daerah tersebut meliputi eks Karesidenan Madiun (Madiun, Ngawi, Magetan, Ponorogo, Pacitan), eks Karesidenan Kediri (Kediri, Tulungagung, Blitar, Trenggalek, Nganjuk), dan sebagian Bojonegoro.

² Surabaya dan Malang menjadi pusat kebudayaan Arek.

DAFTAR ISI

Prakata	v
Bab 1: Manajemen Tradisional Bidang Konstruksi di Indonesia.....	1
Mengenali Ciri Pembangunan Bidang Konstruksi di Negara Maju dan di Negara Berkembang.....	2
<i>Memahami Manajemen Proyek Konstruksi</i>	<i>3</i>
Ciri-ciri Manajemen Tradisional Proyek Konstruksi pada Negara Berkembang.....	3
<i>Mandor, Pemimpin Kelompok Pekerja Konstruksi di Indonesia.....</i>	<i>6</i>
<i>Mandor Tidak Sama dengan Foreman.....</i>	<i>7</i>
Peran Mandor yang Tak Tergantikan dalam Industri Konstruksi	11
Filosofi Hasta Brata yang Dipegang Para Mandor	14
Pemetaan Beberapa Ciri Budaya di Jawa Timur.....	18
Bab 2: Kepemimpinan dalam Budaya, Perilaku, dan Filosofi Jawa	25
Kepemimpinan	26
Pemimpin Formal dan Informal	30
Pengaruh Budaya terhadap Perilaku Kepemimpinan.....	32
Kepemimpinan dalam Budaya Jawa.....	34
<i>Etika Jawa sebagai Tuntunan Hidup</i>	<i>34</i>
Filosofi Kepemimpinan dalam Budaya Jawa	37
<i>Kepemimpinan dalam Industri Konstruksi di Indonesia.....</i>	<i>44</i>
<i>Pekerja dalam Industri Konstruksi</i>	<i>50</i>
<i>Pekerja Konstruksi di Negara Berkembang</i>	<i>51</i>
<i>Kepemimpinan Mandor dalam Industri Konstruksi di Indonesia ...</i>	<i>53</i>
<i>Penelitian Kualitatif Fenomenologi Sosial (Schutz)</i>	<i>57</i>

Bab 3: Mengenal Lingkungan dan Objek Penelitian	61
Profil Industri Konstruksi di Jawa Timur.....	62
Ekonomi dan Investasi di Jawa Timur	62
<i>Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur</i>	<i>62</i>
<i>Perkembangan Industri dan Tenaga Kerja Konstruksi</i>	
<i>di Jawa Timur.....</i>	<i>64</i>
Informan yang Menjadi Sumber Sekaligus Objek Penelitian	65
1. <i>Purnomo (49 tahun).....</i>	<i>66</i>
2. <i>Sutrisno (65 tahun)</i>	<i>69</i>
3. <i>Marsim (45 tahun).....</i>	<i>71</i>
4. <i>Suprpto (44 tahun)</i>	<i>73</i>
5. <i>Wardoyo (52 tahun).....</i>	<i>75</i>
Bab 4: Mengungkap Bagaimana Mandor sebagai Pemimpin	
Informal Tradisional Masih Bertahan dalam Sistem Manajemen	
Konstruksi Modern.....	77
Antara Bertahan dengan Sistem Tradisional dan Menyesuaikan	
dengan Manajemen Modern.....	78
<i>Yang Paling Utama Adalah Kepemimpinan dan manajemen.....</i>	<i>82</i>
Kemampuan Mandor Beradaptasi di Era Manajemen Modern.....	85
Kepuasan di Pihak Pemberi Kerja dalam Melibatkan Seorang	
Mandor.....	87
Kepuasan bagi Pihak Mandor	88
<i>Bagaimana Pengaruh Budaya Jawa dalam Keberhasilan</i>	
<i>Kepemimpinan Mandor</i>	<i>91</i>
Sikap Mandor terhadap Situasi Korup di Lingkungan Pemberi	
Kerja	94
<i>Menoleransi Sikap Korup sebagai Sikap Transaksional.....</i>	<i>95</i>
Gaya Kepemimpinan Khas Jawa dalam Industri Konstruksi	
Modern.....	97
<i>Ngluruk tanpa Bala, Menang tanpa Ngasorake.....</i>	<i>102</i>
<i>Melaksanakan Ritual yang Dipercayai Sesuai</i>	
<i>dengan Adat</i>	<i>103</i>
<i>Pemberian Kasbon sebagai Ikatan kepada Pekerja</i>	<i>106</i>

Bab 5: Mandor sebagai Pemimpin Informal Tradisional.....	115
Bagaimana Mandor Mempertahankan Budaya Jawa dalam Kepemimpinannya.....	116
<i>Sikap Konsumtif Pekerja</i>	116
<i>Mandor Memadukan Budaya Kepemimpinan Berdasarkan Filosofi Jawa dengan Kondisi di Lapangan</i>	117
Kondisi Lingkungan dan Budaya Pekerja Konstruksi.....	118
a) <i>Berkurangnya Loyalitas terhadap Pemimpin</i>	121
b) <i>Penurunan Kinerja</i>	123
c) <i>Sikap Transaksional</i>	124
Perilaku Mandor yang Berhasil dalam Sistem Manajemen Konstruksi Modern.....	127
a) <i>Kepemimpinan Keteladanan</i>	128
b) <i>Pengelolaan/Manajerial</i>	129
c) <i>Melaksanakan Fungsi-fungsi Manajemen</i>	132
Pengaruh Budaya Jawa dalam Kepemimpinan Mandor	133
a) <i>Kekeluargaan</i>	136
b) <i>Harmonisasi</i>	137
c) <i>Paradigma Struktural Fungsional</i>	139
d) <i>Menghargai Hal-hal yang Bersifat Transendental</i>	139
Gaya Kepemimpinan Mandor yang Berhasil	141
<i>Kekuasaan mandor Merupakan Fungsi dari Ketergantungan Pengikut Kepadaanya</i>	142
a) <i>Kepemimpinan Transformasional</i>	144
b) <i>Kepemimpinan Pelayan</i>	145
c) <i>Kepemimpinan Autentik</i>	147
d) <i>Kepemimpinan Paternalistik</i>	149
e) <i>Kepemimpinan Transaksional</i>	152
Gaya Kepemimpinan Jawa Modern dalam Industri Konstruksi.....	156
 Bab 6: Nilai-nilai Khusus dalam Kepemimpinan Mandor.....	 159
Ngeli (Mengikuti Arus)	160
Nepakne Awake Dewe (Merefleksikan pada Diri Sendiri)	163

Implikasi Penelitian.....	165
<i>Implikasi Teoretis</i>	165
<i>Implikasi Praktis</i>	166
Bab 7: Kesimpulan Akhir	167
Kesimpulan.....	168
Keterbatasan dan Saran	169
Daftar Pustaka	171
Tentang Penulis.....	179

Bab 1

MANAJEMEN TRADISIONAL BIDANG KONSTRUKSI DI INDONESIA

- Mengenal Ciri Pembangunan Bidang Konstruksi di Negara Maju dan di Negara Berkembang
- Ciri-ciri Manajemen Tradisional Proyek Konstruksi di Negara Berkembang
- Peranan Mandor yang Tak Tergantikan dalam industri Konstruksi
- Filosofi Hasta Brata yang Dipegang Para Mandor
- Pemetaan Beberapa Ciri Budaya Jawa di Jawa Timur

MENGENALI CIRI PEMBANGUNAN BIDANG KONSTRUKSI DI NEGARA MAJU DAN DI NEGARA BERKEMBANG

Ciri pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat dilihat dari bagaimana pertumbuhan industri konstruksinya. Hal itu terjadi baik di negara maju maupun di negara berkembang. Yang membedakan hal itu adalah besar kecilnya skala pembangunan dan manajemen yang digunakan.

Di negara maju, pembangunan dilakukan dalam skala besar dan dengan manajemen modern, yaitu manajemen yang menggunakan dasar ilmiah dengan melibatkan bidang-bidang lain. Dalam pelaksanaannya, setiap proyek konstruksi menggunakan manajemen yang berbeda, meskipun secara prinsip di semua negara tidak jauh berbeda.³

Di negara miskin atau sedang berkembang, selain skala proyeknya lebih kecil, pembangunan bidang konstruksi menggunakan manajemen sederhana atau tradisional, yaitu manajemen yang dijalankan dan berkembang secara alamiah, yang diwariskan secara turun-temurun kepada generasi berikutnya.⁴

Pembangunan bidang konstruksi Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang juga bertumbuh seiring dengan pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut data yang diterbitkan oleh Kamar Dagang dan Industri Indonesia pada 2014, pasar konstruksi nasional meningkat secara signifikan sejak 2012.

Pada 2012, pasarnya mencapai Rp 284 triliun, sementara pada 2013 Rp 369 triliun, pada 2014 mencapai Rp 407 triliun. Nilai total tersebut terbagi menjadi bermacam besaran nilai untuk setiap proyek dengan kisaran nilai dari ratusan juta sampai triliunan rupiah. Besar kecilnya nilai sebuah proyek inilah yang akan menentukan bagaimana sistem manajemen pengelolaannya.

Proyek-proyek besar yang dikerjakan oleh kontraktor asing maupun lokal biasanya menggunakan manajemen proyek konstruksi modern dengan

³ (Toor dan Ofori., 2008).

⁴ (Jackson, 2013).

didukung peralatan modern. Aturan-aturan yang dipakai mengacu pada standar internasional yang berlaku. Sementara itu, proyek-proyek kecil masih menggunakan manajemen proyek konstruksi yang sederhana, bahkan cenderung tradisional. Standardisasi juga rendah dan mungkin hanya mengandalkan kebiasaan. Namun, tidak dapat dimungkiri, sebuah proyek dapat pula dikerjakan dengan cara menggabungkan manajemen tradisional dengan manajemen konstruksi modern.⁵

Memahami Manajemen Proyek Konstruksi

Menurut Gray & Larson (2006), manajemen proyek konstruksi adalah seni mengarahkan serta mengoordinasi sumber daya manusia dan material sepanjang berlangsungnya sebuah proyek. Ini dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen modern, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam ruang lingkup biaya, waktu, kualitas, dan partisipasi.

Sistem manajemen proyek konstruksi mengacu pada tiga hal, yaitu waktu, biaya, dan mutu. Sementara itu, ketiganya dikendalikan oleh manusia sebagai pengatur dan pelaksana proyek.⁶

CIRI-CIRI MANAJEMEN TRADISIONAL PROYEK KONSTRUKSI PADA NEGARA BERKEMBANG

Tidak semua teori manajemen proyek konstruksi, yang kebanyakan mengacu pada hasil pemikiran orang Barat, sesuai untuk diterapkan di Indonesia.⁷ Pada praktiknya, pengelolaan proyek besar tidak sepenuhnya menggunakan teknik-teknik manajemen modern. Masih banyak pelaku yang menggabungkannya dengan manajemen konstruksi sederhana atau tradisional.

⁵ (Mlinga dan Wells, 2002).

⁶ (Soeharto, 1997).

⁷ (Rahanjo dan Bermawi, 2014).

Manajemen konstruksi tradisional yang digunakan adalah warisan budaya Indonesia yang sifatnya sangat spesifik untuk diterapkan di Indonesia. Konsep ini sekarang banyak dikembangkan di berbagai negara, karena pada kenyataannya keberhasilan sebuah bisnis tidak terlepas dari budaya masyarakat di mana bisnis itu dijalankan.⁸

Manajemen yang dikembangkan dari warisan budaya suatu bangsa disebut sebagai manajemen tradisional atau sesuai adat. Hal ini didefinisikan sebagai manajemen warisan nenek moyang yang disebarkan dari mulut ke mulut, selalu diajarkan kepada generasi selanjutnya, berkembang secara turun-temurun, mengacu pada produk hubungan antarmasyarakat, nilai-nilai, pengetahuan, institusi, dan praktik, dalam lingkup lokal maupun nasional.⁹

Salah satu warisan manajemen tradisional dalam proyek konstruksi di Indonesia adalah manajemen sumber daya manusia pada level bawah atau tenaga kerja kasar (buruh).¹⁰ Jumlah tenaga kerja level ini merupakan yang terbesar dalam setiap proyek konstruksi. Menurut data Kadin (2014), jumlah tenaga kerja konstruksi di Indonesia sebanyak 6,9 juta orang, dengan komposisi tenaga ahli 10 persen, tenaga terampil 30 persen, dan kelompok buruh mencapai 60 persen. Melalui data tersebut jelas tergambar bahwa jumlah kebutuhan tenaga kerja terbesar ada pada level bawah.^{11 12 13}

Tenaga kerja level bawah merupakan tenaga kerja informal, karena mereka dipekerjakan secara singkat atau sementara waktu tanpa adanya ikatan atau kontrak dengan perusahaan, baik mereka yang bekerja sendiri maupun dalam kelompok kecil. Syarat dan kondisi kerja tidak diatur dengan cara apa pun, dan kesepakatan pengikatan diri sebagai pekerja hanya dilakukan dengan lisan. Pekerja juga tidak memiliki perlindungan hukum terhadap

⁸ (Kreiser, Marino, dan Weaver, 2005).

⁹ (Jackson, 2013).

¹⁰ (Sjahrir, 1991).

¹¹ (Jha, *Informal Labour in the Construction Industry Nepal*, 2002).

¹² (Jason, 2008).

¹³ (Saxena, 2009).

pemecatan, tidak ada jaminan kesehatan, jaminan hari tua, ataupun perlindungan kecelakaan kerja.¹⁴

Umumnya pekerja konstruksi level bawah di negara berkembang bukanlah murni pekerja konstruksi. Akan tetapi, *skill* yang mereka diperoleh secara tradisional dan turun-temurun dari sektor pertanian. Hal ini juga terjadi di Indonesia. Menurut studi tenaga kerja konstruksi yang dilakukan oleh Sjahrir (1991), pekerja konstruksi di Indonesia merupakan transformasi dari profesi pertanian tradisional. Petani pedesaan daerah lahan kering setelah panen akan meninggalkan ladang untuk mencari pekerjaan sementara di kota, sambil menunggu musim tanam berikutnya.

Tenaga kerja adalah komponen penting sebagai penentu keberhasilan dan pengendali dalam industri konstruksi. Meskipun semua bagian sudah direncanakan dengan baik, apabila tenaga kerja yang melakukannya tidak benar, keseluruhan proses akan gagal.

Hasil penelitian Yong dan Mustaffa (2012) menunjukkan bahwa konsistensi yang kuat dari sumber daya manusia adalah faktor paling penting bagi keberhasilan industri konstruksi. Biaya tenaga kerja juga menjadi salah satu bagian terbesar dalam sebuah proyek konstruksi.¹⁵ Oleh sebab itu, sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang kuat merupakan aset yang paling berharga dalam industri konstruksi abad ke-21.¹⁶

Demikian juga di Indonesia, penanganan sumber daya manusia dalam industri konstruksi harus menjadi perhatian utama, agar kinerja proyek yang efektif dan efisien dapat diperoleh.¹⁷

Pengelolaan tenaga kerja konstruksi di negara berkembang memiliki pola yang hampir sama.¹⁸ Pada setiap negara, pola yang digunakan lebih spesifik menurut tradisi dan adat mereka sendiri. Dalam manajemen konstruksi modern, tenaga kerja sampai level bawah merupakan bagian dari sistem

¹⁴ (Mitullah dan Wachira, 2003).

¹⁵ (Khoramshahi, Dehghan, dan Mortaheb, *Factor Influencing Construction Productivity*, 2006).

¹⁶ (Tabassi dan Bakar, 2009).

¹⁷ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

¹⁸ Toor dan Ofori, *Op.cit* hlm. 1.

internal perusahaan. Di negara berkembang, termasuk Indonesia, tidak demikian. Untuk pekerja level bawah, perusahaan hanya memiliki ikatan atau perjanjian dengan pemimpin kelompok dan menyerahkan sepenuhnya pengelolaan tenaga kerja kepada pemimpin kelompok tersebut. Kondisi seperti ini sering kali sengaja dipertahankan. Tujuannya, supaya perusahaan tidak perlu menanggung gaji dan tunjangan pekerja ketika tidak ada proyek yang dikerjakan.

Selain itu, sifat proyek yang berpindah-pindah dari satu tempat ke tempat lain menyebabkan biaya tinggi. Kegiatan operasional pun menjadi rumit apabila pekerja merupakan karyawan tetap perusahaan yang berada di kantor pusat. Untuk menghindari hal tersebut, segala urusan mengenai pekerja konstruksi level bawah diserahkan kepada kelompok-kelompok pekerja.

Mandor, Pemimpin Kelompok Pekerja Konstruksi di Indonesia

Pemimpin kelompok pekerja konstruksi seperti ini di Indonesia disebut mandor.^{19 20} Setiap negara memiliki sebutan sendiri terhadap pemimpin kelompok pekerja, misalnya di Korea disebut *oyaji*, yang berarti ayah,²¹ di Nepal menggunakan istilah *naikea* yang diartikan sebagai pemimpin dan majikan.²² Pemimpin kelompok tenaga kerja di Brasil disebut *gato* yang berarti kucing dan umumnya dianggap memiliki konotasi negatif.²³

¹⁹ (Sjahrir, 1991).

²⁰ (Anwar, 2001).

²¹ (Yoon dan Kang, 2000).

²² (Jha, *Informal Labour in the Construction Industry Nepal*, 2002).

²³ (Leonard, J. Int. Dev 12, 2000).

Mandor Tidak Sama dengan Foreman

Mandor memiliki fungsi dan peran yang berbeda dengan *foreman* dalam industri konstruksi modern.²⁴

Raharjo dan Bermawi (2014) mendefinisikan secara jelas persamaan dan perbedaan tanggung jawab mandor dan *foreman* (tabel 1.1). Dalam beberapa hal ada kesamaan, tetapi mandor memiliki peran yang lebih luas dibanding *foreman*. Dari sisi organisasi, *foreman* merupakan karyawan perusahaan yang berfungsi sebagai pengawas, sedangkan mandor adalah sub-kontraktor tenaga kerja yang menjadi bagian perusahaan pada saat diperlukan.

Ditinjau dari sisi kepemimpinan, *foreman* dan mandor juga memiliki peran berbeda. *Foreman* hanya sebagai pengawas dan bukan pemimpin, karena tidak memiliki kekuasaan dan wewenang terhadap pekerja. *Foreman* hanya memberikan mengenai arahan benar atau tidaknya suatu pekerjaan. Kewenangan mengatur pekerja ada pada mandor, meskipun *foreman* bisa memberikan saran tentang hal tersebut (Raharjo dan Bermawi, 2014). Berbeda dengan *foreman*, mandor merupakan seorang pemimpin. Mandor adalah pemimpin kelompok pekerja yang memiliki dua syarat kepemimpinan, yaitu kekuasaan dan wewenang. Berdasarkan teori manajemen modern, mandor bisa disebut sebagai manajer pada lini bawah.²⁵ Definisi kepemimpinan dari banyak tokoh manajemen adalah: kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013; Robin, 2003; Mulin, 2006; Yukl, 2000), juga mendukung konsep mandor sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan mandor bukan kepemimpinan formal, karena kelompok yang dipimpin merupakan kelompok informal. Kelompok ini terbentuk secara tradisional saat mengerjakan sebuah proyek. Setelah proyek selesai kelompok ini akan berakhir atau menjadi kelompok baru bila diperlukan untuk proyek yang lain. Sebagai pemimpin tradisional, mandor harus me-

²⁴ (Raharjo dan Bermawi, 2014).

²⁵ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

ngekpresikan diri secara simbolis sebagai pemimpin dalam perilaku sehari-hari.²⁶ Masih ada juga di antara mandor yang memercayai ajaran leluhur bahwa pemimpin Jawa harus memiliki kekuatan *adikodrati*. Hanya saja, cara memperoleh itu berbeda dengan pemimpin zaman dulu. Sekarang, mereka meminta kekuatan itu dari dukun, kiai, atau orang pintar (memiliki kelebihan adikodrati) dan tidak lagi didapat dengan berguru, bertapa, atau upacara ritual adat lainnya.

Secara tradisional, mandor berfungsi sebagai pemasok pekerja untuk proyek konstruksi.²⁷ Mandor berfungsi sebagai *organizer* tenaga kerja konstruksi karena menjamin ketersediaan tenaga kerja sebuah proyek, baik dari sisi jumlah,²⁸ kualifikasi, maupun pengaturan. Mandor juga bertanggung jawab mengelola dan mengawasi pekerja konstruksi. Oleh karena itu, kunci ketepatan waktu pengerjaan sebuah proyek ada pada mandor.²⁹

TABEL 1.1
Perbedaan Peran Mandor dan Foreman

Tugas	Mandor	Foreman
Mengatur pekerjaan	v	v
Membuat jadwal pekerja	v	v
Mengawasi pekerja	v	v
Pelaporan	v	v
Pemilihan material		v
Menyediakan tenaga kerja	v	
Mengajari tenaga kerja	v	
Membayar upah	v	

Sumber: Raharjo dan Bermawi (2014).

²⁶ (Koentjaraningrat, *Kebudayaan Jawa*, 1984).

²⁷ (Sjahrir, 1991).

²⁸ (Watanabe, Shima, dan Fujita, 2013).

²⁹ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

Mandor dikatakan sebagai pemimpin informal,³⁰ karena tidak terbentuk dalam sebuah organisasi yang resmi dan tidak diangkat sebagai pemimpin secara resmi.³¹

Sebagai pemimpin informal, mandor juga tidak memiliki kontrak tertulis dengan pekerjanya.^{32 33} Bekerja tanpa ikatan kontrak berisiko besar bagi pekerja dan mandor. Pekerja tidak memiliki jaminan kepastian pembayaran dari mandor, semua hanya berupa kesepakatan lisan. Ikatan lisan tidak mempunyai kekuatan hukum apabila terjadi perselisihan. Akan tetapi, untuk masyarakat tradisional (akar rumput) hal ini sangat efektif, meskipun tidak pernah ada usaha mandor dan pekerja untuk melegalkan kerja sama mereka. Sering kali pekerja dibayar tidak sesuai dengan kesepakatan awal karena mandor yang curang atau mandor mengalami kerugian akibat salah perhitungan. Ada juga pekerja tidak dibayar setiap hari atau minggu sesuai dengan kesepakatan. Pekerja hanya diberi uang sekadarnya untuk makan dan keperluan sehari-hari (biasa disebut kasbon). Sisa upah yang belum terbayar dibawa oleh mandor, dan ketika proyek selesai sang mandor melarikan diri. Pekerja terpaksa pulang tanpa hasil, dan harus meminjam dari pekerja dari mandor lain untuk ongkos pulang.

Dalam kondisi seperti ini, pekerja tidak berusaha untuk mengejar sang mandor karena keterbatasan mereka. Yang muncul adalah sikap *nrimo* dengan harapan *mengko dibales sing Kuasa*. Dengan makna, nanti akan ada rezeki lain dari Tuhan, dan pasti ada hukuman bagi yang berbuat jahat. Sikap *nrimo* dan sabar menjadi kunci bagi mereka untuk menerima keadaan, demi menjaga agar tidak terjadi konflik (Suseno, 1993).

Pekerja tidak memiliki jaminan kepastian pembayaran dari mandor, semua hanya berupa kesepakatan lisan.

³⁰ *Ibid* (hlm.10).

³¹ *Ibid* (hlm. 10).

³² *Ibid* (hlm. 10).

³³ (Jason, 2008).

Posisi mandor juga tidak mudah. Sebagai pemimpin informal, dia tidak memiliki kontrak tertulis dengan pekerja. Akan tetapi, dia terikat kontrak dengan perusahaan jasa konstruksi untuk menyediakan tenaga kerja sesuai dengan permintaan perusahaan.³⁴ Mandor juga harus mampu melayani dan menjaga perasaan pekerja sebaik mungkin untuk menghindari pembatalan kesepakatan lisan di antara mereka.

Sering terjadi, dalam perencanaan mandor sudah mendapatkan jumlah pekerja yang diinginkan, tetapi ketika akan diberangkatkan ada beberapa orang membatalkannya dengan alasan tertentu atau tanpa alasan. Dalam budaya Jawa hal ini disebut *nggih-nggih ora kepanggih*. Bahkan, ketika mereka sudah sampai di tempat kerja, dalam beberapa hari ada yang meminta pulang dengan alasan tidak betah, ada saudara meninggal, keluarga sakit, atau keluarga punya hajatan. Hal ini tidak terlepas dari budaya Jawa yang menjunjung tinggi nilai kolektivisme, seperti interaksi keluarga (Suseno, 1993; Hofstede, 2005). Hubungan kekeluargaan yang kuat dalam budaya Jawa, dan sikap saling menjaga secara moral, lebih dipentingkan dibanding pekerjaan.³⁵

Dalam kondisi seperti itu, mandor tidak bisa menuntut kerugian kepada pekerja. Yang terjadi justru dia tetap harus membayar gaji selama pekerja tersebut bekerja dan membiayai keperluan pekerjaanya. Mandor harus bisa *ngemong* dan *ngalah* supaya konflik tidak terjadi.³⁶ Ungkapan *kalah sathak bathi sanak* menggambarkan sikap mandor yang tidak menuntut kerugian, tetapi lebih mengedepankan hubungan baik atau kekeluargaan. Kalaupun mandor menuntut kerugian terhadap pekerjaanya, di masa yang akan datang dia akan sulit mencari pekerja apabila mendapatkan proyek baru.

Ngalah dalam konteks ajaran Jawa positif dipakai mandor untuk menjaga hubungan dengan pekerjaanya, meskipun kadang dirugikan. Dalam memimpin pekerjaanya, mandor berusaha menanamkan filosofi Jawa yang penting, sehingga sering kita temui ungkapan *oyo rumangsa bisa ning bisa*

³⁴ (Raharjo dan Bermawi, 2014).

³⁵ (Irawanto, 2009).

³⁶ (Suseno, 1993).

rumangsa. Artinya, mengerti fungsi dan peran masing-masing tanpa saling menyombongkan diri dan merasa paling penting.

Sebagai pemimpin, mandor dituntut untuk bisa *ngemong* para pekerjanya. Pemimpin dalam sebuah organisasi di Indonesia memiliki peran sebagai seorang ayah yang diharapkan untuk berperilaku bijaksana dan jujur. Peran pemimpin Jawa memiliki patron paternalistik dan mempunyai sifat *ngayomi* (melindungi), membangun keselarasan hubungan, *tuladha* (contoh), dan bersifat humanis. Dengan demikian, mandor sebagai seorang pemimpin dituntut berlaku sebagai orangtua.

PERAN MANDOR YANG TAK TERGANTIKAN DALAM INDUSTRI KONSTRUKSI

Sisi positif dari hubungan mandor dan pekerjanya adalah saling ketergantungan di antara mereka.³⁷ Mandor membutuhkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang didapatkan. Tentu saja, mandor akan mendapat keuntungan dari pekerjaan tersebut. Kemampuan mandor dalam memprediksi upah pekerja dan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih cepat menjadi kunci keberhasilannya. Pola lain yang biasa dipakai mandor adalah kontrak yang disepakati dengan perusahaan berdasarkan jumlah pekerja. Dari upah harian setiap pekerja, mandor memotong sebagian untuk menjadi bagian mandor. Sekilas, hal ini tampak seperti eksploitasi tenaga kerja oleh mandor.

Apa pun polanya, pekerja diuntungkan oleh keberadaan mandor. Pekerja tidak perlu mencari pekerjaan sendiri. Pekerja juga tidak perlu mengeluarkan modal apa pun untuk sampai ke tempat kerja karena semua ditanggung mandor, meskipun pada akhir proyek dihitung sebagai potongan dari upah pekerja. Pekerja juga tidak khawatir terhadap keluarganya karena mandor bisa memberi pinjaman kepada pekerja sebagai biaya hidup keluarga sementara sebelum mendapatkan uang.³⁸

³⁷ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

³⁸ (Eisenring, 2011).

Di lapangan, pekerja konstruksi sebenarnya lebih banyak yang tidak memiliki sertifikat keterampilan apa pun. Bila pekerja yang bersertifikat diperlukan, pekerja disuruh mengakui nama sesuai dengan yang tertera dalam sertifikat.

Kalaupun pekerja sudah mendapatkan uang untuk dikirim kepada keluarganya, proses pengiriman uang juga dilakukan mandor. Hubungan semacam ini sering kali disebut juga sebagai hubungan patron-klien, di mana di dalamnya terjadi hubungan timbal balik. Patron adalah orang atau pihak yang memiliki kekuasaan dalam suatu masyarakat atau komunitas dan harus memberi perlindungan atau pengayoman semaksimal mungkin kepada klien-kliennya. Sebaliknya, para klien harus membalas budi baik yang telah diberikan induk semang dan membela patron dari saingannya.³⁹

Karakter pekerja konstruksi di Indonesia yang spesifik dan menyesuaikan dengan budaya lokal menyebabkan sistem mandor dalam industri konstruksi sulit tergantikan dengan metode Barat.⁴⁰ Sulitnya mengganti pola ini membuat pemimpin perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia harus menyasiasi aturan-aturan dari perusahaan induk mereka agar dapat dipadukan dengan pola mandor di Indonesia. Salah satu contohnya adalah penerapan aturan sertifikasi keahlian bagi pekerja dalam manajemen konstruksi modern. Karena *turn over* pekerja yang tinggi, biasanya perusahaan sudah memiliki sertifikat atas nama orang tertentu yang disimpan sebagai arsip apabila sewaktu-waktu dibutuhkan. Di lapangan, pekerja konstruksi sebenarnya lebih banyak yang tidak memiliki sertifikat keterampilan apa pun.⁴¹ Bila pekerja yang bersertifikat diperlukan, pekerja disuruh mengakui nama sesuai dengan yang tertera dalam sertifikat.

³⁹ (Koentjaraningrat, *Kebudayaan Jawa*, 1984).

⁴⁰ (Raharjo dan Bermawi, 2014).

⁴¹ (Adi dan Ni'am, 2012).

Kemampuan mandor menyesuaikan diri dengan manajemen modern menjadi kunci keberhasilan.⁴² Keberhasilan mandor bisa dilihat dari beberapa sudut pandang. Dari sudut pandang kontraktor atau pemberi proyek, mandor dianggap berhasil apabila dia memuaskan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ukuran kepuasan adalah kemampuan memenuhi target waktu penyelesaian pekerjaan, kualitas pekerjaan yang memenuhi standar, bisa menghemat material, dan tidak terjadi kecelakaan kerja. Hal ini bisa dicapai jika seorang mandor mampu memotivasi pekerja untuk bekerja sesuai dengan arahnya, seperti konsep kepemimpinan transformasional.⁴³

Kompensasi dari pemberi pekerjaan kepada seorang mandor yang berhasil adalah kepastian akan diberikan pekerjaan kembali. Pemberi pekerjaan akan menjaga seorang mandor untuk tetap bekerja sama karena dia merupakan aset yang sangat berharga.

Dari sisi pekerja, seorang mandor dikatakan baik dan berhasil apabila bisa menciptakan harmonisasi dalam kelompok. Tolok ukurnya adalah tidak adanya konflik dalam kelompok dan komunikasi yang baik antara mandor dan pekerja. Mandor juga bisa memenuhi segala kewajiban terhadap pekerjanya, baik fasilitas, upah, maupun kontinuitas pekerjaan. Mandor dalam memimpin tidak berlaku sewenang-wenang.⁴⁴ Kepemimpinan mandor bisa dalam berbagai bentuk peran, seperti peran sebagai orangtua⁴⁵ dan peran pelayan.⁴⁶ Untuk ketersediaan pekerjaan, mandor harus memiliki jaringan yang luas agar tidak terjadi kekosongan pekerjaan setelah satu pekerjaan selesai. Dengan kontinuitas pekerjaan yang dimilikinya, seorang mandor tidak akan khawatir ditinggal pekerjanya untuk mengikuti mandor lain.

⁴² (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

⁴³ (Robbins dan Judge, 2008).

⁴⁴ (Rahman dan Mas'ud, 2012).

⁴⁵ (Irawanto, 2009).

⁴⁶ (Parris dan Peachey, 2012).

FILOSOFI HASTA BRATA YANG DIPEGANG PARA MANDOR

Keberhasilan kepemimpinan mandor di wilayah Jawa Timur dalam penelitian ini tidak terlepas dari filosofi kepemimpinan Jawa yang dipegang oleh mandor. Masyarakat Jawa sebagai komponen terbesar dari bangsa Indonesia memiliki budaya yang sangat bagus.⁴⁷ Budaya Jawa pada umumnya dikategorikan dalam tiga hal berikut ini.

Pertama, mendasarkan diri kepada harmonisasi. Budaya Jawa (Daryono, 2006) tidak menyukai konflik, karena mempunyai idealisme bahwa dunia ini harus ditata secara harmonis, baik antara *jagat cilik* (jiwa, pikiran, hati nurani manusia) maupun *jagat gede* (komunitas, masyarakat, alam raya). Budaya Jawa adalah budaya yang paling memberi tempat bagi perbedaan dan menerima perbedaan sebagai kekayaan yang harus dipupuk bersama. Dalam konteks hubungan mandor dengan pekerja, mereka berusaha menghindari konflik walaupun ada pihak yang dirugikan.

Kedua, budaya Jawa dalam konteks modern lebih sesuai dengan paradigma struktural fungsional, dengan asumsi bahwa setiap orang atau lembaga memiliki posisinya masing-masing, dengan berperilaku atau bekerja sesuai dengan tempat keberadaannya tersebut. Pemahaman tentang posisi dalam hal ini bukanlah pemahaman mutlak, melainkan sebagai sesuatu yang relatif. Mandor dan pekerja menempatkan diri sesuai dengan fungsinya. Mereka saling menyadari peran yang harus dimainkan. Bagi mereka yang memahami fungsi ini akan bekerja berdasarkan tanggung jawab, bukan atas dasar pengawasan dan perintah.

Ketiga, budaya Jawa menghargai hal-hal atau nilai-nilai yang bersifat transendental, yaitu sesuatu yang berhubungan dengan bukan dunia material, melainkan sesuatu yang metafisika atau numinus (Yang Ilahi). Nilai yang transendental ini dalam budaya Jawa disebut sebagai kejawen (mistik Jawa) atau kebatinan yang dalam sastra Jawa disebut suluk, wirid, primbon, serat, serta istilah lain yang sejenisnya. Sifat transendental itu dilatarbela-

⁴⁷ (Oka, 2003).

kangi oleh keyakinan bahwa hidup selalu diarahkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa (Koentjaraningrat, 1985; Suseno, 1993; Daryono, 2006). Kepasrahan kepada Yang Maha Kuasa membuat mandor bisa percaya kepada pekerjanya meskipun tanpa ikatan kontrak. Kata-kata “*rezeki enek sing ngatur nek diapusi yo uwes, mengko enek rezeki liyane,*” menunjukkan sikap kepasrahan seorang pemimpin mengetahui risiko dalam hubungan dengan pekerjanya.

Mengenai kepemimpinan, mandor tidak pernah belajar secara khusus dari pendidikan formal. Kebanyakan mereka belajar dari pengalaman. Dari situ pula mereka memperoleh filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa yang pada akhirnya diterapkan ketika menjadi seorang pemimpin. Banyak filosofi kepemimpinan Jawa berkembang dari waktu ke waktu dan masih relevan untuk diterapkan saat ini. Meskipun demikian, tidak banyak orang yang memahami dan bisa menerapkan hal itu (Endraswara, 2013). Mandor yang berhasil adalah mereka yang bisa memahami dan menerapkan filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa dalam pekerjaan sehari-hari.

Mandor tidak pernah belajar secara khusus dari pendidikan formal. Kebanyakan mereka belajar dari pengalaman. Dari pengalaman pula mereka memperoleh filosofi-filosofi kepemimpinan Jawa yang pada akhirnya diterapkan ketika menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan Jawa memiliki dua konsep yaitu, kekuasaan dan otoritas/wewenang⁴⁸⁴⁹. Konsep kekuasaan dalam kepemimpinan Jawa selalu dikaitkan dengan kekuatan gaib dan kekuatan lain di luar dirinya yang dapat membantu kelancaran kekuasaan. Melalui pemahaman itu lahir budaya

⁴⁸ (Yukl G., 2001).

⁴⁹ (Endraswara, 2013).

ewuh pakewuh yang diterapkan dalam bentuk ekspresi hidup rukun dan prinsip hormat-menghormati. Konsep wewenang dipahami sebagai hak untuk memerintah dan membuat kepatuhan terhadap peraturan. Kedua konsep itu ditekankan terhadap moralitas pemimpin dan anggota kelompok. Penerapannya menjadi sebuah ajaran *manunggaling kawula Gusti* yang mengandung makna penyatuan dua substansi, yaitu kepemimpinan dan yang dipimpin.

Filosofi kepemimpinan Jawa yang sudah banyak dikenal sampai tingkat nasional adalah trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, yaitu:

- (1) *ing ngarsa sung tuladha* (di depan memberi teladan),
- (2) *ing madya mbangun karsa* (di tengah bisa membangun semangat),
- (3) *tut wuri handayani* (di belakang memberi kesempatan maju).^{50 51 52}

Filosofi kepemimpinan lain yang banyak dikenal masyarakat adalah Hasta Brata. Hal ini merupakan syarat-syarat pemimpin Jawa yang diambil dari sifat-sifat alam. Hasta Brata menunjukkan bahwa dasar ajaran filosofi Jawa adalah menyatu dengan alam sebagai sebuah harmonisasi.

Hasta Brata mengajarkan:^{53 54}

- 1) Sifat Bumi (Hambeging Kisma), yaitu memiliki sifat konsisten, tegas, apa adanya, dan memikirkan kesejahteraan pengikut.
- 2) Sifat Matahari (Hambeging Surya), yaitu pemimpin harus bisa memberi semangat, membangkitkan motivasi bagi orang yang dipimpinnya.
- 3) Sifat Bulan (Hambeging Candra), yaitu pemimpin harus mampu memberi harapan di saat gelap, memberi penghiburan di saat susah, memberi solusi saat ada masalah.

⁵⁰ (Widyarini, 2010).

⁵¹ (Susetyo, 2011).

⁵² (Supeni & Saddono, 2013).

⁵³ (Sulistiyowati, 2012).

⁵⁴ (As'ad, Anggoro, dan Virdaniant, 2011).

- 4) Sifat Bintang (Hambeging Kartika), yaitu mampu menjadi panutan, menjadi teladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinya.
- 5) Sifat Api (Hambeging Dahana), yaitu mampu mengambil keputusan tegas dalam menghadapi risiko yang mungkin bisa merusak organisasi.
- 6) Sifat Angin (Hambeging Samirana), yaitu pemimpin harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana dibutuhkan anggotanya.
- 7) Sifat Laut (Hambeging Samudra), yaitu siap menerima banyak masalah atau masukan dan menerima keanekaragaman anggota sebagai hal yang wajar.
- 8) Sifat Air (Hambeging Tirta), yaitu pemimpin harus berwatak adil, menjunjung kesamaan derajat, bersih, dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya.

Filosofi kepemimpinan Jawa tidak semua diajarkan di bangku sekolah. Anggota masyarakat, termasuk mandor, mengerti filosofi itu berdasarkan penuturan orangtua atau ketika menonton wayang, yang merupakan salah satu bentuk pentas budaya Jawa. Filosofi-filosofi itu menjadi mudah dipahami masyarakat modern ketika diajarkan dalam bentuk idiom.⁵⁵ Idiom-idiom mengenai kepemimpinan contohnya adalah: *prasaja* (sederhana), *aja dumeh* (jangan merasa diri tinggi), *gotong royong* (bekerja sama), *rukun* (damai), *tepa slira* (tenggang rasa), *kena cepet ning aja ndisiki, kena pinter ning aja ngguroni* (boleh cepat, tapi jangan mendahului; boleh pandai, tapi jangan menggurui), *bener lan pener* (betul dan tepat), dan masih banyak lagi.

Dari idiom-idiom tersebut mandor memaknai filosofi kepemimpinan Jawa untuk diterapkan. Kebanyakan dari mereka sudah tidak mengerti filosofi-filosofi secara utuh seperti yang tertulis dalam karya sastra masa lalu, tetapi mereka memahami dan melakukan ajaran budaya Jawa berdasarkan idiom-idiom yang diajarkan dari generasi ke generasi.

⁵⁵ (Endraswara, 2013)

PEMETAAN BEBERAPA CIRI BUDAYA DI JAWA TIMUR

Di daerah Jawa Timur, budaya Jawa sendiri pada awalnya didasari kepercayaan Hindu, ajaran-ajaran tatanan kehidupan masyarakat tertulis yang pada karya sastra pada masa Kerajaan Singasari, Kediri, dan Majapahit,⁵⁶ Perubahan peradaban dari Hindu ke Islam menjadikan pusat pengembangan budaya Jawa bergeser dari Jawa Timur ke Jawa Tengah. Kerajaan Mataram menjadi pusat pengembangan ajaran tata kehidupan masyarakat Jawa dengan nuansa Islam yang masih tercampur dengan budaya Hindu. Budaya Jawa yang lebih baru itu menyebar dari wilayah Jawa Tengah ke Jawa Timur dengan dileluri (dipelihara dan dipertahankan) dan menjadi tuntunan hidup bagi masyarakat Jawa.⁵⁷

Yang disebut masyarakat Jawa atau orang Jawa adalah orang yang memakai bahasa Jawa sebagai bahasa ibu dan merupakan penduduk asli bagian tengah dan timur pulau Jawa. Sementara itu, definisi lain dari orang Jawa⁵⁸ adalah etnik Jawa yang tersebar luas di berbagai wilayah, termasuk di Jawa Timur. Masyarakat Jawa Timur sebagai bagian dari masyarakat Jawa masih banyak memegang ajaran dan filosofi Jawa. Tingkat pemahaman budaya Jawa di Jawa Timur berbeda di satu daerah dengan daerah lainnya, sesuai dengan budaya lokal yang berkembang. Meskipun bukan sesuatu yang final, Sutarto dan Sudikan (2008) memetakan budaya Jawa Timur berdasarkan wilayah berikut ini (lihat gambar 1.1): (1) Jawa Mataraman, (2) Panaragan, (3) Samin, (4) Arek, (5) Pandalungan, (6) Tengger, (7) Osing, (8) Madura Pulau, (9) Madura Bawean, dan (10) Madura Kangean. Selain itu, ada dua budaya (budaya Cina dan Arab) yang juga berkembang. Pengelompokan itu tidak berarti membuat suatu daerah memiliki homogenitas tunggal, melainkan hanya didasari dominasi karakter budaya tertentu.

⁵⁶ (Suseno, 1993).

⁵⁷ (Susanto, 2001).

⁵⁸ (Sutarto dan Sudikan, 2008).

Mengacu pada pendapat Suseno (2001), bahwa yang disebut orang Jawa adalah mereka yang memakai bahasa Jawa sebagai bahasa ibu, dari pemetaan di atas, Jawa Mataraman, Panaragan, Samin, dan Arek dikategorikan sebagai orang Jawa karena masyarakatnya menggunakan bahasa Jawa sebagai bahasa ibu, meskipun memiliki dialek yang berbeda-beda. Dilihat dari filosofi budaya yang dipakai, orang Samin berbeda dengan orang Jawa pada umumnya, sehingga bisa dikatakan mereka memiliki budaya sendiri. Dengan demikian, hanya Mataraman, Panaragan, dan Arek yang memiliki karakter budaya Jawa secara umum di Jawa Timur.

GAMBAR 1.1
Pembagian 10 Wilayah Kebudayaan Jawa Timur



Sumber: Sutarto dan Sudikan (2008). Pemetaan kebudayaan di Provinsi Jawa Timur (sebuah upaya pencarian nilai positif) Pemprov Jawa Timur dan Kompyawisda Jawa Timur.

Fenomena kepemimpinan mandor konstruksi pada ketiga daerah itu juga tampak jelas dipengaruhi budaya Jawa. Mandor masih memegang teguh tradisi Jawa yang diwariskan para leluhurnya. Salah satu contoh tradisi Jawa: ketika akan memulai suatu pekerjaan, penghitungan dilakukan berdasarkan rumusan-rumusan kalender Jawa untuk menentukan hari yang

paling baik. Pada hari yang telah ditentukan, mandor bersama pekerja dan masyarakat sekitar melakukan tradisi *slametan* (selamatan) sebelum proyek konstruksi dimulai. Selamatan merupakan adat makan bersama yang didahului dengan doa-doa untuk meminta perlindungan dan keselamatan. Ritual itu ditujukan untuk meminta izin kepada penunggu daerah itu (roh-roh halus) agar tidak mengganggu selama proyek dilaksanakan.

Meskipun ketiga wilayah di atas mewakili karakter budaya Jawa, dengan pertimbangan banyak atau sedikitnya proyek yang memakai manajemen konstruksi modern, penelitian ini hanya mengambil responden dari wilayah Mataraman dan Arek. Pada kedua wilayah itu banyak dijumpai proyek-proyek besar dengan manajemen proyek modern, tetapi masih menggunakan jasa mandor. Adapun di wilayah Panaragan sulit ditemukan proyek besar dengan metode konstruksi modern, yang banyak adalah proyek-proyek berskala kecil.

Di Jawa Timur fenomena mandor sudah terjadi sejak lama, turun-temurun diwariskan kepada generasi berikutnya dan masih berlaku sampai saat ini. Mengenai kapan fenomena itu dimulai, belum ada hasil penelitian yang menyebutkan secara pasti. Menurut (Husson, 1997) Lublink Weddik, peneliti dari Belanda, fenomena mandor sudah banyak dijumpai pada 1892. Pada masa itu kurang-lebih 40.000 petani dari Madura bermigrasi ke Jawa setelah mereka menyelesaikan panennya. Husson menyebut mereka sebagai *seasonal migration*. Sjahrir (1991) menyebut fenomena mandor muncul pada 1967 sejak dimulainya pembangunan dalam skala besar di Indonesia oleh penguasa Orde Baru.

**Salah satu contoh tradisi Jawa:
ketika akan memulai suatu pekerjaan,
penghitungan dilakukan berdasarkan
rumusan-rumusan kalender Jawa untuk
menentukan hari yang paling baik.**

Kapan pun fenomena kepemimpinan mandor dimulai, faktanya sampai sekarang masih dipakai pada era manajemen konstruksi modern dan hampir tidak tergantikan di Indonesia.⁵⁹ Dalam penerapannya, pergeseran memang terjadi mengikuti perkembangan yang ada, tetapi secara prinsip warisan budaya Jawa ini masih tetap digunakan hampir di semua proyek konstruksi di Indonesia. Bahkan, ketika tenaga kerja dari Pulau Jawa bermigrasi ke luar pulau, pola ini juga dipakai di sana.⁶⁰

Menariknya, dalam penelitian ini, ada fenomena yang berbeda dengan asumsi sebelumnya. Asumsinya: memadukan pola kepemimpinan informal dengan sistem manajemen konstruksi modern adalah hal yang sulit. Kepemimpinan informal dalam sebuah sistem formal akan membuat penyelesaian proyek terlambat (Pendleton, 2011). Bourn (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa proyek konstruksi di Inggris 70 persen terlambat diselesaikan. Lebih parah lagi, menurut laporan General People's Committee (PGC, 2003), 97 persen proyek pemerintah dan swasta di Libia mengalami keterlambatan yang sangat berpengaruh terhadap kenaikan biaya konstruksi.

Tidak berbeda jauh dengan kondisi di Indonesia, Suyatno (2010) dalam penelitiannya di DPU Surakarta mengatakan sebagian besar proyek DPU Surakarta terlambat diselesaikan. Meskipun tidak menyediakan persentase, beberapa proyek yang diamati mengalami keterlambatan waktu 5 sampai 15 hari dari waktu 120 hari yang ditetapkan. Meskipun belum ditemukan data atau penelitian yang secara khusus menunjukkan berapa persen proyek yang terlambat karena tenaga kerja, sering kali keterlambatan proyek dinilai disebabkan oleh sistem manajemen tenaga kerja.⁶¹

Pola manajemen mandor sering dituduh sebagai penyebab kemunduran waktu penyelesaian proyek, karena dianggap tidak bisa dipadukan dengan manajemen konstruksi modern. Pendapat itu tidak sepenuhnya benar. Di lapangan, masih banyak proyek yang mengandalkan kepemimpinan mandor

⁵⁹ (Rahanjo dan Bermawi, 2014).

⁶⁰ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

⁶¹ (Soekiman, K.S. Pribadi, dan Wirahadikusumah, 2010).

berhasil menyelesaikan proyek tepat waktu. Fenomena itulah yang menarik untuk dijadikan bahan penelitian, di tengah ketidakpercayaan manajemen konstruksi modern terhadap sistem mandor.

Masih ada mandor yang berhasil memimpin kelompoknya untuk menyelesaikan suatu proyek tepat waktu, dan ini menarik untuk diteliti. Keberhasilan mereka perlu diungkap secara detail agar peran mereka bisa lebih dimaksimalkan. Diharapkan melalui penelitian ini informasi detail yang menggambarkan kepemimpinan mandor dalam manajemen konstruksi modern dapat diperoleh.^{62 63}

Informasi yang didapat dari mandor yang berhasil bisa dipakai sebagai acuan untuk peningkatan kinerja pekerja konstruksi dalam menghadapi serbuan tenaga kerja asing yang masuk ke Indonesia. Peningkatan peran mereka mutlak dilakukan supaya tenaga kerja kita tidak tersingkir di negeri sendiri dengan masuknya tenaga kerja asing bidang konstruksi. Berdasarkan fakta di lapangan, sekarang sudah banyak proyek yang dikerjakan kontraktor China dengan membawa sebagian besar tenaga kerja yang diperlukan dari negaranya. Oleh sebab itu, keunggulan manajemen kepemimpinan mandor sebagai warisan budaya Jawa ini perlu dikaji lebih mendalam sehingga bisa mengangkat tenaga kerja lokal kita di tengah persaingan global.

Kajian kepemimpinan mandor dilakukan bertolak dari apa yang mandor lakukan terhadap pekerjanya. Sekilas, tampak kepemimpinan mandor mengarah ke tipe kepemimpinan pelayan. Penekanan teori kepemimpinan pelayan adalah pada layanan kepada orang lain untuk dapat membangun hari esok yang lebih baik, seperti yang dirumuskan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970.⁶⁴ Akan tetapi, terlihat juga unsur-unsur kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transaksional. Dalam hal ini terlihat bagaimana faktor kepentingan mendominasi hubungan mandor dengan para pekerjanya.

⁶² (Kashiwagi, Egbu, Covell, dan Badger, 2004).

⁶³ (Pendleton, 2011).

⁶⁴ (Parris dan Peachey, 2012).

Kepemimpinan paternalistik juga terlihat, di mana mandor harus menjadi panutan dan bisa mengayomi pekerja. Dalam membimbing, mengajari, dan memotivasi pekerja, kepemimpinan mandor lebih mengarah pada kepemimpinan transformasional. Perlu diteliti lebih mendalam apakah mandor yang berhasil itu memiliki pola kepemimpinan sama satu dengan yang lainnya. Bagaimana pula pola kepemimpinan itu ditinjau dari teori-teori kepemimpinan yang ada? Tentunya, hal itu akan menjadi proposisi tersendiri untuk nantinya menjadi sebuah teori kepemimpinan khas Jawa dalam industri konstruksi.

Sudah ada beberapa penelitian tentang kepemimpinan di industri konstruksi yang dilakukan sebelumnya, baik itu di Indonesia maupun di beberapa negara berkembang lainnya. Penelitian tentang kepemimpinan informal, bahkan penelitian tentang mandor, juga sudah dilakukan, tetapi hasil yang ada belum mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas. Sudut pandang yang berbeda dan keunikan fenomena mandor tidak terjawab dalam penelitian kepemimpinan dalam industri konstruksi sebelumnya.

Hasil penelitian Sjahrir (1991) dan Jha (2002) menunjukkan bahwa pola pengelolaan pekerja konstruksi di negara berkembang hampir sama. Pekerja konstruksi merupakan pekerja informal yang membentuk sebuah kelompok dengan seorang pemimpin. Pemimpin kelompok pekerja merupakan pemimpin informal yang menjadi perantara antara pekerja dan perusahaan. Segala informasi dari perusahaan disampaikan lewat pemimpin kelompok (Soemardi, et al, 2009). Di Indonesia, mandor sebagai pemimpin kelompok pekerja di industri konstruksi memiliki peran yang menentukan sehingga memerlukan standar kompetensi untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Soemardi, at al., 2011).

Lebih detail lagi, Raharjo dan Bermawi (2014) menjelaskan bagaimana peran mandor dalam industri konstruksi Indonesia. Ketergantungan kontraktor terhadap peran mandor masih belum tergantikan. Diperlukan hubungan yang harmonis dengan mandor bila perusahaan konstruksi ingin bersaing dalam industri konstruksi di Indonesia.

Merujuk pada hasil penelitian Pedleton (2011), kepemimpinan informal dalam industri konstruksi memiliki efisiensi rendah. Jika melihat kondisi

pekerja konstruksi, menurut Sahrir (1991) dan Jha (2002), sistem pengelolaan pekerja industri konstruksi di negara berkembang memiliki efisiensi rendah, karena kepemimpinannya bersifat informal. Kepemimpinan informal kurang sesuai untuk diterapkan dalam industri konstruksi karena industri ini memerlukan kepemimpinan yang mampu mengurangi inefisiensi (Kashiwagi, et al. 2004). Pendapat itu tidak sepenuhnya benar. Apabila pemimpin informal memiliki standar kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri konstruksi, mereka bisa meningkatkan efisiensi (Soemardi, et al. 2011). Dengan demikian, berarti kepemimpinan mandor sebagai pemimpin informal juga bisa meningkatkan efisiensi dalam industri konstruksi.

Ditinjau dari gaya kepemimpinan, yang paling cocok untuk diterapkan dalam industri konstruksi adalah gaya kepemimpinan autentik, yang mengedepankan moral, etika, dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Secara khusus, Ofori dan Toor (2012) meneliti gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan dalam industri konstruksi negara berkembang. Hasilnya tetap sama dengan penelitian mereka sebelumnya, yaitu kepemimpinan autentik. Bonanno, et al. (2008) menunjukkan kepemimpinan pelayan merupakan kepemimpinan yang sesuai untuk industri konstruksi. Kepemimpinan itu akan dapat meningkatkan profit karena bisa mendorong pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

Penelitian terhadap tenaga kerja konstruksi di Malaysia oleh Yang (2003) menunjukkan hasil bahwa pekerja konstruksi lebih menyukai pemimpin dengan gaya transformasional. Akan tetapi, dalam praktiknya, lebih banyak pemimpin menggunakan gaya transaksional. Kebenaran pendapat-pendapat tersebut masih diragukan jika dilihat dalam konteks industri konstruksi Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian Justice (2013), pekerja Indonesia lebih memilih pemimpin dengan gaya transaksional. Meskipun penelitian Justice tidak ditujukan untuk industri konstruksi, melihat kesamaan latar belakang pekerja di Indonesia, hasil penelitian itu menjadikan pendapat Toor dan Ofori (2012) diragukan.

* * *

Bab 2

KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA, PERILAKU, DAN FILOSOFI JAWA

- Kepemimpinan
- Pemimpin Formal dan Informal
- Pengaruh Budaya terhadap Perilaku Kepemimpinan
- Kepemimpinan dalam Budaya Jawa
- Filosofi Kepemimpinan dalam Budaya Jawa

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan topik yang menarik bagi banyak kalangan untuk dipelajari lebih mendalam. Orang terus mencari jawaban bagaimana cara menjadi pemimpin dan bagaimana cara memimpin yang efektif. Perubahan situasi dan budaya masyarakat membuat teori kepemimpinan terus berkembang ke arah yang lebih maju. Kajian kepemimpinan dari para akademikus menunjukkan berbagai pendekatan teoretis yang berbeda untuk menjelaskan kompleksitas proses kepemimpinan. Kepemimpinan telah dipelajari dengan menggunakan metode kualitatif ataupun kuantitatif dalam banyak konteks organisasi, baik organisasi kecil maupun organisasi besar.

Banyak pemahaman yang muncul tentang arti kepemimpinan, tetapi upaya mendefinisikan istilah kepemimpinan menjadi upaya yang menantang bagi akademikus maupun praktisi. Definisi-definisi yang ada dipengaruhi oleh banyak faktor, di mana perspektif kepemimpinan dipelajari dalam suatu disiplin ilmu. Northouse (2013), dalam bukunya tentang kepemimpinan, menyebutkan bahwa Rost pada 1991 menganalisis materi yang ditulis dari 1900 sampai 1990 dan menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda. Analisis Rost memberikan sejarah singkat tentang bagaimana kepemimpinan didefinisikan oleh para peneliti selama hampir satu abad terakhir.

Memasuki abad ke-21, setelah ketidakcocokan selama berpuluh-puluh tahun, pakar kepemimpinan sepakat tentang satu hal: “mereka tidak dapat menghasilkan suatu definisi bersama untuk kepemimpinan.” Perdebatan terus terjadi mengenai makna kepemimpinan dengan setiap pihak menekankan hal yang berbeda seperti sifat, keterampilan, atau aspek hubungan kepemimpinan. Faktor pengaruh global dan perbedaan generasi menghasilkan makna kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks sehingga satu definisi yang sama sulit didapatkan. Beberapa contoh definisi kepemimpinan di abad ke-21 adalah berikut ini:

1. Robbin (2003), “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan.

2. Mullins (2006), kepemimpinan adalah “... *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people.*” Mullins menekankan pada konsep hubungan, yang melaluinya seseorang memengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal maupun nonformal.
3. Lussier dan Achua (2010). Menurut mereka, kepemimpinan adalah “... *the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*”. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi pengikut atau sebaliknya. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”
4. Yukl (2009), mendefinisikan “... *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.

Konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami bagaimana seseorang mampu memengaruhi orang lain dalam organisasi. Sementara otoritas melibatkan hak, kewajiban berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi.

Northouse sendiri mendefinisikan kepemimpinan dengan: “...is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.

Terlepas dari banyaknya cara membuat konsep kepemimpinan, kekuasaan dan otoritas/wewenang adalah dua konsep dasar yang disepakati oleh banyak peneliti dalam kepemimpinan. Dua hal itu merupakan dasar dari segala aktivitas dan tanggung jawab pemimpin.^{65 66 67} Konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami bagaimana orang mampu memengaruhi dalam organisasi. Sementara otoritas melibatkan hak, kewajiban berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi.

Dua konsep itu juga terlihat dalam kepemimpinan mandor, meskipun merupakan pemimpin informal tradisional. Misalnya, konsep kekuasaan yang merujuk pada kapasitas untuk memengaruhi perilaku pengikut sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Jadi, kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan,⁶⁸ sama halnya dengan pekerja yang mengikuti mandor karena faktor ketergantungan.

Selain dari konsep kepemimpinan, kajian kepemimpinan bisa dilakukan melalui cara atau gaya pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Gaya yang dipakai untuk mencapai tujuan organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin menyesuaikan diri dengan karakter pribadi maupun organisasi yang dipimpin. Bisa pula pemimpin memakai satu atau beberapa gaya kepemimpinan. Beberapa gaya kepemimpinan yang digunakan mandor akan dibahas pada subbab berikutnya.

Teori kepemimpinan juga bisa ditinjau dari dimensi kepemimpinan berdasarkan asal-usul kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin. Northouse (2013) merumuskan teori kepemimpinan dari tiga dimensi berikut ini.

⁶⁵ (Yukl G. , 2001).

⁶⁶ (Northouse, 2013).

⁶⁷ (Endraswara, 2013).

⁶⁸ (Robbins dan Judge, 2008).

• **Dimensi Genetik**

Pendekatan ini termasuk pendekatan kepemimpinan yang paling tua. Pemimpin dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi. Sifat utama seorang pemimpin diperoleh secara genetik dari orangtuanya. Kepemimpinan terdiri atas atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin, atau sifat personal yang membedakan pemimpin dari pengikutnya. Pendekatan ini dimulai pada 1930-an. Pemimpin berbeda dengan pengikut karena mereka punya sejumlah sifat yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya. Setelah merangkum studi-studi sebelumnya, Peter G. Northouse (2013) menyimpulkan sifat-sifat tersebut adalah:

1. **Inteligensia** – Pemimpin cenderung punya inteligensia dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.
2. **Kepercayaan Diri** – Kepercayaan diri adalah keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan meliputi harga diri serta keyakinan diri.
3. **Determinasi** – Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, dan memengaruhi.
4. **Integritas** – Integritas adalah kualitas kejujuran dan sifat dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
5. **Sosiabilitas** – Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

• **Dimensi Sifat**

Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada karakter pemimpinnya. Sifat-sifat yang dimiliki antara lain: kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Karakter yang harus dimiliki seseorang menurut Judith R. Gordon mencakup kemampuan istimewa dalam:

- kemampuan intelektual,
- kematangan pribadi,
- pendidikan,
- status sosial ekonomi,
- *human relation*,
- motivasi intrinsik,
- Dorongan untuk maju,
- Dimensi perilaku (behaviour).

Karena keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui pendekatan sifat, para peneliti mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti perilaku pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Konsepnya beralih dari siapa yang memiliki kepemimpinan ke bagaimana perilaku seorang untuk memimpin secara efektif.

Melihat kepemimpinan mandor berdasarkan dimensinya, maka dimensi perilaku lebih sesuai dengan fakta yang ada. Kepemimpinan mandor banyak dibentuk oleh lingkungan. Mereka bisa memimpin karena pengalaman yang dimiliki sebelumnya sebagai pekerja. Didikan dari pembimbing dan pengalaman melihat kepemimpinan orang lain diambil sebagai panduan ketika akhirnya menjadi pemimpin. Memang tidak mutlak bahwa dimensi perilaku ada dalam kepemimpinan mandor. Ciri-ciri dimensi lain juga terlihat. Dimensi genetis dalam bentuk intelegensia, kepercayaan diri, dan integritas mandor yang berhasil lebih tinggi dibanding mandor yang lain atau pekerjanya. Hal itu menunjukkan bahwa mereka yang menjadi mandor pada dasarnya memang memiliki sifat kepemimpinan lebih besar dibanding orang lain.

PEMIMPIN FORMAL DAN INFORMAL

Menurut Koentjaraningrat (1984), unsur-unsur kekuasaan bisa digunakan untuk membedakan antara pimpinan formal dan informal. Kekuasaan merujuk pada kapasitas yang dimiliki untuk memengaruhi perilaku pengikut sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Jadi, kekuasaan

an merupakan fungsi dari ketergantungan (Robin, 2003). Koentjaraningrat (1984) membedakan pemimpin formal dan informal berdasarkan komponen kekuasaan yang dimiliki. Pemimpin formal memiliki empat komponen kekuasaan, yaitu kewibawaan, wewenang, karisma, dan kekuatan fisik. Sementara itu, kekuasaan informal hanya memiliki tiga komponen kekuasaan, yaitu kewibawaan, karisma, dan kekuatan fisik.

1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah orang yang dalam sebuah organisasi ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi. Ia memiliki segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Koentjaraningrat, 1984).

Ciri-ciri pemimpin formal:

- a. Berstatus sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh yang berwenang;
- b. Memperoleh dukungan dari organisasi formal dan mempunyai atasan;
- c. Harus memenuhi persyaratan formal;
- d. Mendapat kenaikan pangkat;
- e. Dapat dimutasikan;
- f. Memperoleh imbalan akan jasa material dan imaterial;
- g. Bila melakukan kesalahan dapat dikenai sanksi atau hukuman;
- h. Selama menjadi pemimpin berhak mengatur organisasi yang dipimpinnya.

2. Pemimpin Informal

Pemimpin informal adalah seorang yang tidak secara resmi diangkat sebagai pemimpin, tetapi merupakan kehormatan karena mempunyai kelebihan ditunjuk sebagai pemimpin sehingga mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok (Koentjaraningrat, 1984; Northouse, 2013). Pemimpin informal bisa muncul dalam setiap lapisan masyarakat. Di Jawa, contoh pemimpin informal adalah pemuka agama/kiai, tokoh masyarakat

desa, jawara kampung, bahkan bisa juga pemimpin kelompok kriminal/bandit (Pribadi, 2011; Endraswara, 2013).

Pemimpin yang dibesarkan dalam sebuah budaya secara tidak disadari terpengaruhi perilakunya oleh nilai budaya tersebut.

Ciri-ciri pemimpin informal menurut (Koentjaraningrat, 1984):

- a. Masyarakat/kelompok mengakui dirinya sebagai pemimpin;
- b. Tidak ada pengangkatan resmi sebagai pemimpin;
- c. Tidak dapat dimutasi;
- d. Tidak punya atasan;
- e. Jika melakukan kesalahan tidak dikenai hukuman, hanya saja pengikutnya kurang kepercayaan terhadap dirinya;
- f. Tidak mendapat balas jasa.

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PERILAKU KEPEMIMPINAN

Penelitian kepemimpinan lintas budaya meningkat pada akhir abad ke-21. Hal ini bertolak dari pemikiran bahwa teori kepemimpinan yang telah dikembangkan dan diuji dalam suatu budaya dapat digeneralisasi ke budaya yang berbeda. Pada era globalisasi, semakin penting untuk mempelajari kepemimpinan yang efektif dalam budaya yang berbeda. Pemimpin dihadapkan pada kebutuhan untuk memengaruhi orang dari budaya yang berbeda, dan untuk memperoleh keberhasilan dibutuhkan pemahaman yang baik atas budaya tersebut.⁶⁹

Nilai budaya dan tradisi dapat memengaruhi sikap dan perilaku para pemimpin dalam sejumlah cara yang berbeda. Pemimpin yang dibesarkan

⁶⁹ (Yukl G., 2001).

dalam sebuah budaya secara tidak disadari terpengaruhi perilakunya oleh nilai budaya tersebut. Budaya sendiri merupakan aturan tidak tertulis pada masyarakat yang diikuti oleh anggota masyarakat di mana dia berada.⁷⁰

Geert Hofstede (1997) melakukan penelitian kepemimpinan lintas budaya di beberapa negara. Hasil penelitian tersebut banyak digunakan oleh para peneliti untuk dijadikan acuan dalam membahas topik budaya. Hofstede memandang budaya dalam empat dimensi yang bisa diukur.

Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- Jarak kekuasaan,
- Individualisme dan kolektivisme,
- Maskulinitas dan feminitas,
- Penghindaran ketidakpastian.

a. Jarak Kekuasaan

Perbedaan kekuasaan adalah sebuah kondisi di mana komunitas yang kekuasaannya lebih lemah harus bisa menerima kenyataan bahwa kekuasaan ada tingkatannya. Dalam masyarakat yang perbedaan kekuasaannya besar, para pemimpin memiliki kewenangan lebih banyak. Mereka berhak atas keistimewaan yang khusus, dan tidak diharapkan untuk berbagi kekuasaan dengan bawahan. Dalam masyarakat dengan perbedaan kekuasaan yang rendah, pemimpin tidak mengakui adanya perbedaan dan sama tingkatan dalam kelompok atau masyarakat.

b. Individualisme dan Kolektivisme

Pada kebudayaan individualis, orang lebih menjaga diri mereka sendiri. Individu mengharapkan kebebasan pribadi. Orang dikenal karena keberhasilannya sendiri daripada kontribusinya dalam kelompok, dan hak individu lebih penting daripada tanggung jawab sosial. Pada kebudayaan kolektivisme, orang menerima tanggung jawab bersama baik dari keluarga, kelompok masyarakat, maupun suku sebagai bentuk kesetiaan kepada kelompok.

⁷⁰ (Hofstede G., 1997).

c. Maskulinitas dan Feminitas

Kebudayaan maskulinitas lebih menekankan kesuksesan, yaitu pada nilai kinerja dan pencapaian yang tampak. Penghargaan, penampilan, dan status sangat penting untuk menunjukkan kesuksesan. Adapun nilai yang dominan pada kebudayaan feminitas adalah perhatian terhadap orang lain, kualitas kehidupan, hubungan persaudaraan, dan kepedulian terhadap yang lemah. Kebudayaan feminitas berorientasi pada orang lain dan masyarakat. Status tidak terlalu penting. Pada budaya maskulinitas, ada perbedaan peran substansial antara pria dan wanita, sedangkan dalam budaya feminitas perbedaan peranannya lebih kecil.

d. Penghindaran Ketidakpastian

Penghindaran ketidakpastian adalah sebuah kondisi di mana orang merasa terancam oleh ketidakpastian serta ambiguitas dan ketidakmampuan memprediksi peristiwa mendatang. Masyarakat dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang rendah akan lebih santai dalam menyikapi segala sesuatu. Semua hal dipandang dari apa yang menjadi prinsip persoalan, penyimpangan lebih bisa ditoleransi, dan ada kepercayaan terhadap tokoh. Ketidakpastian mengenai masa depan adalah dasar kehidupan masyarakat. Masyarakat yang ketidakpastiannya tinggi akan lebih banyak takut terhadap hal yang tidak diketahui. Keamanan dan kestabilan lebih penting.

KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA JAWA

Etika Jawa sebagai Tuntunan Hidup

Etika merupakan ukuran peradaban sebuah bangsa (Suseno, 1993). Tinggi atau rendahnya peradaban sebuah bangsa dapat dilihat dari seberapa jauh setiap warganya bertindak sesuai dengan aturan main yang telah disepakati bersama. Secara etimologi, etika berasal dari bahasa Yunani *ethos* yang berarti sikap, cara berpikir, watak kesesuaian, atau adat. *Ethos* identik dengan

moral, yang dalam bahasa Indonesia berarti akhlak atau kesusilaan yang mengandung makna sesuatu yang berdasar pada baik dan buruk.^{71 72}

Peter Guy Northouse, seorang professor emeritus dari Western Michigan University, dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice*, mendefinisikan etika sebagai sikap menghargai orang lain. Penghargaan diwujudkan saat pemimpin mendengarkan pengikut dengan saksama, simpatik, dan toleran terhadap sudut pandang yang berlawanan. Kepemimpinan yang etis oleh Northouse digambarkan dengan lima prinsip seperti dalam gambar 2.1.

GAMBAR 2.1
Prinsip Kepemimpinan yang Etis



Sumber: *Leadership: Theory and Practice*, Northouse (2013).

Seorang pemimpin harus memperlakukan orang lain dengan penuh hormat sebagai wujud dari sikap menghargai. Pemimpin yang melayani berarti berusaha menyejahterakan pengikutnya, termasuk dalam setiap perencanaan kebijakan. Pemimpin yang adil memperlakukan pengikutnya setara satu dengan yang lain. Jujur tidak hanya diartikan bahwa pemimpin mengatakan apa yang sebenarnya, tetapi juga mengungkap realitas senyata mungkin. Prinsip membangun diartikan pemimpin bisa mendorong peng-

⁷¹ (Suseno, 1993).

⁷² (Endraswara, 2013).

ikutnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Jadi, pada dasarnya etika kepemimpinan merupakan dimensi yang luas dan harus diterapkan pemimpin bila ingin berhasil.

Kata etika sendiri dalam arti yang sebenarnya berarti filsafat mengenai bidang moral. Jadi, etika merupakan ilmu atau refleksi sistematis mengenai pendapat-pendapat, norma-norma, dan istilah moral. Suseno (1993) mempergunakan istilah etika dalam arti lebih luas, yaitu sebagai keseluruhan norma dan penilaian yang dipergunakan oleh masyarakat yang bersangkutan untuk mengetahui bagaimana manusia seharusnya menjalankan kehidupannya. Jadi, di sinilah mereka menemukan jawaban pertanyaan: “bagaimana saya harus membawa diri, sikap-sikap, dan tindakan-tindakan mana yang harus saya kembangkan agar hidup saya sebagai manusia berhasil?”

Suseno (1993) membedakan antara pengertian ajaran moral dan etika. Ajaran moral adalah ajaran, wejangan, khotbah, patokan, kumpulan peraturan dan ketentuan, entah lisan atau tertulis, tentang bagaimana manusia harus hidup dan bertindak agar ia menjadi manusia yang baik. Sumbernya bisa guru, orangtua, pemuka agama, atau orang bijak seperti pujangga Empu Kanwa, Empu Panuluh, Empu Prapanca, Empu Tantular, Ranggawarsita, dan Paku Buwana IV. Etika Jawa merupakan keseluruhan norma dan penilaian yang dipergunakan oleh masyarakat yang bersangkutan untuk mengetahui bagaimana seharusnya manusia menjalankan kehidupannya.

Kaidah dasar kehidupan masyarakat Jawa lebih mengutamakan prinsip kerukunan dan sikap hormat kepada alam, Pencipta, leluhur, guru, orangtua, bangsa, negara, dan agama (Suseno, 1993). Orang Jawa umumnya juga mengutamakan keselarasan dalam hidup bermasyarakat (Suseno, 1993; Daryono, 2006). Pandangan hidup dan pola pikir yang demikian tentu sangat memengaruhi masyarakat Jawa dalam meletakkan dasar-dasar kemasyarakatan dan kebudayaan. Bila dihubungkan dengan kepemimpinan, maka seorang pemimpin harus mampu memperlihatkan sikap hidup yang sederhana, jujur, adil, bertenggang rasa, hemat, disiplin, dan taat kepada hukum (Koentjaraningrat, 1984).

FILOSOFI KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA JAWA

Konsep utama kepemimpinan adalah kekuasaan dan wewenang⁷³ (Yulk, 2001; Northouse, 2013). Kepemimpinan tidak akan bisa lepas dari pengamatan dua hal ini. Pemimpin membutuhkan kekuasaan agar dapat efektif, tetapi tidak berarti bahwa memiliki kekuasaan yang besar selalu lebih baik. Besarnya kekuasaan keseluruhan sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif.

Rumusan kepemimpinan Jawa telah ada jauh sebelum rumusan itu dikemukakan Northouse, dan memiliki konsep yang sama. Kekuasaan dalam karakteristik Jawa selalu berkaitan dengan wibawa, yang berhubungan dengan kekuatan gaib atau kekuatan di luar dirinya. Anderson, Indonesianis dari Cornell University, melakukan penelitian di Jawa. Ia menulis sebuah generalisasi, bahwa kekuasaan dalam pandangan orang Jawa bersifat mutlak. Hal itu tidak memiliki dimensi etis apa pun, selain mempertahankan dan melestarikan kekuasaan. Hal itu juga semata-mata mengabdikan kepada kepentingan sang penguasa, melalui sejumlah perlambang, seperti kesaktian dan barang pusaka. Anderson berpendapat bahwa kadigdayaan merupakan satu-satunya komponen yang diperlukan untuk melaksanakan kekuasaan. Kekuatan energi bersifat sakti serta keramat yang dapat diraih dengan upacara atau bertapa.^{74 75}

Koentjaraningrat berpendapat berbeda, bahwa seperti masyarakat dunia pada umumnya, seorang pemimpin Jawa perlu juga memperhitungkan semua komponen kekuasaan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin secara universal. Konsep orang Jawa mengenai kekuasaan dan kepemimpinan jauh lebih kompleks daripada itu. Konsep modern berkembang dari konsepsi tradisional, ke arah suatu konsep Indonesia masa kini. Orang Jawa sering

⁷³ (Yulk G., 2001).

⁷⁴ (Suseno, 1993).

⁷⁵ (Endraswara, 2013).

mengekspresikan diri dalam perilaku simbolis. Konsep kekuasaan yang keramat dan sakti juga sebagai bagian dari konsepsi yang simbolis.^{76 77}

Wewenang adalah hak untuk membuat keputusan yang dimiliki oleh pemimpin. Kewenangan melekat dengan kekuasaan. Wewenang merupakan kekuasaan formal. Pemimpin berhak mengeluarkan perintah dan menuntut kepatuhan terhadap perintah tersebut. Wewenang merupakan satu hal yang membedakan antara pemimpin dan yang dipimpin. Hanya seorang pemimpin yang memiliki wewenang, meskipun wewenang itu tidak selalu digunakan.

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan Jawa juga tidak akan bisa terlepas dari pemahaman dimensi budaya. Budaya memengaruhi perilaku seseorang dalam setiap aktivitas, termasuk dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin. Kelompok masyarakat dari beberapa etnis atau negara memiliki perilaku kepemimpinan yang berbeda. Budaya menyebabkan perbedaan dalam perilaku kepemimpinan seseorang.⁷⁸

Berbagai dimensi budaya Jawa banyak diajarkan melalui idiom-idiom, piwulang, dan pitutur, termasuk tentang sifat-sifat seorang pemimpin dalam masyarakat Jawa. Idiom-idiom mengenai kepemimpinan yang cukup populer di masyarakat Jawa misalnya: *prasaja* (sederhana), *aja dumeh* (jangan merasa diri tinggi), *gotong royong* (bekerja sama), *rukun* (damai), *tepa slira* (tanggung rasa), *kena cepet ning aja ndisiki, kena pinter ning aja ngguroni* (boleh cepat tapi jangan mendahului, boleh pandai tapi jangan menggurui), dan *bener lan pener* (betul dan tepat). Keterbatasan pemahaman tekstual akibat perbedaan bahasa dan minimnya jumlah karya sastra klasik di masyarakat membuat budaya Jawa lebih berkembang dengan diajarkan turun-temurun secara lisan.

Wewenang merupakan satu hal yang membedakan antara pemimpin dan yang dipimpin.

⁷⁶ (Koentjaraningrat, *Kebudayaan Jawa*, 1984).

⁷⁷ (Suseno, 1993).

⁷⁸ (Yukl G., 2001).

Konsep kepemimpinan yang dikenal oleh masyarakat Jawa salah satunya adalah Hasta Brata. Ini merupakan satu konsep yang cukup luas diapresiasi oleh masyarakat Jawa. Istilah Hasta Brata berasal dari naskah kuno *Mahabharata*, yang merupakan kitab Hindu berbahasa Sanskerta. Hastabrata dalam kitab tersebut menerangkan bahwa pemimpin harus bertindak sesuai dengan karakter para dewa. Hasta Brata pun menjadi tolok ukur sebuah kepemimpinan di masa itu.

Ketika agama Islam memasuki Pulau Jawa, nilai-nilai luhur para dewa sebagai unsur Hasta Brata disesuaikan dengan prinsip Islam. Pengaruh Islam sebagai agama monoteisme mengubah konsep dewa-dewa di Hasta Brata menjadi delapan unsur alam. Transformasi sifat-sifat dewa menjadi delapan unsur alam sendiri tercatat dalam naskah Pustakaraja Purwa (As'ad, Anggoro, dan Virdanianty, 2011; Sulistyowati, 2012; Supeni dan Saddhono, 2013), yaitu:

1. Watak Bumi (Hambeging Kisma)

Bumi memiliki sifat konsisten. Seorang pemimpin harus bersikap tegas, konsisten, dan apa adanya. Di samping itu, bumi juga menawarkan kesejahteraan bagi seluruh makhluk hidup yang ada di atasnya. Tidak pandang bulu, tidak pilih kasih, dan tidak membedakan. Untuk itu, seorang pemimpin harus memikirkan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu.

2. Watak Matahari (Hambeging Surya)

Matahari selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi. Lewat cahaya matahari makhluk di bumi mampu hidup dan beraktivitas. Dengan senantiasa mendapat energi dari matahari, makhluk hidup dapat tumbuh dan berkembang. Pemimpin memberi energi berupa visi, tujuan, dan alasan untuk setiap tindak keputusan. Memberi seperti matahari adalah memberi dengan terus-menerus, hingga ia tidak menyadari bahwa telah berbuat banyak untuk orang lain.

3. Watak Bulan (Hambeging Candra)

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan. Ketika memandang bulan, ada rasa damai dalam gelap. Pemimpin harus mampu memberi harapan di kala gelap, memberi penghiburan di kala susah, memberi solusi saat ada masalah. Pemimpin harus menjadi sosok yang memberikan kedamaian terhadap sekitarnya. Rasa damai yang nyaman dan membuat hati gembira.

4. Watak Bintang (Hambeging Kartika)

Satu unsur alam paling indah yang dapat dilihat ketika malam. Tidak hanya indah, ia memberikan arah mata angin bagi mereka yang membutuhkan. Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi teladan, dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinnya. Menjadi pengarah artinya menjadi sebuah inspirasi bagi yang lain. Menjadi inspirasi artinya pemimpin memiliki satu prinsip dasar yang menjadi roh kepemimpinannya.

5. Watak Api (Hambeging Dahana)

Api memiliki hukum yang jelas, ia membakar apa saja yang menyentuhnya. Walaupun bersifat merusak, api merupakan unsur alam paling adil di antara yang lain. Sifat api yang spontan tetapi stabil mencerminkan keberanian dan keyakinan kuat. Berani dan yakin untuk menghancurkan masalah-masalah yang timbul di kemudian hari. Selain itu, sifat api yang muncul ketika menghadapi masalah juga merepresentasikan ketegasan dalam pengelolaan serta keberanian, mengambil keputusan bersifat membakar. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan tegas jika diperlukan dalam menghadapi risiko yang mungkin bisa merusak organisasi, sehingga bisa menjaga kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya.

6. Watak Angin (Hambeging Samirana)

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak. Udara ada di mana saja. Pemimpin adalah seseorang yang keberadaan dan pengaruhnya bisa dirasakan oleh sekitarnya. Pemimpin harus mampu berada di mana saja dan bergerak ke mana saja saat dibutuhkan anggotanya. Keberadaan pemimpin

bukan sebagai simpol kekuasaan. Ia adalah orang yang terjun menghadapi masalah dan peduli terhadap kondisi yang dihadapi.

7. Watak Laut (Hambeging Samudra)

Laut yang luas menjadi muara dari banyak aliran sungai. Padahal, tidak semua sungai membawa air yang bersih. Walaupun begitu, samudra menerima air dari sungai mana pun, baik itu kotor ataupun bersih. Seperti samudra, pemimpin adalah sosok yang membuka mata dan pikiran secara luas. Menerima pendapat dari sekitar sebagai tanda respek seorang pemimpin kepada orang lain, seorang pemimpin harus menerima keanekaragaman anggota sebagai hal yang wajar.

8. Watak Air (Hambeging Tirta)

Air mengalir dari tempat tinggi ke tempat yang rendah. Air selalu mempunyai permukaan yang datar meskipun berada dalam wadah yang berbeda. Artinya, pemimpin harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan.

Konsep kepemimpinan lain diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara. Sebagai tokoh pendidikan, Ki Hajar Dewantara mengajarkan tentang trilogi kepemimpinan, yaitu: *ing ngarsa sung tuladha*, *ing madya mangun karsa*, dan *tut wuri handayani*. Konsep ini mengharuskan pemimpin bisa menempatkan diri di semua posisi (Widyarini, 2010; Susetyo, 2011; Supeni & Saddhono, 2013). *Ing ngarsa sung tuladha* menekankan peran seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus bisa diteladani, yang harus bisa membimbing dan memberi arah ke mana organisasi hendak dibawa. Kalau dikaitkan dengan Hasta Brata, konsep ini sama dengan sifat bintang, di mana seorang pemimpin harus bisa menjadi petunjuk *arah yang jelas*.

Ing madya mangun karsa berarti bahwa seorang pemimpin harus bisa membangkitkan semangat orang-orang yang dia pimpin. Ia harus bisa membangkitkan gairah untuk mewujudkan kepentingan bersama. Seorang pemimpin adalah seorang motivator, seperti matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi. Akhirnya, seorang

pemimpin harus mampu bersikap *tut wuri handayani*, yaitu mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya. Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dulu. Keberhasilan seseorang memimpin berkaitan dengan keberhasilan dia dalam membuat orang-orang yang dipimpinnya berhasil.

Karya sastra pujangga masa lalu juga banyak menuliskan ajaran tentang filosofi kepemimpinan Jawa. Misalnya, tujuh prinsip kepemimpinan Sultan Agung yang ditulis dalam *Serat Sastra Gending*.

- (1) Swadana Maharjeng-tursila. Seorang pemimpin harus sosok intelektual, berilmu, jujur, pandai menjaga nama, dan mampu menjalin komunikasi.
- (2) Bahni-bahna Amurbeng-jurit. Pemimpin berada di depan dan selalu memberikan teladan dalam membela keadilan dan kebenaran.
- (3) Rukti-setya Garba-rukmi. Pemimpin bertekad menghimpun segala daya untuk kemakmuran dan ketinggian martabat bangsa.
- (4) Sripandayasih Karni. Pemimpin menjaga kesucian agama dan kebudayaan agar bermanfaat bagi masyarakat luas.
- (5) Gaugama Hasta. Pemimpin mengembangkan seni tari sastra dan suara untuk mengisi peradaban bangsa.
- (6) Stiranggana Cita. Pemimpin mengembangkanserta melestarikan budaya dan ilmu sebagai obor kebahagiaan umat manusia.
- (7) Smara Bhumi Adi-manggala. Pemimpin menjadi pemersatu dari berbagai kepentingan serta berperan dalam perdamaian di atas mayapada.

R. Ng. Ranggawarsita menjelaskan delapan jati diri pemimpin adalah *hanguripi, hangrungkepi, hangruwat, hanata, hamengkoni, hangayomi, hangrubuhi, dan hamemayu.*

Babad Giyanti memuat *Serat Wulang Jayalengkara* yang berisi ajaran empat watak pemimpin (Wong Catur). Hal ini merupakan ajaran kepemimpinan Sri Sultan Hamengku Buwono I.⁷⁹ Watak Wong Catur adalah *retno*, *estri*, *curigo*, dan *paksi*. *Retno* atau permata adalah pengayom dan *pengayem* yang berarti memberikan perlindungan dan ketenteraman. *Estri* atau wanita bersifat sabar, berbudi luhur, santun, mengalah, dan pandai berdiplomasi. *Curigo* atau keris merupakan ajaran bahwa pemimpin harus memiliki ketajaman pikiran dalam mengambil strategi dan kebijakan dalam bidang apa pun. Adapun *paksi* atau burung mengisyaratkan watak bebas terbang ke mana pun agar dapat bertindak independen tidak terikat kepentingan satu golongan.

Masih ada lagi karya sastra yang memuat filosofi kepemimpinan, yaitu *Serat Pramarayoga* karya R. Ng. Ranggawarsita yang menjelaskan delapan jati diri pemimpin (*hanguripi*, *hangrungkepi*, *hangruwat*, *hanata*, *hamnegkoni*, *hangayomi*, *hangrubuhi*, dan *hamemayu*). Di situ juga dijelaskan bahwa raja memegang perintah atas utusan Hyang Agung. Ia dilindungi oleh Tri Loka Buwana, yaitu pinanditha (pendeta/spiritualistik), batara (dewa/pemberi berkah), dan satriya (kesatria/prajurit). Jati diri pemimpin merupakan darma (kewajiban) yang berat terdiri atas delapan hal, meliputi:

- (1) *Hanguripi*—pemimpin harus melindungi, menghormati, dan menjaga perdamaian untuk mencapai kehidupan yang layak.
- (2) *Hangrungkepi*—seorang pemimpin harus berani berkorban jiwa, raga, dan harta demi kesejahteraan bangsa, menghimpun kekuatan untuk membela rakyat.
- (3) *Hangruwat*—mengatasi segala masalah yang mengganggu pemerintahan demi ketenteraman masyarakat.
- (4) *Hanata*—pemimpin harus bisa menata berdasarkan konsep *nata lan mbangun praja*, menegakkan keadilan, disiplin, kejujuran, dan kesetiaan demi kesejahteraan.
- (5) *Hamengkoni*—memberi bingkai agar kesatuan bangsa tetap terjaga meskipun dalam kebebasan memanfaatkan potensi yang ada.

⁷⁹ (Endraswara, 2013).

- (6) *Hangayomi*—memberikan perlindungan dan rasa aman kepada rakyat.
- (7) *Hangurubi*—membangkitkan semangat kerja untuk mencapai kesejahteraan.
- (8) *Hamemayu*—menjaga ketenteraman dengan keselarasan dan keharmonisan berlandaskan rasa saling percaya (Endraswara, 2013).

Babad Tanah Jawa, salah satu karya sastra Jawa yang banyak berisi sejarah tanah Jawa, juga menyebutkan tentang tiga kriteria pemimpin. Pemimpin Jawa dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu:

- (1) *Nistha*—pemimpin yang gila harta (*melikan artha*) mengambil hak rakyat dengan segala cara.
- (2) *Madya*—pemimpin yang mau memberikan hartanya kepada rakyat dengan tulus dan mampu menghukum rakyat yang berbuat salah dengan sikap adil.
- (3) *Utama*—pemimpin yang memiliki ciri berbudi *bawa laksana*, artinya mau memberikan segala sesuatu kepada rakyat secara ikhlas lahir dan batin, tanpa mengharapkan apa pun. Segala yang dilakukan merupakan sebuah pengabdian, dan merupakan tanggung jawab kepada Tuhan (Endraswara, 2013).

Kepemimpinan dalam Industri Konstruksi di Indonesia

Beberapa penelitian sudah membahas kepemimpinan dalam industri konstruksi sebagai subjek penelitian. Perbedaan penelitian-penelitian itu adalah pada penekanan objek yang diteliti. Misalnya, kepemimpinan konstruksi di negara maju dan kepemimpinan konstruksi di negara berkembang. Berdasarkan level kepemimpinan, sudah dibahas kepemimpinan manajer proyek, kepemimpinan manajemen tingkat atas, dan sebagainya. Para peneliti menggolongkan riset penelitian kepemimpinan berdasarkan penekanan variabel yang digunakan. Yulk (2001) membedakan tiga jenis variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan, yaitu:

1. Karakter Pemimpin

- Ciri (motivasi, kepribadian, nilai),
- Keyakinan dan optimisme,
- Keterampilan dan keahlian,
- Perilaku,
- Integritas dan etika,
- Taktik pengaruh,
- Sifat pengikut.

2. Karakter Pengikut

- Ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi),
- Keyakinan dan optimisme,
- Keterampilan dan keahlian,
- Sifat dari pemimpin,
- Kepercayaan kepada pemimpin,
- Komitmen dan tugas,
- Kepuasan terhadap pemimpin dan pekerja.

3. Karakter Situasi

- Jenis dan besarnya organisasi,
- Posisi kekuasaan dan wewenang,
- Struktur dan kerumitan tugas,
- Saling ketergantungan tugas,
- Keadaan lingkungan,
- Ketergantungan eksternal.

Berbeda dengan Yukl, Northouse (2013) mendeskripsikan kepemimpinan yang efektif dengan beberapa gaya kepemimpinan. Mengacu pada gaya kepemimpinan menurut Northouse, beberapa gaya kepemimpinan yang tampak dalam kepemimpinan mandor adalah berikut ini.

1. Kepemimpinan Transformasional

Northouse (2013) menjelaskan bahwa para peneliti sudah banyak mengemukakan tentang pemimpin transformasional. Downtown adalah yang pertama mengawali dengan mendefinisikannya sebagai kepemimpinan yang

merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Kemudian, James McGregor mengatakan jenis kepemimpinan ini memiliki perhatian terhadap kebutuhan pengikut serta membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional membantu mengubah orang, dengan memperhatikan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang pengikutnya, termasuk motif memuaskan kebutuhan mereka dan memperlakukan manusia secara utuh (Bass, 2000). Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan etis, pengambilan keputusan, dan tindakan moral kelompok.

2. Kepemimpinan Pelayan

Teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) mengembangkan sebuah kepemimpinan yang dikaitkan dengan etika, kebajikan, dan moralitas (Pekerti, A. A., & Sendjaya, S., 2010; Parolini et al., 2009). Penekanan teori kepemimpinan pelayan adalah layanan kepada orang lain dan pengakuan bahwa peran organisasi adalah untuk menciptakan orang-orang yang dapat membangun hari esok yang lebih baik (Parris dan Peachey, 2012). Berikut ini atribut fungsional, dan khas dari karakter kepemimpinan pelayan: visi, kejujuran, integritas, kepercayaan, pelayanan, memberi contoh, membuka jalan, apresiasi kepada orang lain, dan pemberdayaan.

Dierendonck dan Stam (2014) menyimpulkan dengan konsep lain untuk mengidentifikasi enam karakter kunci kepemimpinan pelayan. Hal itu adalah memberdayakan dan mengembangkan orang, kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, memberikan arah, dan pelayanan. Kepemimpinan pelayan menunjukkan kerendahan hati pemimpin untuk melayani anggotanya dalam hubungan pekerjaan maupun sosial. Kepemimpinan itu membawa sebuah hubungan yang dekat antara pemimpin dan anggota dan pada akhirnya bisa meningkatkan loyalitas dan kinerja.

3. Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) adalah proses kepemimpinan yang dihasilkan dari perpaduan kapasitas psikologis individu dengan konteks

organisasi yang terbangun baik. Dengan demikian, hal itu mampu menghasilkan perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri, sekaligus mendorong pengembangan diri secara positif (Avolio & Luthans, 2006). Kepemimpinan autentik memiliki empat komponen, yaitu:

(1) Kewaspadaan diri

Meningkatnya kewaspadaan diri adalah faktor perkembangan penting bagi pemimpin autentik. Dengan mengenali diri sendiri, pemimpin autentik memiliki pemahaman yang kuat seputar kediriannya sehingga menjadi pedoman mereka, baik dalam setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku kesehariannya. Kewaspadaan diri berarti memiliki kewaspadaan dan keyakinan dalam motif, perasaan, hasrat, dan pengetahuan diri. Kewaspadaan diri juga melibatkan kesadaran akan kekuatan diri dan kelemahan diri, sebagai unsur-unsur yang saling bertolak belakang pada setiap manusia.

(2) Perspektif moral yang terinternalisasi

Perspektif moral yang terinternalisasi menggambarkan proses pengaturan diri sendiri di mana pemimpin cenderung meresapkan nilai-nilai mereka kepada maksud dan tindakan mereka. Pemimpin autentik akan melawan setiap tekanan eksternal yang berlawanan dengan standar moral yang mereka pegang melalui proses regulasi internal dalam diri mereka. Hal ini memastikan nilai-nilai mereka tetap selaras dengan tindakan yang mereka ambil. Dengan meresapkan nilai ke dalam tindakan serta bertindak menurut kesejatan diri sendiri, pemimpin autentik menunjukkan konsistensi antara apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan.

(3) Pengelolaan berimbang

Pengelolaan berimbang juga kerap dirujuk sebagai pengelolaan yang tidak memihak. Terhadap informasi negatif dan positif, pemimpin autentik mampu mendengar, menafsir, dan memprosesnya dengan cara yang objektif. Proses itu mereka lakukan sebelum mengambil keputusan dan tindakan. Hal ini meliputi pengevaluasian kata-kata

dan tindakan mereka sendiri secara objektif tanpa mengabaikan atau menyimpangkan sesuatu yang ada, termasuk interpretasi seputar gaya kepemimpinannya sendiri. Pengelolaan berimbang juga berhubungan dengan karakter dan integritas seorang pemimpin.

(4) **Transparansi hubungan**

Pemimpin autentik tidak cukup hanya memiliki kewaspadaan diri, selaras antara tindakan dengan nilai, dan objektif dalam menafsir, tetapi juga harus mampu mengomunikasikan informasi dengan cara terbuka dan jujur dengan orang lain lewat pengungkapan diri sendiri yang cenderung bisa dipercaya.

Tipe kepemimpinan inilah yang menurut penelitian Ofori dan Toor (2007, 2012) sesuai untuk diterapkan dalam industri konstruksi di negara berkembang. Dalam kepemimpinan autentik, pemimpin mengedepankan nilai-nilai positif, memimpin dengan hati, serta mengedepankan etika dan moralitas dengan mengesampingkan kepentingan pribadi. Budaya kolektivisme masyarakat di negara berkembang cenderung menjunjung tinggi etika, moral, dan kepentingan kelompok, sehingga Ofori dan Toor berpendapat model kepemimpinan autentik paling sesuai untuk diterapkan dalam industri konstruksi.

4. Kepemimpinan Transaksional

Pendekatan ini muncul sebagai tambahan model psikodinamika, dikemukakan oleh Berne (1961) dalam Northouse 2013, dengan menciptakan *transactional analysis* (TA). Ini merupakan ide dasar yang menarik dan bisa menjelaskan interaksi antara atasan dan pengikut. Konsep ini adalah upaya untuk menghubungkan perasaan dan pengalaman dengan bagaimana orang berperilaku. Dalam praktiknya, kepemimpinan transaksional dikembangkan di banyak negara karena lebih mewakili kondisi saat ini.

Kepemimpinan transaksional muncul tatkala *reward and punishment* diberlakukan oleh pemimpin terhadap pengikut berdasarkan kinerja (pengikut). Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan terus-

menerus, baik *reward* atau penghargaan berlanjut yang bersifat positif (CR/*contingent reward*) atau bentuk aktif dan pasif dari manajemen dengan pengecualian (*management-by-exception*/MBE-A atau MBE-P). Bass (1996) menjelaskan komponen dalam kepemimpinan transaksional sebagai berikut ini.

a. CONTINGENT REWARD (CR)

Transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka, kendati tidak sebesar komponen kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan *contingent reward* melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin dengan persetujuan pengikut atas janji atau *reward* yang ditawarkan. Contoh faktor untuk mengukur *contingent reward* adalah “Pemimpin menjelaskan apa yang orang bisa peroleh jika tujuan dari kinerja dicapai.”

b. MANAGEMENT-BY-EXCEPTION (MBE)

MBE terdiri atas *management-by-exception* aktif (MBE-A) dan *management-by-exception* pasif (MBE-P). Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari standar, kesalahan, dan eror yang ditunjukkan oleh pengikut untuk selanjutnya menentukan langkah-langkah perbaikan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan eror untuk kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawakan pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya.

5. Kepemimpinan Paternalistik

Konsep kepemimpinan paternalistik adalah sebuah konsep kepemimpinan yang berbeda dari konsep-konsep yang sudah ada. Secara umum, konsep kepemimpinan yang ada bersumber dari Amerika dan Eropa sehingga kurang sesuai untuk diterapkan di wilayah Asia yang memiliki budaya berbeda. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan paternalistik yang mengadopsi

budaya Asia dikembangkan, di mana pola paternalistik sangat kuat dalam kehidupan sehari-hari.

Ada tiga elemen pembentuk kepemimpinan itu (Cheng, Chou et al. 2004), antara lain: (1) kepemimpinan otokratis; (2) kepemimpinan kebajikan; dan (3) kepemimpinan moral. Sama halnya di Indonesia, studi mengenai kepemimpinan paternalistik membuktikan bahwa kepemimpinan ini dapat diterima. Kepemimpinan paternalistik versi Indonesia yang dikembangkan oleh Irawanto (2011) adalah model kepemimpinan dengan dimensi yang agak berbeda dengan model yang sudah dikembangkan oleh peneliti di negara Asia yang lainnya. Kepemimpinan paternalistik mengedepankan tujuh aspek, yakni: (1) visibel, (2) otoriter, (3) kebajikan, (4) moral tidak korupsi, (5) adil, (6) keberanian, dan (7) murah hati.

Pekerja dalam Industri Konstruksi

Manajemen konstruksi mengelola bagaimana sumber daya yang terlibat dalam proyek dapat diaplikasikan secara tepat. Sumber daya dalam proyek konstruksi dikelompokkan dalam 5M (*manpower, material, machine, money, and method*) (Soeharto, 1997; Meredith dan Mantel, 1989; Gray & Larson, 2006). Manajemen ini juga mencakup fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integritas, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Manajemen, mengacu pada pendapat Goerge R. Therry, memiliki pengertian suatu metode untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif melalui tindakan-tindakan, yang di antaranya adalah:

1. Perencanaan,
2. Pengorganisasian,
3. Pelaksanaan,
4. Pengawasan.

Proyek adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu yang dibatasi oleh waktu dan sumber daya yang terbatas. Pengertian proyek konstruksi adalah upaya untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan atau infrastruktur (Maredith & Mantel, 1989). Kemudian, manajemen proyek konstruksi dapat didefinisikan sebagai suatu metode untuk mencapai hasil dalam bentuk infrastruktur yang dibatasi oleh waktu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif. Hal ini dilakukan melalui tindakan-tindakan (perencanaan), pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Pekerja Konstruksi di Negara Berkembang

Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi. Oleh sebab itu, diperlukan pemahaman dan manajemen yang efektif mengenai tenaga kerja dalam proyek konstruksi^{80 81} (Khoramshahi, Dheghan, dan Mortaheb, 2006).

Sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang kuat merupakan aset yang paling berharga dalam industri konstruksi abad ke-21.⁸²

Pekerja konstruksi level bawah di negara berkembang secara umum memiliki pola yang sama. Mereka merupakan tenaga kerja musiman yang berasal dari daerah rural dan bekerja di proyek-proyek konstruksi untuk jangka waktu tertentu. Hal itu sudah diungkapkan dalam beberapa penelitian di banyak negara, antara lain: Indonesia^{83 84 85}, India,⁸⁶ Nepal,⁸⁷

⁸⁰ (Raiden, Dainty, dan Naile, 2004).

⁸¹ (Khoramshahi, Dheghan, dan Mortaheb, *Factors Influencing Construction Productivity*, 2006).

⁸² (Tabassi dan Bakar, 2009).

⁸³ (Sjahrir, 1991).

⁸⁴ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

⁸⁵ (Anwar, 2001).

⁸⁶ (Saxena, 2009).

⁸⁷ (Jha, 2002).

Brasil,⁸⁸ Kenya,⁸⁹ dan Tanzania.⁹⁰ Pekerja konstruksi di negara berkembang merupakan transformasi dari profesi pertanian tradisional. Petani pedesaan daerah lahan kering secara berkelompok, setelah panen, akan meninggalkan ladang mereka untuk mencari pekerjaan sementara di kota sambil menunggu musim tanam berikutnya.

Dalam beberapa tahun terakhir, di mana sebagian besar ladang dan sawah semakin menipis akibat konversi ke penggunaan lahan lainnya, jumlah petani yang memilih untuk kembali ke pertanian berkurang jauh. Karena kurangnya pendidikan dan keterampilan, sebagian besar dari petani itu menjadi pekerja harian, yang bekerja dari satu proyek ke proyek yang lain, mengikuti ke mana sang pemimpin kelompok membawa mereka.⁹¹

Secara ekonomi, pekerja konstruksi level bawah bisa dikatakan sebagai penduduk miskin. Upah yang diterima biasanya sangat rendah karena mereka tidak memiliki keterampilan khusus (Well, 2006). Tempat tinggal yang disediakan biasanya hanya terbuat dari bedeng-bedeng semipermanen di lokasi proyek, tanpa fasilitas umum yang memadai. Mereka tidak mendapatkan asuransi, jaminan kesehatan, dan tunjangan hari tua karena mereka hanyalah pekerja sementara (Saxena, 2009). Pemilik proyek ataupun kontraktor tidak bertanggung jawab atas para pekerja itu. Mereka sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemimpin kelompok. Pekerja tidak memiliki kontrak tertulis. Mereka hanya membuat kesepakatan lisan dengan pemimpin mereka dan pemimpin kelompok itulah yang kadang membuat kontrak kerja dengan perusahaan.

Pekerja dan pemimpin kelompok memiliki ikatan sosial yang sangat kuat. Mereka biasanya berangkat dari kondisi yang sama (Anwar, 2001). Pemimpin dan pekerja sudah memiliki hubungan yang lama karena biasanya masih berhubungan keluarga, satu daerah, ataupun sudah menjalin kerja sama dalam pekerjaan sebelumnya. Di Indonesia, pekerja dan mandor

⁸⁸ (Leonard, 2000).

⁸⁹ (Mitullah dan Wachira, 2003).

⁹⁰ (Jason, 2008).

⁹¹ (Soemardi, Soenaryo, dan Wahyudi, 2011).

memiliki hubungan yang sangat erat. Mereka saling membutuhkan dan diikat oleh tradisi dan budaya yang sama. Terkadang, tanpa dibicarakan sebelumnya, mereka sudah tahu posisi serta tanggung jawab masing-masing dan saling. Mandor sebagai pemimpin bertanggung jawab terhadap seluruh keperluan pekerjaannya selama di proyek. Sementara itu, pekerja berkewajiban membantu mandor dalam mengejar target pekerjaan yang dibebankan (Shahrir, 1991; Anwar, 2001).

Pola itu dipakai tidak terbatas pada proyek-proyek tradisional sederhana, tetapi juga untuk proyek-proyek besar multinasional. Sering kali terjadi kesulitan ketika manajemen konstruksi modern harus diterapkan di negara berkembang, berkaitan dengan manajemen pekerja konstruksi yang berbeda. Tanpa kompromi, proyek tidak akan berjalan dengan baik. Perusahaan konstruksi multinasional harus membuat aturan-aturan yang bisa meminimalkan bahaya akibat penerapan pola tradisional. Perusahaan konstruksi multinasional akan menghadapi dilema jika hendak menerapkan sistem yang sudah terbentuk, karena sumber daya manusia tidak ada yang bisa mengikutinya (Soemardi et al., 2010).

Kepemimpinan Mandor dalam Industri Konstruksi di Indonesia

Dalam industri konstruksi, mandor merupakan agen yang paling penting dalam pengerjaan konstruksi. Sebagai penghubung utama antara manajemen dan tenaga kerja, mandor harus bisa mengatur pekerjaan dan tenaga kerja dalam mencapai tujuan proyek pada tingkatan operasional, seperti peningkatan produktivitas, serta keselamatan dan kualitas pekerjaan. Mandor atau *foremen* secara tradisional dianggap sebagai pemimpin informal yang memiliki ikatan sosial dan emosional yang kuat dengan sesama pekerja. Sebagai posisi yang unik, mandor memainkan peran penting dalam membentuk kembali sikap pekerja terhadap pekerjaan (Soemardi et al., 2011).

Pekerja merupakan bagian yang besar dari biaya konstruksi, dan kuantitas jam kerja dalam konstruksi lebih rentan terhadap pengaruh manajemen daripada bahan atau modal.

Mandor dalam industri konstruksi memiliki tugas utama memimpin dan mengatur kegiatan para pekerja dalam pengerjaan konstruksi. Ia juga harus mengawasi kelancaran dan pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Secara ringkas, tugas mandor dapat diuraikan sebagai berikut ini.

1. Membaca dan memahami gambar kerja dan menerjemahkannya ke dalam langkah-langkah operasional.
2. Meninjau dan mengukur lapangan (*setting out*).
3. Menghitung perkiraan volume pekerjaan dan kebutuhan tenaga kerja.
4. Menghitung harga satuan ongkos kerja.
5. Merundingkan harga borongan pekerjaan.
6. Membuat jadwal dan rencana kerja.
7. Menyiapkan dan mengatur pembagian tugas para pekerja.
8. Mengawasi kegiatan para pekerja dalam melakukan pekerjaan.
9. Menerapkan keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Mengukur dan menghitung hasil kerja (*opname*).
11. Melaporkan hasil kegiatan pelaksanaan pekerjaan dan menagih pembayaran.
12. Membayar upah pekerja.

Meningkatnya kualitas dan nilai proyek konstruksi membuat manajemen konstruksi bergeser dari manajemen konstruksi tradisional ke manajemen konstruksi yang lebih modern. Pergeseran sistem manajemen tentu berdampak terhadap kinerja mandor sebagai pemimpin pekerja level bawah. Meskipun kapasitas dan kemampuan mandor sangat terbatas, masih banyak yang percaya bahwa mandor memiliki peran kunci bagi peningkatan pro-

duktivitas industri konstruksi. Menurut beberapa penelitian, banyak faktor yang memengaruhi tingkat produktivitas, dan salah satunya adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia memiliki peran strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi apa pun dan hal itu membuatnya lebih unggul dalam persaingan industri (Kazaz, et al., 2008). Pekerja merupakan bagian yang besar dari biaya konstruksi, dan kuantitas jam kerja dalam konstruksi lebih rentan terhadap pengaruh manajemen daripada bahan atau modal.⁹²

Peningkatan produktivitas tenaga kerja harus menjadi perhatian utama dan terus-menerus bagi siapa saja yang terlibat dalam industri konstruksi. Pernyataan tersebut juga berlaku untuk industri konstruksi di Indonesia. Di sini, kebutuhan penanganan yang lebih baik terhadap sumber daya manusia dalam konstruksi dianggap mendesak guna memenuhi tantangan yang semakin meningkat.⁹³ Peran mandor sangat menentukan karena sebagian besar pekerja konstruksi adalah tanggung jawabnya. Dengan demikian, ketika ingin meningkatkan produktivitas pekerja konstruksi, tentu mandor akan menjadi kuncinya.

Dalam proyek, kontraktor dapat menugaskan mandor sebagai bagian dari *safety officer* yang bertanggung jawab atas keselamatan kerja. Mandor sebagai mitra yang bersifat sementara secara efektif dapat menyebarkan kebijakan perusahaan mengenai keselamatan kerja konstruksi (Soemardi et al., 2009; Budiwibowo, 2009). Idealnya, mandor harus memiliki kompetensi kerja yang baik. Kompetensi sering digunakan untuk menggambarkan kemampuan seseorang dalam bidang-bidang tertentu, seperti komunikasi verbal, kemampuan presentasi, pengetahuan teknis, pengendalian stres, perencanaan, dan kemampuan pengambilan keputusan. Kompetensi merupakan gabungan antara kognitif, kompetensi fungsional, dan sosial. Setiap pekerja membutuhkan kompetensi masing-masing dan kebutuhan mereka untuk berkembang dari waktu ke waktu. Namun perlu diingat

⁹² (Khoramshahi, Dehghan, dan Mortaheb, *Factors Influencing Construction Productivity*, 2006).

⁹³ (Soekiman, K.S. Pribadi, dan Wirahadikusumah, 2010).

bahwa kompetensi seseorang tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman. Ada sisi lain dari seseorang yang berpengaruh terhadap kompetensi seseorang.

Kriteria keberhasilan mandor dalam memimpin anggota kelompoknya dapat dilihat berdasarkan kinerja dari dua sudut pandang yang berbeda. Sudut pandang pertama adalah dari sisi kontraktor atau pemberi kerja. Adapun sudut pandang kedua dari sisi pekerja atau anggota kelompoknya. Meskipun dua sudut pandang itu berbeda, secara utuh keduanya menunjukkan keberhasilan seorang mandor.

Tolok ukur keberhasilan mandor dari sudut pandang kontraktor adalah kemampuan mandor memuaskan pemberi kerja (Soemardi, et al., 2009). Komponen yang menjadi acuan keberhasilan adalah hal-hal mengenai penyelesaian pekerjaan sesuai dengan manajemen konstruksi yang ditetapkan (Soeharto, 1997; Meredith & Mantel, 1989; Gray & Larson, 2006). Hal tersebut adalah berikut ini.

- Kemampuan memenuhi target waktu penyelesaian pekerjaan.
- Kualitas pekerjaan yang memenuhi standar.
- Bisa menghemat material yang berarti penurunan biaya produksi.
- Tidak terjadi kecelakaan kerja.

Kompensasi dari pemberi pekerjaan (kontraktor) kepada seorang mandor yang berhasil adalah kepastian akan diberikan pekerjaan kembali. Kontraktor sendiri akan menjaga seorang mandor untuk tetap bekerja sama karena dia merupakan aset yang sangat berharga.

Dari sisi pekerja, kepemimpinan mandor dikatakan baik dan berhasil apabila pekerja merasa puas atas kepemimpinannya, dengan beberapa kriteria, antara lain:

- Bisa menciptakan harmoni dalam kelompok yang dipimpin, tidak adanya konflik dalam kelompok (Daryono, 2006; Koentjaraningrat, 1984);
- Komunikasi yang baik antara mandor dan pekerja, tidak berlaku sewenang-wenang (Rahman dan Mas'ud, 2012);

- Mandor bisa memenuhi segala kewajiban dalam melayani pekerjanya, baik menyangkut fasilitas maupun upah (Parris dan Peachey, 2012);
- Bisa menerapkan trilogi kepemimpinan: membimbing dalam pekerjaan, membantu bila ada kesulitan, dan mendorong pekerjanya untuk lebih maju (Widyarini, 2010; Supeni dan Saddhono, 2013).

Penelitian Kualitatif Fenomenologi Sosial (Schutz)

Penelitian dengan pendekatan fenomenologi bertujuan mengungkap dan memahami makna (*noumena*) yang ada di balik fenomena dari individu yang melakukan tindakan atas dasar persepsi serta aspek yang melatarbelakangi tindakannya (Fatchan, 2011). Dilihat dari dasar analisis strategi pendekatannya, fenomenologi tergolong dalam studi sosiologi mikro. Hal ini mengungkap tentang pemahaman makna atau refleksi makna pada tingkat mikro, yang merupakan salah satu penelitian lapangan dengan strategi observasi partisipasi (Miles & Huberman, 1994).

Dilihat dari paradigma dan filsafat yang mendasari, fenomenologi berada pada posisi paradigma definisi sosial, menguji manusia sebagai makhluk unik dan aktif, sehingga pemahaman secara interpretatif diperlukan. Asumsi pendekatan fenomenologi adalah bahwa individu melakukan interaksi dengan sesamanya melalui banyak penafsiran pengalaman. Makna dari pengalaman itu yang sebenarnya membentuk realitas tindakan yang ditampakkan. Fenomenologi berupaya memahami makna kejadian, gejala yang timbul, dan interaksi individu pada situasi tertentu dalam kehidupan sehari-hari (Fatchan, 2011).

Fenomenologi murni hanya mendeskripsikan dunia setiap orang. Akan tetapi, hampir semua ahli banyak tertarik terhadap sumber-sumber yang tidak disadari yang mengorganisasikan kesadaran. Teori fenomenologi terutama membahas sejauh manakah isu-isu bahasa dalam membentuk pengalaman.

Ada berbagai cabang penelitian kualitatif, tetapi semua berpendapat sama tentang tujuan pengertian subjek penelitian, yaitu melihatnya dari sudut pandang mereka. Jika ditelaah secara teliti, sudut pandang mereka menjadi

persoalan. Persoalan pokoknya adalah sudut pandang mereka bukan merupakan ekspresi yang digunakan oleh subjek itu sendiri dan belum tentu mewakili cara mereka berpikir. Peneliti menggunakannya sebagai pendekatan dalam meneliti pekerjaan mereka. Jadi, sudut pandang mereka merupakan subjek penelitian. Melihat subjek dari segi itu barangkali akan memaksa subjek mengalami dunia yang asing baginya.

Sebenarnya upaya "menggangu" dunia subjek oleh peneliti diperlukan dalam penelitian. Jika tidak, peneliti akan membuat tafsiran dan harus mempunyai kerangka konsep untuk menafsirkannya. Peneliti kualitatif percaya bahwa mendekati orang dengan tujuan memahami pandangan mereka dapat mengganggu pengalaman subjek. Bagi peneliti kualitatif, terdapat perbedaan dalam (1) derajat mengatasi masalah metodologis/konseptual dan (2) cara mereka mengatasinya. Sebagian peneliti mencoba melakukan deskripsi fenomenologis murni. Di pihak lain, peneliti lainnya kurang memedulikan dan berusaha membentuk abstraksi dengan jalan menafsirkan data berdasarkan segi pandangan mereka. Apa pun posisi seorang peneliti, yang jelas ia harus menyadari persoalan teoretis dan isu metodologis itu.

Filosofi dari fenomenologi, dengan fokus pada kesadaran, memiliki sejarah panjang. Upaya untuk mengembangkan varian sosiologis fenomenologi dapat ditelusuri ke publikasi Alfred Schutz, fenomenolog dunia sosial di Jerman pada 1932 (Ritzer, 1992). Pendekatan yang umum diadopsi oleh fenomenologi adalah jenis filsafat ilmu pengetahuan, bukan perspektif sosiologis. Alfred Schutz mengembangkan teori Max Weber tentang tindakan sosial dengan membedakan berbagai tindakan dengan abstrak atau kenyataan (Emmanuel, 2012).

Alfred Schutz adalah orang pertama yang mencoba untuk menjelaskan bagaimana fenomenologi dapat diterapkan untuk pengembangan wawasan dalam dunia sosial. Schutz mempertanyakan sifat realitas sosial. Ia mencari jawaban dalam kesadaran manusia dan dalam pikirannya.

Pada dasarnya, pendapat utama Schutz adalah bahwa manusia diklasifikasi dan memiliki makna yang melekat terhadap dunia luar. Hal ini bukanlah proses murni individual. Oleh karena itu, tindakan manusia adalah membentuk atau menafsirkan makna. Analisis tentang kehidupan sosial

berkaitan dengan dengan struktur dunia sosial seperti yang dialami oleh individu di dalamnya, dan bagaimana pengalaman itu sendiri secara sosial dibangun dan terorganisasi. Fenomenologi Schutz berfokus pada intersubjektif diri (Cuff dan Payne, 1979, dalam Emmanuel, 2012).

Lebih jelas dikemukakan Ferguson (2001) dalam Fatchan (2011), fenomenologi Schutz dapat dijelaskan bahwa seseorang akan menemukan dunia dari pengalamannya, temannya, dan subjek lain yang diorganisasi dalam kesadaran secara intersubjektif. Pada akhirnya, ini memberikan akses terhadap tindakan seseorang tersebut. Pemahaman terhadap tindakan seseorang tidak hanya didasari pengaruh dalam dirinya, tetapi juga merupakan pengaruh orang lain, dan sosial budayanya. Jadi, tindakan seseorang dilakukan atas dasar akal sehat.

Kehidupan sehari-hari manusia lebih merupakan realitas yang praktis atas motif tujuan dan sebab. Oleh karena itu, tindakan alami diatur oleh kedua motif tersebut. Dalam tindakan keseharian, individu berusaha mengontrol, menguasai, dan mengubah dunia sesuai dengan tujuan. Tindakan keseharian itu sendiri bisa berupa dunia kerja, tingkah laku, atau perbuatan yang berhadapan dengan kehidupan sosial orang lain.

Schutz juga menjelaskan bahwa kesadaran manusia tercipta atas tanda kesadaran hidup, pengalaman, tindakan diri sendiri, dan tindakan orang lain. Tanda itu terlihat dalam bahasa dan pembicaraan di antara mereka. Di balik bahasa itu ada makna yang harus dipahami peneliti. Oleh sebab itu, peneliti dengan pendekatan fenomenologi seharusnya menggunakan teknik observasi partisipasi secara empati. Dengan demikian, data seperti apa adanya dapat terungkap melalui pembicaraan mereka.

Bab 3

MENGENALI LINGKUNGAN DAN OBJEK PENELITIAN

- Profil Industri Konstruksi di Jawa Timur
- Ekonomi dan Investasi di Jawa Timur
- Informan yang Menjadi Sumber Sekaligus Objek Penelitian

PROFIL INDUSTRI KONSTRUKSI DI JAWA TIMUR

Provinsi Jawa Timur secara geografis terletak pada 111^o 0' hingga 114^o 4' Bujur Timur dan 7^o12' hingga 8^o48' Lintang Selatan. Jawa Timur dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu Jawa Timur daratan dan Kepulauan Madura. Luas wilayah Jawa Timur daratan hampir mencakup 90 persen dari seluruh luas wilayahnya, sedangkan luas Kepulauan Madura hanya sekitar 10 persen. Luas wilayah Provinsi Jawa Timur mencapai kurang lebih 4.779.975 hektare dan terbagi atas 29 wilayah kabupaten dan sembilan kota, terbagi ke dalam empat badan koordinasi wilayah, dan 640 kecamatan dengan 8.413 desa dan kelurahan.

Dalam konstelasi wilayah yang lebih besar, Provinsi Jawa Timur terletak di wilayah timur Pulau Jawa. Batas wilayah Provinsi Jawa Timur di sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa, sebelah timur berbatasan dengan Selat Bali, sebelah selatan berbatasan dengan perairan terbuka, Samudra Indonesia, sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah. Panjang bentangan barat-timur sekitar 400 kilometer. Lebar bentangan utara-selatan di bagian barat sekitar 200 kilometer, sedangkan di bagian timur lebih sempit, hanya sekitar 60 kilometer.

Madura adalah pulau terbesar di Jawa Timur, dipisahkan dengan daratan Jawa oleh Selat Madura. Pulau Bawean yang berada sekitar 150 kilometer sebelah utara Jawa merupakan pulau terbesar kedua. Di sebelah timur Madura terdapat gugusan pulau, paling timur adalah Kepulauan Kangean-Sapeken, dan paling utara adalah Kepulauan Masalembu. Di bagian selatan Jawa Timur terdapat dua pulau kecil, Nusa Barung dan Pulau Sempu, yang berada di perairan Samudra Hindia.

EKONOMI DAN INVESTASI DI JAWA TIMUR

Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur

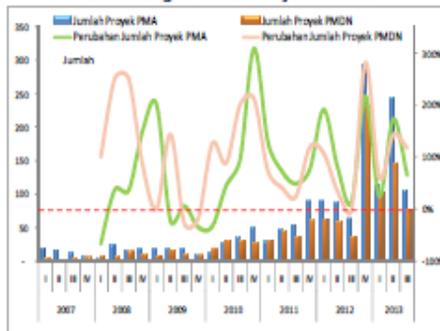
Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur, berdasarkan data yang dikeluarkan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah IV Divisi Kajian Moneter, pada

triwulan III 2013, mencapai kinerja sebesar 6,49 persen, lebih tinggi daripada pertumbuhan ekonomi nasional (5,62 persen) maupun provinsi lainnya di Pulau Jawa. Sementara itu, laju inflasi Jawa Timur pada triwulan III 2013 tercatat sebesar 7,78 persen, lebih rendah dibanding inflasi nasional yang tercatat sebesar 8,40 persen.

Di sisi lain, kinerja kredit perbankan sebagai salah satu penopang sumber pendanaan perekonomian Jawa Timur mencatat pertumbuhan sebesar 21,27 persen. Kinerja pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada triwulan IV 2013 lebih tinggi daripada triwulan sebelumnya di kisaran 6,65–6,75 persen. Ini didukung dengan peningkatan kredit perbankan di kisaran 23 persen, meskipun dibayangi laju inflasi yang tinggi dengan proyeksi di kisaran 7,62–7,85 persen.

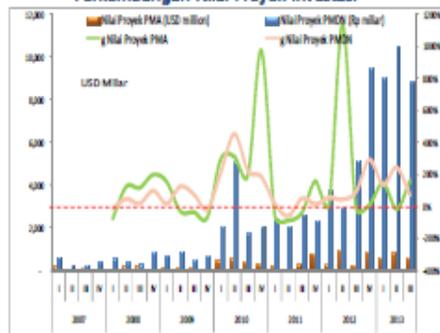
Grafik Investasi di Jawa Timur

Perkembangan Jumlah Proyek Investasi



Sumber: BKPM

Perkembangan Nilai Proyek Investasi



Sumber: BKPM

Kinerja investasi Jawa Timur yang tercermin pada tingkat pertumbuhan investasi (pembentukan modal tetap bruto/PMTB) sepanjang 2013 tercatat 6 persen. Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), diperoleh informasi bahwa kinerja penanaman modal pada jenis penanaman modal asing (PMA) mencapai US\$609,9 juta (109 proyek) dan penanaman modal dalam negeri (PMDN) sebesar Rp8.807,8 miliar (78 proyek).

Perkembangan Industri dan Tenaga Kerja Konstruksi di Jawa Timur

Industri konstruksi di Jawa Timur meningkat cukup signifikan setiap tahunnya. Industri konstruksi di Jawa Timur menyumbang Rp12 triliun pendapatan pemerintah provinsi pada 2013. Pertumbuhan industri konstruksi di Jawa Timur menyebabkan peningkatan kebutuhan tenaga kerja di bidang itu. Berdasarkan laporan Bank Indonesia, sampai periode akhir 2013, jumlah tenaga kerja konstruksi di Jawa Timur peningkatannya relatif lebih rendah dibanding pertumbuhan industri konstruksi yang ada. Tenaga kerja konstruksi, baik tenaga dengan *skill* maupun tenaga kasar di Jawa Timur, sebenarnya cukup banyak tersedia. Akan tetapi, mereka lebih memilih bekerja di luar negeri seperti Malaysia, Brunei, dan Arab Saudi, karena kebutuhan serta pendapatan yang lebih menjanjikan dibanding bekerja di dalam negeri.

TABEL 3.1
Perkembangan Tenaga Kerja Konstruksi di Jawa Timur

Provinsi Jawa Timur	Jumlah Pekerja Tetap (orang)	Pertumbuhan (%)
2011	110.784	
2012	115.971	2,14
2013	118.784	2,43

Sumber: BPS Jawa Timur Hasil Sukernas 2011–2013

TABEL 3.2
Pertumbuhan Nilai Konstruksi di Jawa Timur

Provinsi	Nilai Konstruksi yang Diselesaikan (Rp Juta)	Pertumbuhan (%)
Jawa Timur		
2010	41.494.938	
2011	49.611.876	19,56
2012	57.124.528	15,17
2013	64.637.180	13,15

Sumber. BPS Jawa Timur

Upaya yang dilakukan pemerintah untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja konstruksi adalah meningkatkan kualifikasi dan kinerja perusahaan konstruksi dari segi permodalan, sumber daya manusia, dan peralatan. Dari sisi permodalan, pemerintah harus bisa bersinergi dengan bank maupun lembaga keuangan lainnya untuk mempermudah akses badan usaha dalam mendapatkan pembiayaan proyek konstruksi. Dengan kuatnya modal perusahaan konstruksi, kemampuan membayar tenaga kerja juga akan semakin baik.

Peningkatan sumber daya manusia bisa dilakukan dengan meningkatkan kualifikasi pekerja. Lembaga keterampilan dan latihan kerja banyak dibangun guna menambah pengetahuan dan kompetensi pekerja. Terpenuhinya syarat kompetensi secara nasional maupun internasional tentunya akan membawa dampak kenaikan upah bagi pekerja itu sendiri.

INFORMAN YANG MENJADI SUMBER SEKALIGUS OBJEK PENELITIAN

Pencarian informan kunci dilakukan dengan menghubungi tiga rekan penulis yang bergerak di bidang konstruksi, dan dari mereka digali informasi untuk mendapatkan informan kunci. Pada akhirnya, mereka juga menjadi informan yang keterangannya dipakai sebagai bahan *cross check* bagi

kebenaran informasi dari informan kunci. Informasi dari mereka juga dipakai untuk melengkapi informasi yang masih dirasa kurang atau diperlukan.

Mereka adalah:

- **Hadi Srianto**, seorang *project manager* di perusahaan BUMN yang saat ini sedang mengerjakan proyek jalan tol di Jawa Timur. Ia penulis kenal atas rekomendasi seorang teman.
- **Eka Sutono**, pemilik perusahaan konstruksi di wilayah Blitar. Proyek yang pernah dikerjakan meliputi seluruh daerah Jawa Timur dan beberapa daerah di Jawa Tengah. Penulis mengenal informan ini sebagai teman lama yang sampai sekarang masih menjadi pengusaha di bidang konstruksi.
- **Ardianto**, teman kuliah S-1 penulis dan sejak lulus kuliah sampai sekarang bekerja di bidang konstruksi. Proyek yang dikerjakan banyak berada di wilayah Surabaya dan sekitarnya.

Penulis menjelaskan kriteria mandor yang dicari sebagai informan kunci kepada mereka. Dari diskusi yang terjadi muncul beberapa nama alternatif yang diberikan oleh mereka. Selanjutnya, mereka memperkenalkan mandor yang dimaksud. Melalui perkenalan dan observasi kesesuaian dengan kriteria yang sudah ditetapkan, terseleksi delapan mandor yang bisa dijadikan informan kunci. Sayangnya, tiga mandor tidak bersedia menjadi informan kunci karena mereka merasa takut salah, tidak mengerti yang penulis harapkan, dan merasa tidak mampu karena pendidikannya rendah. Akhirnya, ditetapkan lima informan kunci yang ada untuk menjalani wawancara mendalam. Gambaran dari kelima informan kunci adalah berikut ini.

1. Purnomo (49 tahun)

Sejak menyelesaikan pendidikan STM bangunan di Blitar ia tinggal di Sidoarjo. Ia bekerja di bidang konstruksi mulai 1985 sebagai pekerja harian, meskipun sebelumnya pernah bekerja di pabrik. Selama bekerja di bi-

dang konstruksi, Purnomo mengikuti seorang mandor yang masih memiliki hubungan keluarga. Karena sudah saling kenal, bisa membaca gambaran kerja, dan pendidikannya paling tinggi di antara pekerja yang lain, Purnomo sering diminta membantu pekerjaan mandor, seperti mewakili mandor dalam rapat teknis dan mengawasi pekerja di lapangan ketika mandor tidak ada. Selama menjadi pekerja, pekerjaan yang dilakukan lebih banyak berhubungan dengan pembangunan pabrik-pabrik di daerah Surabaya dan sekitarnya.

Berbekal pengalaman bekerja di bidang konstruksi selama lima tahun, sejak 1990 Purnomo memberanikan diri menjadi mandor. Ia memulai dari proyek kecil dengan nilai Rp5 juta, dan sampai saat ini sudah mengerjakan proyek dengan nilai di atas Rp1 miliar. Dengan dibantu tiga rekan kepercayaan, Purnomo bisa mengerjakan tiga proyek bersamaan dengan lokasi yang berbeda.

Selama menjadi mandor ia sudah pernah mengerjakan proyek di berbagai tempat seperti Jawa, Bali, Lombok, dan Kalimantan. Lima tahun terakhir, ia mengerjakan proyek konstruksi hotel, jalan layang, perumahan, pergudangan, dan lain-lain. Saat ini proyek yang sedang dikerjakan adalah pembuatan kompleks pergudangan di Benowo, Surabaya dan pembangunan perkantoran di Sidoarjo. Tipe pekerjaan seperti ini sangat kompleks dan rumit sehingga memerlukan penanganan dengan manajemen konstruksi modern, meskipun dalam praktiknya tidak seketat proyek-proyek asing.

Setelah perkenalan dengan Purnomo, penulis mengobservasi kegiatan yang dilakukan. Penulis selama satu minggu mengikuti kegiatan yang dilakukan dari pagi sampai siang, dan kadang dari siang sampai sore, di proyek pembangunan rumah di Deltasari, Sidoarjo. Penulis melihat bagaimana Purnomo mengatur orang, menjaga ketertiban, membayar upah, dan sebagainya. Dari obrolan-obrolan dengan penulis, dijelaskan bahwa waktu terpenting bagi mandor adalah pagi hari saat orang memulai bekerja. Pada saat itu mandor harus mengatur pembagian kerja dan target pekerjaan kepada semua pekerja. Pekerja sekarang tidak akan bekerja maksimal kalau tidak ditunjukkan pekerjaannya dan target yang harus dicapai.

“Pekerja sekarang harus diawasi ketat. Pagi itu mandor harus ada, kalau gak ada harus ada yang mewakili. Soalnya pagi harus ngatur orang, kalau siang dan sore juga harus ada supaya orang tertib. Kalau saya pas pergi ya saya pasrahkan ke salah satu orang saya untuk ngawasi. Kalau tidak seperti itu saya rugi, masalahnya.”

Waktu lain yang juga krusial adalah setelah istirahat siang dan saat jam pulang. Pukul 12.50, saat istirahat selesai, mandor membangunkan semua pekerja yang tidur supaya tepat pukul 13.00 mereka sudah mulai bekerja. Menurut Purnomo, apabila hal itu tidak dilakukan, pekerja akan bangun lebih dari pukul 13.00 sehingga mereka baru mulai bekerja 15–20 menit kemudian. Ini merupakan kerugian bagi mandor. Kemudian, saat mendekati jam pulang kerja, mandor juga harus berada di lokasi pekerjaan. Pekerja yang seharusnya selesai kerja pukul 16.00 akan pulang pukul 16.00 kalau mandor tidak ada di tempat. Artinya, setengah jam sebelumnya pekerja sudah berhenti bekerja untuk bersiap-siap pulang.

Contoh di atas merupakan salah satu perbedaan pekerja sekarang dan pekerja zaman dulu. Ini juga merupakan perbedaan tipe pekerja lepas dan pekerja tetap yang dibawa mandor dari daerah asalnya. Untuk itu, Purnomo juga mengatakan bahwa dalam memimpin pekerja sekarang harus pandai mengatur siasat agar tidak dirugikan. Hasil observasi meyakinkan penulis bahwa Purnomo memenuhi kriteria mandor yang ditetapkan sebagai informan kunci penelitian.

“Waktu lain yang juga krusial adalah selepas istirahat siang dan saat jam pulang. Pukul 12.50, saat istirahat selesai, mandor membangunkan semua pekerja yang tidur supaya tepat pukul satu mereka sudah mulai bekerja.”

2. Sutrisno (65 tahun)

Lahir sampai sekolah terakhir setingkat SMP di Batu Malang, Sutrisno pada awalnya adalah cermin budaya Arek. Akan tetapi, karena pernikahan dan mendapatkan warisan rumah dari mertua, akhirnya ia tinggal di Pare, Kediri. Lingkungan dan keluarga dari wilayah Mataraman membawa pengaruh budaya tersendiri bagi Sutrisno. Meskipun tinggal di Kediri, ia lebih banyak mengerjakan proyek di wilayah Surabaya dan Malang sehingga karakter budaya Arek tidak hilang sama sekali.

Sebelum menjadi mandor, Sutrisno bekerja di pabrik dan perusahaan tambang pada bagian gudang. Pada saat itulah proses belajar memimpin dilakukan. Ia melihat dan memperhatikan apa yang dilakukan pemimpinnya. Hal ini menjadi bekal ketika ia beralih profesi menjadi mandor konstruksi.

Sutrisno menjadi mandor sejak 1990. Proyek yang dikerjakan tersebar di berbagai wilayah Indonesia hingga ke wilayah Papua. Karena faktor usia, ia membatasi area proyek yang diambil, sehingga saat ini sudah tidak lagi mengambil proyek di luar Jawa Timur. Proyek yang dikerjakan sebagian besar berupa pembangunan konstruksi pabrik dan konstruksi telekomunikasi yang kebanyakan milik investor asing. Persyaratan dan teknik pekerjaan perusahaan asing berbeda dengan perusahaan lokal. Tuntutan target waktu, kualitas, biaya, keselamatan kerja, dan sertifikat pekerja, yang merupakan bagian dari manajemen proyek konstruksi modern, sudah sangat dipahami oleh Sutrisno.

Setelah proses pengenalan, observasi mudah dilakukan karena Sutrisno cepat akrab dengan siapa saja, dan ternyata beberapa orang yang dikenal penulis merupakan kerabat mandor ini. Pembicaraan ringan beberapa kali dilakukan mengenai proyek pembangunan jembatan di Lawang, juga di Blitar saat penulis bertemu tanpa direncanakan.

Pengalaman yang panjang di dunia konstruksi membuat Sutrisno memahami perubahan-perubahan pola manajemen dan budaya pekerja konstruksi di Indonesia. Bagaimana mudahnya memimpin orang zaman dulu dan perbedaannya dengan sekarang tergambar dari penjelasannya berikut ini.

“Iya saya rasa begitu orang dulu, karena sudah ada rasa sambung rasa, kekompakan antara tenaga pembantu, tukang, dan mandor. Jadi, istilahnya sudah stel, walau jauh tapi stel tapi cocok kalau dipekerjakan tidak perlu dibelajari lagi, sudah tahu tugasnya, kalau sudah kerja sama sama, kompak gitu lho.”

“Ikatan keluarga, istilah pakewuh sekarang sudah tidak ada, Pak, karena ya kebutuhan tiap hari, karena dia juga dituntut oleh keluarga. Umpama berangkat sekarang, hari Sabtu kerja ke Surabaya. Itu sama keluarga sudah dihitung, suamiku kerja mulai Sabtu berarti seminggu lagi sudah dapat uang. Jadi dituntut. Jadi istilah pakewuh atau sungkan sekarang sudah tidak ada karena kebutuhan.”

Perubahan budaya pekerja yang ditemui Sutrisno harus pula mengubah gaya kepemimpinannya. Dulu, pekerja dan mandor masih sama-sama memegang teguh budaya Jawa sehingga mudah dalam memimpin pekerja. Perubahan budaya pekerja sekarang menuntut kreativitas untuk memimpin agar berhasil dalam pekerjaannya. Meskipun demikian, prinsip-prinsip dasar filosofi Jawa tetap menjadi pegangan, seperti penjelasan berikut ini.

“Ya bisa, ya kan namanya kita...dikerasi ya juga bisa, terutama disiplin kerja. Tapi kita juga lihat kondisi pekerja juga. Kalau terlalu keras kadang-kadang orang itu nanti monteng besok pasti tidak masuk. Jadi, kita ya tidak keras tapi ya diarahkan. Besok kalau pintar kerjanya giat, disiplin waktu, ya nanti dibuat dirinya sendiri. Jadi, saya menasihati itu, besok manfaatnya bisa disiplin, kamu bisa jadi mandor. Jadi, kamu harus tekun jangan begini-begitu, kalau tidak dipukul tidak jalan, sekarang sudah ketinggalan zaman. Sering saya bilang begitu. Jadi, bukan dikeras tapi ditegaskan. Kadang-kadang menegaskan begitu dengan merokok, ditawari rokok. Biasanya orang begitu sudah luluh, besok sudah mulai rajin.”

“Istilah pakewuh sekarang sudah tidak ada, Pak, karena ya kebutuhan tiap hari, karena dia juga dituntut oleh keluarga.”

Satu hal menarik ditemui saat penulis mengikuti bagaimana cara Sutrisno membayar upah pekerja pada akhir minggu. Mandor membayar tidak seluruh jumlah upah yang seharusnya diterima pekerja, tetapi dikurangi dengan jumlah tertentu sebagai jaminan supaya minggu berikutnya pekerja datang lagi. Cara itu dipakai, menurut Sutrisno, untuk menjamin kepastian bahwa pekerja tidak pindah ke tempat lain sebelum pekerjaan selesai. Sebab, apabila uang gajinya diberikan semua, pekerja sudah tidak memiliki ikatan apa pun dan bisa sewaktu-waktu berhenti bekerja.

“Pekerja sekarang kalau ditanya lebih banyak nggih-nggih tapi tidak bisa dijamin konsistensinya.”

Sutrisno mempunyai dua pekerja senior yang menjadi kepercayaannya. Dibantu dua orang tersebut, Sutrisno bisa mengerjakan dua proyek dalam waktu bersamaan di tempat yang berbeda. Mereka adalah pekerja yang sudah ikut lama dan memiliki pengalaman dalam bermacam pekerjaan. Ketika Sutrisno sebagai mandor sedang tidak berada di lokasi pekerjaan, tugas dan tanggung jawabnya diserahkan kepada orang kepercayaan tersebut.

3. Marsim (45 tahun)

Informan kunci ini dipilih untuk mewakili wilayah Mataraman. Marsim Lahir di Blitar dan sampai saat ini tetap tinggal di Blitar. Ia menjadi mandor sejak 1995 setelah dua tahun menjadi pelaksana proyek pemerintah di sebuah perusahaan konstruksi. Latar belakang pendidikan STM memudahkan dia untuk mempelajari ihwal teknis bangunan.

Selama bekerja sebagai pelaksana, hanya proses memimpin yang perlu dipelajari untuk menjadi mandor. Proyek yang pernah ia kerjakan adalah di seputar wilayah Blitar, Tulung Agung, Kediri, dan Malang, dengan alasan tidak mau jauh meninggalkan keluarga. Jenis proyek yang dikerjakan antara lain bangunan gedung, jembatan, saluran, dan jalan. Proyek lebih banyak didapat dari kontraktor proyek pemerintah dan sebagian kecil proyek swasta.

Marsim adalah teman SMP penulis, sehingga tidak memerlukan waktu lama untuk observasi dan melakukan pembicaraan terbuka tentang segala informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam setiap pertemuan, penulis menggali informasi tentang pekerjaan yang dilakukan, di samping pembicaraan nostalgia sebagai teman lama. Keyakinan penulis untuk menjadikan dia informan kunci didasarkan pada apa yang penulis ketahui jauh sebelum penelitian ini akan dilakukan, juga dari penjelasan-penjelasan yang diberikan tentang pekerjaannya sebagai mandor.

Dari penjelasan yang diberikan, tuntutan pemakaian manajemen konstruksi modern pada proyek pemerintah sebenarnya sangat ketat. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, sering kali hanya ketepatan waktu yang menjadi tolok ukur keberhasilan proyek. Dengan demikian, kemampuan mandor dalam mengendalikan tenaga kerja menjadi kunci utama keberhasilan mengerjakan proyek.

Syarat administrasi proyek pemerintah yang mewajibkan kepemilikan sertifikasi keahlian tertentu (meskipun sebenarnya hanya formalitas) mendorong Marsim untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S-1 Teknik Sipil. Harapannya, proyek akan menjadi lebih terbuka, dan pada akhirnya bisa memenangi persaingan.

Meskipun dalam keseharian Marsim sudah berkecimpung dalam manajemen proyek konstruksi modern, kepemimpinannya tetap menggunakan filosofi budaya Jawa, agar dalam pekerjaan dan hubungan dengan pekerja lancar. Sesuai dengan keyakinannya, filosofi Jawa masih relevan diterapkan saat ini.

“Kalau saya tidak seperti itu, Mas. Prinsip saya menjaga hubungan antara pekerja dan mandor. Mengapa begitu? Karena orang Jawa tidak dapat lepas dari hal tersebut. Jika hanya berpikir tentang pekerjaan saja, batin tidak akan tenang. Otomatis hal itu berpengaruh pada pikiran kita sendiri. Mencari pekerjaan susah dan pekerja carut-marut.”

Dengan alasan yang hampir sama dengan Purnomo, bahwa pekerja harus diawasi ketat, Marsim dibantu tiga orang kepercayaannya ketika mengerjakan beberapa proyek dalam waktu bersamaan. Dengan berani

memberikan kepercayaan kepada orang lain, kemampuan untuk mengerjakan proyek menjadi bertambah. Sebagai pemimpin yang memegang filosofi *tut wuri handayani*, Marsim bisa menghilangkan rasa takut tersaingi apabila pekerjaannya menjadi pintar. Bahkan, ia justru mendorong pekerjaannya untuk mau belajar lebih maju seperti dirinya.

**“Sebagai pemimpin yang memegang filosofi
tut wuri handayani, Marsim bisa menghilangkan rasa
takut tersaingi apabila pekerjaannya menjadi pintar.”**

4. Suprpto (44 tahun)

Penulis sudah mengenal Suprpto sebelum penelitian dilakukan, meskipun hanya sebatas kenalan. Rekomendasi untuk menjadikan dia informan kunci diberikan oleh Marsim dan Eko Sutono sebagai orang yang sering bekerja sama dengan Suprpto. Penulis mencari Suprpto ke rumahnya untuk memberikan informasi awal tentang rencana penelitian, dan disetujui oleh Suprpto sendiri. Meskipun di awal sedikit ragu apakah bisa membantu atau tidak, dengan penjelasan yang diberikan penulis dan atas bantuan Marsim, akhirnya Suprpto bersedia menjadi informan kunci. Beberapa kali pertemuan dilakukan di warung, di rumah, dan di lokasi proyek untuk mengetahui keseharian pekerjaannya sebagai mandor.

Dari pembicaraan dengan penulis, Suprpto menjelaskan bahwa ia berkecimpung di bidang konstruksi karena diajak pamannya yang bekerja sebagai mandor. Hubungan kekeluargaan dengan mandor membuat Suprpto diajari lebih intensif agar kelak bisa bekerja sendiri sebagai mandor. Setelah tiga tahun bekerja, ia dipercaya oleh mandor untuk mulai mengelola proyek sendiri, meskipun masih dalam pengawasan sang mandor. Sampai saat ini, sudah 15 tahun Suprpto berdiri sendiri sebagai mandor. Pekerjaan yang ditangani lebih banyak berkaitan dengan *finishing* bangunan gedung, pemasangan plafon, aksesoris, dan pengecatan.

Meskipun lahir, sekolah, dan juga tinggal di Blitar, area pekerjaan yang ditangani mencakup berapa wilayah Jawa Timur, seperti Blitar, Kediri, Malang, Pasuruan, dan Surabaya. Pengalaman bekerja di beberapa wilayah membuat Suprpto mengenal karakter masyarakat Mataraman dan Arek. Pengaruh budaya Jawa Mataraman yang kuat membuat karakter Jawa terlihat kental dalam kepemimpinannya. Filosofi-filosofi Jawa menjadi pegangan utama dalam setiap langkahnya, seperti terlihat dalam penjelasannya berikut ini.

“Pokoknya orang Jawa yang ikut saya, saya usahakan harus ikut saya, karena saya kan bawa orang dari Blitar, jadi harus mengikuti saya. Saya usahakan begitu.”

Dari penjelasan di atas juga terlihat Suprpto berbeda dengan beberapa mandor yang lain. Saat sekarang mandor sudah jarang membawa pekerja dari daerah asalnya, Suprpto selalu membawa pekerja dari daerah asalnya. Ketakutan terhadap ketidakmampuan mengatur pekerja dari latar belakang budaya Jawa yang berbeda menjadi alasan utama ia selalu membawa pekerja dari daerah asalnya.

“Kalau saya sendiri tidak, karena tim yang saya bawa tim dari Blitar. Jadi, daerah yang dituju mana saja, saya memakai tenaga dari Blitar.”

Hal itu memang benar-benar dilakukan. Itu terbukti ketika penulis bertemu dengan Suprpto di sebuah proyek pembangunan rumah di Malang. Semua pekerjanya adalah orang-orang Blitar yang sebagian besar penulis ketahui. Suprpto menangani pekerjaan tanpa dibantu orang kepercayaan. Semua dilakukan sendiri. Ketika ada tawaran pekerjaan lain saat pekerjaan belum selesai, ia akan menjanjikan menanganinya setelah pekerjaan saat itu selesai. Kalau memang pemberi kerja tidak mau menunggu, pekerjaan akan ditawarkan kepada teman lain yang sedang tidak bekerja.

5. Wardoyo (52 tahun)

Karakter budaya Jawa Arek sangat melekat pada mandor ini. Ia lahir, besar, dan sampai sekarang tinggal Malang, sehingga pengaruh budaya yang diterima adalah budaya Jawa Arek. Meskipun sama-sama orang Malang, perkenalan penulis dengan Wardoyo justru terjadi di Surabaya. Saat ini proyek yang dikerjakan adalah pembangunan SMK di Surabaya. Keseharian Wardoyo agak tertutup sehingga cukup sulit untuk menggali informasi saat observasi maupun wawancara. Sampai satu bulan dari perkenalan, penulis masih belum bisa memperoleh informasi yang detail tentang individu maupun pekerjaan dari mandor ini.

Akhirnya, penulis meminta bantuan Ardianto sebagai kontraktor yang memberi pekerjaan supaya membantu menggali informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Pertemuan-pertemuan dilakukan di sela-sela pekerjaan. Karena keterbatasan informasi yang diberikan, penulis banyak mengambil data mandor ini dari pengamatan di proyek. Penulis menyadari bahwa kondisi itu terjadi karena Wardoyo merasa kurang percaya diri lantaran pendidikannya yang rendah.

Hanya berbekal pendidikan SMP yang tidak selesai, Wardoyo sudah lebih dari 15 tahun bekerja sebagai mandor. Ia berani mengambil risiko, meskipun terkadang merugi, karena tidak adanya pilihan pekerjaan lain. Sejak kecil ia sudah melihat orangtuanya menggantungkan hidup sebagai pekerja konstruksi. Oleh sebab itu, sebelum tamat SMP, Wardoyo sudah terjun di pekerjaan yang sama. Dorongan untuk lebih maju dan tidak hanya menjadi tenaga kasar di proyek membuat semangat belajarnya tumbuh dan akhirnya bisa menjadi mandor.

Selain banyak bekerja di area Malang, Wardoyo bekerja di wilayah Kediri, Madiun, Surabaya, Jember, bahkan sampai di luar Pulau Jawa seperti Bali, Lombok, Sulawesi, dan Kalimantan. Jenis pekerjaan yang sudah pernah ditangani adalah bangunan bertingkat, jembatan, dan konstruksi *tower*. Proyek-proyek tersebut dikerjakan dengan manajemen konstruksi modern karena volumenya besar, tingkat kesulitannya cukup tinggi, dan persyaratan keselamatan kerja yang ketat.

Meskipun tingkat pendidikannya rendah, dari pengalaman yang dimiliki, Wardoyo sudah terbiasa dengan pola manajemen konstruksi modern. Kesulitan yang dihadapi akibat tidak mengerti urusan teknis diatasi dengan banyak berkonsultasi dengan pengawas proyek atau manajer proyek. Sejak dulu, pola kepemimpinan yang ia terapkan cukup sederhana dan cenderung ke arah transaksional. Pemahaman terhadap filosofi Jawa pun juga kurang sehingga penerapannya dalam kehidupan sehari-hari sebatas apa yang ia ketahui.

“Kalau masalah filosofi Jawa, ajaran saya juga Jawa. Filosofi itu saya terapkan sesuai kemampuan saya. Jadi, untuk mengatai orang, memberi dasar pada tukang itu sudah kita terapkan sesuai dengan apa yang kita pelajari.”

Hal berbeda yang dilakukan dengan mandor lain, pekerja Wardoyo tidak dibawa dari daerah asalnya. Ia selalu mencari pekerja dari daerah setempat di mana proyek berada. Ia berangkat ke sebuah proyek hanya membawa beberapa orang kepercayaan, dan biasanya ketika proyek berjalan banyak orang datang untuk meminta pekerjaan. Karena pekerja dan mandor baru saling kenal, hubungan mereka kurang akrab. Bahkan, untuk hal-hal di luar pekerjaan, komunikasi mereka sangat terbatas.

Dalam pengawasan terhadap pekerja, Wardoyo dibantu orang kepercayaan yang dibawanya. Mereka dididik dan diberikan kepercayaan untuk bisa membantu mengawasi sebuah proyek. Ketika ada beberapa proyek bersamaan di beberapa tempat, merekalah yang berperan penting. Banyak di antara mereka saat ini sudah berdiri sendiri sebagai mandor dan hal itu merupakan suatu kebanggaan bagi Wardoyo.

Bab 4

MENGUNGKAP BAGAIMANA MANDOR SEBAGAI PEMIMPIN INFORMAL TRADISIONAL MASIH BERTAHAN DALAM SISTEM MANAJEMEN KONSTRUKSI MODERN

- Antara Bertahan dengan Ketradisional dan Menyesuaikan dengan Manajemen Modern
- Kemampuan Mandor Beradaptasi pada Era Manajemen Modern
- Kepuasan di Pihak Pemberi Kerja dalam Melibatkan Seorang Mandor
- Kepuasan bagi Pihak Mandor
- Sikap Mandor terhadap Situasi Korup di Lingkungan Pemberi Kerja
- Gaya Kepemimpinan Khas Jawa dalam Industri Konstruksi Modern

Berdasarkan hasil wawancara mendalam maupun hasil catatan di lapangan selama berinteraksi dengan informan kunci, diperoleh dasar analisis yang kami uraikan berikut ini.

ANTARA BERTAHAN DENGAN SISTEM TRADISIONAL DAN MENYESUAIKAN DENGAN MANAJEMEN MODERN

Pemakaian manajemen konstruksi modern di Indonesia sudah tidak dapat dihindari. Mandor sebagai salah satu pelaku industri konstruksi tidak bisa mengelak dari tuntutan tersebut. Rendahnya pendidikan dan kurangnya pengetahuan menjadikan mereka banyak yang tertinggal dan tidak bisa berperan lagi dalam industri konstruksi. Para mandor yang dijadikan informan kunci adalah mereka yang masih bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern. Meskipun mereka merupakan pemimpin informal, masih menggunakan pola manajemen tradisional, dan menghadapi perubahan budaya pekerja konstruksi ke arah negatif, faktanya mereka masih bisa bertahan di kancah industri konstruksi modern.

Berdasarkan hasil observasi, kepemimpinan menjadi modal utama mandor untuk bisa bertahan di era industri konstruksi modern. Tanpa kemampuan kepemimpinan, mereka tidak akan bisa meraih keberhasilan. Kemampuan mereka memimpin dengan menyesuaikan perubahan budaya pekerja juga menjadi kunci kesuksesan mereka. Gaya kepemimpinan model lama, di mana mandor menjadi penguasa yang tidak terbantahkan, sudah tidak bisa dipakai lagi. Pekerja sekarang menganggap kedudukan mandor dan pekerja adalah sejajar. Hal itu sesuai dengan penjelasan Eka Sutono sebagai seorang pengusaha konstruksi.

“Saya lihat mandor yang masih bertahan adalah mereka yang bisa ngemong pekerja, meskipun kadang sepertinya mandor jadi kalahan. Beberapa mandor saya yang dulu sudah tidak bisa bekerja karena pekerjanya habis. Mandor seperti itu biasanya kalau kerja sering bertengkar gara-gara tidak mau dibantah pendapatnya. Zaman dulu memang seperti itu, mandor sangat berkuasa, sekarang tidak bisa lagi. Pekerja menuntut sesuatu kepada mandor, tidak dipenuhi, setelah gaji sudah tidak masuk lagi. Suatu saat diajak lagi juga tidak mau, karena pekerjaan di tempat lain juga banyak. Memang sekarang pekerja itu menun-

tutnya sejajar dengan mandor, malah dalam hal tertentu mandor harus ngikut maunya pekerja.”

Keterangan di atas juga menunjukkan bahwa yang tidak kalah penting agar kepemimpinan mandor berhasil adalah pendekatan pribadi kepada pekerja. Peningkatan hubungan pribadi dan sosial antara mandor dan pekerja diyakini semua informan bisa meningkatkan loyalitas dan kinerja pekerja itu sendiri. Pendekatan pribadi dilakukan dengan memberikan nasihat di luar pekerjaan, menjadi tempat berkeluh kesah bagi pekerja, memberikan pinjaman atau kasbon, memberikan kelonggaran waktu untuk melakukan ritual budaya, dan sebagainya. Semua itu dilakukan juga sebagai wujud implementasi pemahaman budaya Jawa, yang sudah diajarkan turun-temurun.

“Zaman dulu memang seperti itu, mandor sangat berkuasa, sekarang tidak bisa lagi. Pekerja menuntut sesuatu kepada mandor, tidak dipenuhi, setelah gaji sudah tidak masuk lagi.”

Filosofi Jawa *ngluruk tanpa bala menang tanpa ngasorake* (berperang tanpa pendukung, menang tanpa merendahkan), yang artinya memberikan pengaruh tanpa harus dengan konfrontasi bahkan tanpa merendahkan lawan, merupakan ajaran yang tepat untuk diterapkan dalam kondisi seperti ini.

Kemampuan memimpin mandor tidak hanya dalam pengaturan tenaga kerja, tetapi juga mampu memimpin dalam hal teknis pekerjaan. Semua informan memiliki pandangan yang sama, bahwa mandor sebagai pemimpin harus bisa memberi contoh. Artinya, apabila pekerja tidak tahu, mandor bisa mengajari dan harus bisa menemukan cara paling efektif dalam mengerjakan pekerjaan tersebut agar tidak terjadi pembengkakan biaya.

Pada dasarnya, mandor tahu bahwa pekerja bisa mengerjakan, tetapi belum bisa bekerja secara efektif. Hal itu tergambar dari penjelasan berikut ini.

Purnomo: “Ya, tetap harus kita arahkan dan kita beri contoh terlebih dahulu. Sebenarnya orang-orang itu bisa mengerjakan, hanya saja kalau tidak diarahkan maka dalam pengerjaannya akan menjadi lama sehingga akan tidak sesuai dengan harga satuan kita. Untuk itu, setelah kita arahkan akan dikawal sampai mereka bisa mengerjakan sesuai dengan yang dikehendaki.”

Sutrisno: “Tapi di era modern sekarang ini dan dengan kemajuan pekerjaan zaman sekarang, kita hanya diam dan tidak perlu banyak berkomentar terhadap pekerjaan yang ditangani oleh tenaga-tenaga kita. Kita hanya nunggu dan memberi arahan aja.”

Wardoyo: “Kalau masalah tukang tetap, karena tiap kita mengerjakan yang diutamakan adalah pengalaman kita sendiri. Kita kalau mencari tukang cari yang minimal agak baik.”

Banyaknya pemakaian alat bantu dan persyaratan teknis membuat pekerja kurang mengerti cara yang efektif dalam bekerja. Untuk itu, mandor harus bisa terlebih dulu mengajari pekerja.

Risiko dari ketidaktahuan mandor membuat pekerja bekerja kurang efektif sehingga target tidak tercapai. Akhirnya tentu adalah sebuah kerugian karena biaya yang dikeluarkan lebih besar dari perhitungan awal. Mandor sangat berkepentingan dalam hal efektivitas pekerjaan. Keuntungan atau kerugian mandor sangat bergantung pada bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif. Mandor yang berhasil adalah mereka yang bisa mengatur pekerjaan secara efektif sehingga cepat selesai dan sesuai dengan standar yang ditentukan.

Cara kerja yang diajarkan kepada pekerja biasanya didapat dari pengalaman. Selama observasi, penulis sering melihat bagaimana mandor melakukan beberapa usaha untuk mendapatkan cara kerja yang efektif dalam pekerjaan yang belum pernah dilakukan. Contohnya mandor Sutrisno, dalam mengerjakan pemasangan jembatan besi di Lawang, biasanya komponen jembatan dirakit di lokasi. *Workshop* mengirim komponen-komponen

terurai. Saat itu dicoba untuk meminta *workshop* mengirim rakitan lengkap yang dipotong menjadi beberapa bagian. Pemasangan di lapangan hanya menyambungkan potongan. Memang cara ini memerlukan alat bantu berupa *crane* yang biasanya tidak diperlukan. Akan tetapi, dari hasil percobaan itu ternyata diperoleh penghematan waktu dua minggu lebih cepat dari perkiraan. Biaya yang dikeluarkan juga lebih kecil dibanding dikerjakan seperti biasanya, meskipun memakai alat bantu yang harus disewa dari luar.

Secara administratif, pemakaian alat bantu (termasuk *crane*) memerlukan persyaratan sertifikat, baik dalam hal kelayakan maupun untuk operatornya. Akan tetapi, hal ini biasanya diabaikan oleh mandor, atau aturan tersebut disiasati. Persyaratan sertifikat keahlian yang jarang dimiliki pekerja sering kali menjadi kendala bagi mandor untuk terlibat dalam proyek konstruksi modern.

Pekerja dari mandor biasanya hanyalah pekerja terampil karena pengalaman, bukan karena terdidik, sehingga tidak mempunyai sertifikat. Manajemen konstruksi modern selalu mempersyaratkan sertifikat keterampilan bagi pekerja tertentu. Mandor harus bisa memenuhi persyaratan itu agar tetap bisa terlibat dalam industri konstruksi modern.

Purnomo menyiasati persyaratan sertifikat dengan memperbanyak relasi dengan pekerja maupun sesama mandor. Pekerja yang bersertifikat tidak selalu digunakan terus-menerus dalam sebuah proyek. Untuk itu, Purnomo mengandalkan kenalan atau jaringan mandor ketika mencari pekerja yang bersertifikat. Jaringan menjadi sangat penting bagi mandor ketika ia menghadapi situasi seperti itu.

Berbeda dengan Purnomo, empat mandor yang lain, yaitu Sutrisno, Marsim, Suprpto, dan Wardoyo, bekerja sama dengan kontraktor dalam menyiasati persyaratan sertifikat. Perusahaan sudah menyiapkan sertifikat yang diperlukan dengan nama tertentu, dan mandor menunjuk pekerjanya untuk mengaku sebagai nama yang tertera dalam sertifikat apabila ada pemeriksaan. Menurut informasi dari pelaku usaha konstruksi, cara itu memang biasa dipakai oleh perusahaan konstruksi untuk memenuhi persyaratan administrasi.

Menjaga efektivitas pemakaian jam kerja juga menjadi kunci keberhasilan mandor. Budaya pekerja yang mengalami penurunan dalam loyalitas, kedisiplinan, dan semangat kerja menuntut mandor untuk mampu menjaga efektivitas jam kerja. Kondisi itu dirasakan oleh semua informan. Meskipun dengan cara yang berbeda-beda, semua informan berusaha menggunakan cara-cara tertentu untuk menyiasati agar pekerja benar-benar bekerja dengan baik saat jam kerja. Cara mereka tergambar dari penjelasan masing-masing.

Purnomo: “Jam kerja kita tentukan sendiri. Kalau di proyek biasanya pukul 8. Tapi kalau aturan saya pukul 7 sampai pukul 4 sore. Karena gajinya tinggi. Pukul 7 kerja, pukul 4 berhenti. Pukul 5 lembur. Waktu istirahat biasanya, kita belikan apa, jika kita belikan sesuatu para pekerja itu akan manut. Orang-orang tersebut akan tunduk. Jika kita beri pendekatan khusus, biasanya kerjanya akan baik. Intinya jika dia menghasilkan untuk kita, kita harus beri perhatian dan diarahkan supaya dia menjadi lebih baik.”

Sutrisno: “Pertama kita dari waktu, dari disiplin waktu. Contohnya kalau mulai kerja pukul 7 ya pukul 7, kalau istirahat pukul 12 ya istirahat pukul 12. Harus disiplin kalau kerja itu. Pulang pukul 4 harus tepat pukul 4 pulang.”

Suprpto: “Jam kerjanya dibuat tertib, kadang-kadang memang untung sedikit. Kadang-kadang saya buat bayar harian, nanti saya usahakan setengahnya saya buat borongan. Saya biasanya bicarakan terlebih dahulu ke orang-orang. Jadi, bekerja tidak usah disuruh.”

Yang Paling Utama Adalah Kepemimpinan dan manajemen

Cara mandor mengingatkan selesainya jam istirahat atau menegur mereka yang terlambat, seperti disaksikan penulis di lapangan, menunjukkan bahwa mereka menginginkan pekerja bekerja secara maksimal saat jam kerja. Marsim secara khusus menjelaskan kerugian akibat keterlambatan seorang tukang selama 10 menit adalah senilai Rp3.000, dengan asumsi upah tukang Rp80.000 per hari. Artinya, apabila jumlah pekerja yang dipekerjakan ba-

nyak, tentu kerugiannya akan semakin besar. Yang terpenting adalah meningkatkan disiplin kerja, karena mental pekerja yang kurang baik akan menular kepada yang lain apabila hal itu dibiarkan.

Mandor dalam kapasitasnya harus mampu mendapatkan keuntungan. Segala upaya, baik membangkitkan semangat, memimpin pekerja, maupun meningkatkan kedisiplinan, diarahkan kepada satu tujuan, yaitu keuntungan. Ada hal menarik dalam pengamatan di lapangan, semua informan dalam menghitung dan menganalisis peluang bisnis hanya menggunakan perkiraan (*awangan*), tanpa menggunakan catatan. Ini adalah hal yang khas dalam manajemen tradisional. Aktivitas dilakukan berdasarkan hafalan dan intuisi. Catatan hanya ada dalam benak mereka.

Menurut informan kunci dan beberapa informan pendukung, mandor yang berhasil adalah mereka yang memiliki kemampuan menganalisis *awangan*, dipadu dengan kemampuan intuisi untuk berani memutuskan untung atau rugi. Sulit mendeskripsikan bagaimana mereka melakukan proses itu. Hanya dengan istilah bisa *ngekir* (memperkirakan), mandor akan memutuskan sebuah proyek diterima atau tidak. Diperlukan keputusan cepat untuk menerima atau menolak tawaran sebuah proyek, karena biasanya pemberi kerja hanya memberikan waktu dua atau tiga hari. Selain itu, memang mereka tidak mampu membuat analisis usaha secara tertulis, seperti penggalan dari penjelasan mereka berikut ini.

Suprpto: “Beh...saya nggak bisa malahan kalau hitungan harus ditulis. Pekerjaan cat misalnya, saya lihat berapa meter persegi, saya perkirakan selesai berapa lama borongannya sekian...ya sudah. Pekerjaan ada yang susah, tapi ada yang mudah. Semua dirata-rata saja, istilahnya nggendong ngindit (saling menutupi). Kenyataannya selama ini (kir-kiran) perkiraan saya jarang meleset.”

Sutrisno: “Kepintaran ngekir itu didapat dari pengalaman. Dulu sering salah, jadinya rugi, tapi sekarang tidak lagi. Pengalaman yang lalu itu dijadikan patokan. Kalau gitu itu gak perlu ditulis, sudah hafal, kalo ditulis saya malah bingung.”

Wardoyo: “Saya membaca tulisan saya sendiri saja gak bisa, apalagi nulis seperti itu. Pokoknya saya hitung awangan ini dikerjakan sekian

hari, yang ini dikerjakan sekian hari...kalau masuk saya terima kalau tidak saya minta naikkan harganya. Cara ini sering membuat rugi. Yang enak kalau disuruh cari tenaga kerja jumlah sekian nanti dibayar hariannya sekian. Mandor gak akan rugi kalau seperti itu.”

Sedikit berbeda dengan tiga informan sebelumnya, Purnomo dan Marsim berusaha belajar membuat rencana usaha dengan menuliskannya. Purnomo melakukannya dengan tulisan tangan manual, sedangkan Marsim sudah menggunakan komputer. Mereka merasakan susahnyanya ketika harus belajar enulis seperti itu, tetapi mereka juga merasakan manfaatnya. Hitungan yang mereka buat sangat membantu untuk menganalisis sebuah proyek. Selain itu, mereka memiliki data sebagai bahan pertimbangan pengerjaan proyek selanjutnya. Berikut ini penjelasan mereka mengenai hal itu.

Purnomo: *“Dulu semua pakai awangan, pinter-pinteran ngekir saja. Mereka yang pinter ngekir pekerjaan akan berhasil, tapi yang gak pinter ya pasti rugi terus. Ujung-ujungnya kalau rugi tenaga kerja gak dibayar. Saya belajar setiap proyek yang akan saya kerjakan saya hitung dan tulis. Orang semakin umur ingatannya kan gak kuat lagi, makanya biar gak lupa ya ditulis. Pingin juga kayak orang-orang pakai komputer, tapi saya gak bisa, belajar sudah susah. Biasanya saya tulis di kertas terus anak saya yang ngetik di komputer. Enaknya jumlah-jumlah gak harus ngitung satu-satu langsung keluar sendiri. Saya kalau ngitung pakai kalkulator sering salah.”*

Marsim: *“Kalau saya harus menuliskannya, pekerjaan sekarang rumit dan macamnya juga banyak, nggak mungkin kita hafal satu-satu. Kalau ditulis terus disimpan di komputer, suatu saat perlu tinggal buka failnya, lebih cepat. Kontraktor biasanya hanya ngasih waktu 2–3 hari untuk memutuskan kita terima atau tidak pekerjaannya. Mereka secepatnya harus cari mandor lain kalau kita tidak mau. Catatan penting sekali agar kita gak rugi. Selain itu, saya juga bisa suruh orang lain ngitung berdasarkan catatan saya. Saya tinggal periksa atau menyesuaikan harga sekarang. Zaman semakin maju, mau tidak mau kita harus mengikuti.”*

Apa yang dilakukan Purnomo dan Marsim merupakan bentuk adaptasi dengan manajemen proyek konstruksi modern. Mereka menyadari kemampuan mereka terbatas sehingga memerlukan sebuah catatan perencanaan. Meskipun demikian, pada akhirnya mereka tetap menggunakan intuisi untuk memutuskan menerima atau menolak sebuah pekerjaan. Penghitungan yang mereka lakukan juga dipakai sebagai dasar untuk negosiasi dengan pemberi proyek.

Sering kali terjadi ketika hubungan antara mandor dan pemberi proyek (kontraktor) sudah terjalin lama, mandor juga dilibatkan dalam pembuatan proposal sebuah proyek oleh kontraktor. Mandor diminta menghitung biaya tenaga kerja yang dibutuhkan dan itu dipakai sebagai bahan penawaran kontraktor kepada *owner*. Dalam kondisi seperti itu, mandor harus bisa memberikan masukan yang tepat kepada kontraktor sehingga nilai yang ditawarkan tidak terlalu tinggi. Karena biaya tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang besar, peran mandor cukup menentukan bagi kontraktor untuk memenangi sebuah proyek.

KEMAMPUAN MANDOR BERADAPTASI DI ERA MANAJEMEN MODERN

Kemampuan adaptasi dengan manajemen proyek modern sangat dipengaruhi oleh pribadi dan lingkungan mandor. Dalam kasus seperti di atas, Purnomo berusaha beradaptasi dengan lingkungan di mana dia berada. Adiknya bekerja di perusahaan konstruksi BUMN dan sering berdiskusi tentang proyek. Oleh adiknya pula dia didorong belajar membuat perencanaan. Selain itu, anaknya yang masih kuliah bisa mengoperasikan komputer sehingga sangat membantu proses belajar yang dia lakukan.

Marsim berbeda dengan yang lain. Semangat belajarnya masih tinggi. Di samping itu, pengaruh pendidikannya yang sudah S-1 membuat pola pikirnya berbeda dengan mandor lain. Kesadaran tentang perencanaan, data, dan evaluasi sudah banyak diketahui dari pendidikan maupun lapangan. Meskipun sama dengan mandor lain yang mengandalkan intuisi dalam pengambilan keputusan, Marsim didukung data dan hitungan tertulis.

Namun hal itu tidak menjamin apa yang dia lakukan selalu benar. Dalam proyek konstruksi banyak faktor yang sulit diprediksi seperti cuaca, kondisi lingkungan, dan budaya masyarakat yang bisa menjadi penghambat.

Mandor yang kurang baik, ketika mereka merasa rugi sedangkan pekerjaan belum selesai, akan meninggalkan pekerjaan begitu saja untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Tenaga kerja pun tidak dibayar.

Apa pun yang mandor lakukan, itu merupakan upaya untuk mendapatkan keuntungan. Semua informan kunci, sebagai mandor yang berhasil, menyadari ada risiko kerugian dalam setiap usaha. Perbedaan dengan mereka yang kurang berhasil adalah bentuk sikap dan tanggung jawab mereka. Ardianto, Eka Sutono, dan Hadi Srianto memberikan penjelasan yang sama tentang sikap dan tanggung jawab mandor dalam menghadapi risiko kerugian.

Mandor yang kurang baik, ketika merasa rugi sedangkan pekerjaan belum selesai, akan meninggalkan pekerjaan begitu saja untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Tenaga kerja pun tidak dibayar. Mandor yang berhasil, ketika mengalami kerugian, akan tetap menyelesaikan pekerjaan. Pekerja akan tetap dibayar sesuai dengan kesepakatan. Usaha mereka memenuhi tanggung jawab dilakukan dengan mencari pinjaman atau menjual aset yang dimiliki. Ini merupakan bentuk tanggung jawab yang didasari sikap kepasrahan kepada Yang Maha Kuasa. Filosofinya adalah *rezeki enek sing ngatur* dengan pemahaman yang luas. Rezeki tidak dipandang dalam waktu yang singkat, melainkan sebagai sebuah akumulasi dalam waktu yang panjang.

Pengelolaan proyek atau manajemen proyek yang baik juga menjadi kunci keberhasilan seorang mandor. Terlepas dari tingkat pendidikan yang dimiliki, semua mandor sepakat dengan hal itu. Pengelolaan menurut cara

dan versi masing-masing menunjukkan bahwa hal itu adalah kunci keberhasilan mereka. Pengelolaan yang dimaksud berkaitan dengan bagaimana memuaskan pemberi kerja, pekerja, dan tentunya dirinya sendiri.

Pemberi kerja dipuaskan bukan hanya dengan hasil kerja waktu, biaya, dan mutu, tetapi juga tuntutan lain sesuai dengan persyaratan manajemen konstruksi modern. Misalnya, pemakaian alat pelindung diri, *zero accident*, tidak merusak lingkungan, dokumentasi pekerjaan, dan beberapa hal lain yang merupakan persyaratan dalam manajemen konstruksi modern. Mandor dengan cara mereka masing-masing berusaha memenuhi tuntutan ini, meskipun sering juga terlihat pemenuhan tuntutan itu hanya formalitas, seperti penjelasan Marsim berikut ini.

“Pekerja biasanya bekerja hanya pakai sandal atau nyeker, tapi dalam proyek tertentu semua pekerja harus memakai APD seperti sepatu, helm, dan rompi. Sebenarnya mereka keberatan karena tidak bebas bergerak, gak biasa pakai sepatu waktu kerja malah bikin kaki mlenthung (melepuh). Kalo seperti ini saya yang rugi. Kerja mereka jadi lambat. Untuk menyiasati ya saya amati, kapan biasanya ada inspeksi, pas waktu itu semua saya suruh pakai APD. Maksudnya memang bagus untuk perlindungan, tapi pekerja keberatan dan saya sendiri juga jadi rugi karena pekerja kurang cepat. Makanya harus disiasati.”

KEPUASAN DI PIHAK PEMBERI KERJA DALAM MELIBATKAN SEORANG MANDOR

Kepuasan pemberi kerja akan mendatangkan tawaran pekerjaan selanjutnya. Bila pemberi kerja puas, jaminan untuk mendapat proyek yang lain menjadi besar. Kontraktor biasanya juga tidak mau mengambil risiko dengan selalu memakai orang baru meskipun harganya lebih rendah. Kepastian kinerja berdasarkan pengalaman kerja sama yang sudah dilakukan akan menjadi pertimbangan utama, seperti dikemukakan Suprpto yang diperkuat oleh penjelasan Ardianto berikut ini.

Suprpto: *“Kalau mendapatkan pekerjaan biasanya sudah dari langganan, jadi setiap ada pekerjaan bisa menghubungi saya.”*

***Ardianto:** “Setiap mendapat proyek selalu mandor Wardoyo yang saya pakai, kecuali dia tidak bisa, baru mencari mandor lain. Risikonya besar kalau mandor tidak kenal. Kerjanya belum tentu bagus, kecepatan juga tidak tahu. Lebih susah kalau tanggung jawabnya kurang. Biasanya kalau sudah ada gambaran akan rugi dia kabur, pekerjaan ditinggal begitu saja. Saya pernah mengalami hal seperti itu, jadinya rugi gak karuan. Cari mandor baru hitungannya lebih mahal karena pekerjaan di akhir kebanyakan finishing yang perlu waktu lama tapi nilainya kecil. Mandor lain mau melanjutkan tapi dia minta harga mahal karena pekerjaan finishing keuntungannya kecil.”*

KEPUASAN BAGI PIHAK MANDOR

Pemenuhan kepuasan terhadap diri mandor sendiri diukur dengan keuntungan yang diperoleh, meskipun itu sebatas kepuasan materi. Kepuasan lain, seperti memuaskan pemberi kerja dan pekerja, merupakan sebuah kepuasan batin. Secara pribadi sudah tentu mandor sangat menghindari kerugian. Mendorong kinerja yang bagus, meningkatkan kepuasan pekerja, proses perencanaan, dan pelaksanaan proyek sebaik mungkin, semua bermuara pada keuntungan. Semua mandor mengarahkan segala usaha untuk mendapatkan keuntungan, seperti terlihat dari percakapan mereka berikut ini.

***Purnomo:** “Nanti kita belikan apa, jika kita belikan sesuatu para pekerja itu akan manut. Orang-orang tersebut akan tunduk. Jika kita beri pendekatan khusus, biasanya kerjanya akan baik. Intinya jika dia dapat memberi kita hasil, kita harus memberi perhatian dan mengarahkan agar dia menjadi lebih baik.”*

***Sutrisno:** “Yang penting kan kita pilih orangnya, Misal kita punya 50 orang, kita pilih 30 di antara mereka yang kerjanya giat kan tidak masalah.”*

***Marsim:** “Tapi nanti lama-kelamaan akan kembali seperti biasanya. Mereka harus diawasi supaya pekerjaannya bagus, jam kerjanya juga sesuai dengan yang ditetapkan.”*

Suprpto: “Misalnya mulai kerjanya pukul 7, kalau telat dia tidak mau istirahat. Karena apa? Karena mereka punya tanggung jawab merampungkan pekerjaan dalam waktu dua hari. Jika mereka molor waktunya, saya rugi waktu dan mereka akhirnya nglembur.”

Wardoyo: “Jadi, saran yang benar kita berikan, kalau bekerja jangan terlalu lembek karena kita bekerja secara borongan. Kalau mereka mas terlalu lembek kita yang rugi.”

Bentuk upaya mandor seperti di atas merupakan usaha untuk bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern. Kemauan belajar dan mempelajari perubahan situasi kerja maupun budaya pekerja harus dimiliki. Secara tidak sadar, mereka yang bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern sebenarnya juga melakukan fungsi-fungsi manajemen modern. Mereka memang tidak pernah belajar hal itu, tetapi berada dalam lingkungan manajemen konstruksi modern membuat mereka secara tidak langsung mempelajari hal yang sama.

Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang merupakan fungsi dalam manajemen konstruksi modern (Meredith dan Mantel, 1989) sudah mereka lakukan untuk meraih keberhasilan dalam pekerjaan. Memang hal itu masih dilakukan dengan cara yang sederhana, seperti pencatatan nomor kontak atau alamat pekerja, supaya memudahkan perekrutan saat ada tawaran pekerjaan.

Penempatan pekerja sesuai dengan keahlian masing-masing merupakan bentuk pengorganisasian yang dilakukan mandor. Evaluasi untuk melihat potensi pekerja dan kesesuaian penempatan juga dilakukan. Proses rotasi kadang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal. Sudah tentu pengawasan selalu dilakukan untuk menghindari keteledoran atau kesalahan pekerjaan. Bisa juga mandor melakukan pengawasan sebagai langkah psikologis agar pekerjaanya lebih giat.

Kebiasaan buruk yang merupakan pergeseran negatif pekerja konstruksi saat ini mengakibatkan menurunnya tanggung jawab ketika tidak diawasi. Hilangnya rasa *ewuh pakewuh* dan rasa *sungkan* pekerja terhadap mandor membuat pekerja harus selalu diawasi dalam pekerjaannya. Seharusnya

budaya *ewuh pakewuh* dan *sungkan* akan memunculkan karakter Jawa struktural fungsional, di mana setiap orang tahu fungsi dan peran masing-masing tanpa diperintah dan diawasi.

Kemampuan menempatkan pekerja pada bidang yang tepat juga menjadi salah satu kunci keberhasilan manajemen konstruksi modern. Dengan menempatkan orang sesuai dengan kemampuannya, kecepatan dan kualitas pun bisa diandalkan. Sumber daya manusia yang dimiliki bisa digunakan secara efektif.

Selain disebabkan pengorganisasian yang bagus, efektivitas juga dipengaruhi oleh kontrol dan evaluasi. Pengakuan akan kemampuan dari pekerja perlu dibuktikan kebenarannya. Bila ternyata menurut hasil evaluasi tidak sesuai, secepatnya perubahan dilakukan. Pada dasarnya semua informan melakukan perencanaan, pengawasan, dan evaluasi untuk menghindari kerugian akibat pembengkakan biaya tenaga kerja. Dengan didukung ketegasan dalam mengambil sikap terhadap pekerja yang kurang bagus, mandor berharap bisa mendapatkan keuntungan dari nilai yang disepakati dengan pemberi kerja.

* * *

Dari uraian di atas, pernyataan penting dari informan mengenai bagaimana mandor sebagai pemimpin informal tradisional masih bisa bertahan dalam sistem manajemen konstruksi modern, dianalisis dan hasilnya disimpulkan sebagai dasar perumusan proposisi.

Proposisi minor 1 Kepemimpinan keteladanan, kemampuan manajerial yang baik, dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen merupakan perilaku atau hal-hal yang membuat mandor sebagai pemimpin informal tradisional masih bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern.

Bagaimana Pengaruh Budaya Jawa dalam Keberhasilan Kepemimpinan Mandor

Efektivitas sebuah kepemimpinan tidak bisa terlepas dari budaya di mana kepemimpinan itu dijalankan. Kepemimpinan dalam budaya yang berbeda dihadapkan pada proses memengaruhi orang dengan cara yang berbeda, dan pengaruh yang berhasil membutuhkan pemahaman yang baik atas budaya tersebut (Yukl, 2001). Pemimpin yang dibesarkan dalam sebuah budaya secara tidak disadari dalam perilakunya dipengaruhi oleh nilai budaya tersebut. Budaya sendiri merupakan aturan tidak tertulis pada masyarakat yang diikuti oleh kelompok masyarakat di mana mereka berada.

Mandor sebagai pemimpin dalam lingkup budaya Jawa tentunya juga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Jawa dalam kepemimpinannya. Nilai-nilai itu tertanam dalam diri mandor melalui lingkungan di mana dia berada, merasuk ke dalam alam pikiran yang diwujudkan dalam tindakan sehari-hari (Endraswara, 2013). Keberhasilan kepemimpinan mandor tentu tidak bisa dipisahkan dari budaya Jawa yang dianut sebagai tuntunan hidup.

Nilai luhur ajaran Jawa, yang menjunjung tinggi kekeluargaan, kebersamaan, sikap saling menghargai dan berbagi, menjadi tuntunan ketika mandor menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Meskipun sudah berbeda dengan pada masa lalu, bahwa pekerja sekarang bukan lagi kerabat, teman, atau orang yang dikenal, pemimpin tetap mengedepankan kekeluargaan, kebersamaan, dan sikap saling menghargai.

Bentuk nyata dari sikap itu diwujudkan dengan menasihati ke arah kebaikan, mendorong semangat untuk meraih kehidupan yang lebih baik. Faktor kepentingan memang juga mendorong mandor melakukan hal itu. Akan tetapi, pada dasarnya sikap itu muncul dari dasar hati yang memang sudah ditanam sejak masa kanak-kanak. Semua mandor dalam penelitian ini memiliki sikap yang sama seperti tergambar dalam percakapan dengan Purnomo dan Sutrisno berikut ini.

Purnomo: *“Ya ada, biasanya pekerja menyampaikan ada kesulitan tentang keluarganya atau ada masalah ekonomi. Biasanya ya minta bon, ya saya bantu kasbon walaupun akhirnya saya tidak bawa apa-apa.*

Ya, tidak apa-apa, karena dia yang lebih membutuhkan uang itu. Ya istilahnya kita mengalah terlebih dahulu biar mereka juga bekerja dengan tenang dan hasilnya bagus.”

Sutrisno: *“Kita memberikan nasihat kepada pekerja yang masih muda untuk tidak takut susah, memanfaatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru agar nantinya bisa lebih maju. Jangan merasa puas dengan kondisi yang ada. Nasihat untuk bisa mempunyai skill yang bisa digunakan di masa tua.”*

Selain dalam tindakan nyata, bentuk kekeluargaan dan kebersamaan juga diwujudkan dalam pikiran maupun proses pengambilan keputusan. Musyawarah dan rasa saling pengertian merupakan wujud dari sikap kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan atau ide. Sikap tersebut terbangun dari filosofi gotong royong, *tepa slira*, *paseduluran*, dan *ngajeni liyan*, yang diajarkan turun-temurun kepada generasi berikutnya.

Sikap itu juga berakar dari budaya kolektivisme yang dijunjung tinggi dalam masyarakat Jawa dan Asia pada umumnya (Geertz, 1960; Hofstede 1997). Ajaran itu masih bersifat umum dan diketahui oleh semua lapisan masyarakat, tanpa membedakan status sosial maupun golongan seperti klasifikasi masyarakat Jawa menurut Geertz (1960). Mandor dengan perbedaan dan keterbatasan pemahamannya tetap menjalankan filosofi tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Istilah *nguri-uri* ajaran leluhur tidak dibatasi oleh kelas dan golongan masyarakat, meskipun dalam praktiknya golongan tertentu lebih tahu tentang filosofi Jawa dibanding golongan yang lain (Suseno, 1993; Endraswara, 2013).

Filosofi lain yang juga memengaruhi kepemimpinan mandor adalah tiga kategori budaya masyarakat Jawa, yaitu harmonisasi, struktural fungsional, dan menghargai hal-hal yang bersifat transendental. Ketiga kategori itu tampak jelas dalam percakapan dengan informan. Sebagai orang Jawa, mereka masih sangat memegang ketiga konsep tersebut, dan diterapkan dalam keseharian maupun pekerjaan. Tidak melakukan ketiga hal tersebut

bisa menyebabkan perasaan bersalah dan ketidaktenangan yang berujung pada kegagalan dalam pekerjaan.

Harmonisasi terlihat dalam budaya Jawa yang antikonflik, yaitu budaya yang paling memberi tempat bagi perbedaan dan menganggap perbedaan sebagai kekayaan yang harus dipupuk bersama (Suseno, 1993; Daryono, 2006). Dalam keseharian mandor dan pekerja, mereka berusaha menjaga harmonisasi dengan menjaga kesatuan, keseimbangan, membuat nyaman, menyelesaikan konflik dengan damai, menghargai sesama, dan menjaga hubungan baik. Bibit-bibit perpecahan tidak bisa ditoleransi karena akan memunculkan pertikaian yang pada akhirnya menciptakan suasana tidak harmonis. Konflik juga akan membawa pengaruh buruk dalam hubungan kerja. Mandor sebagai pemimpin kelompok berusaha keras dan bersikap tegas demi menjaga harmonisasi kelompok. Sikap tegas itu tecermin dalam obrolan berikut ini.

Sutrisno: *“Sebaiknya adat itu tetap diterapkan dalam pekerjaan. Misalnya, dalam bekerja pertama-tama kita harus mengalah untuk menang. Jadi, jangan sekali-kali berkelahi di lapangan (tempat kerja) sampai terjadi cedera ini atau itu. Mengalah untuk menang itu tetap kita pakai untuk pedoman agar ada ketenangan di lapangan. Itu kan juga termasuk syarat jiwa kepemimpinan. Saya pernah ke Kenjeran, Surabaya, membawa kuli dari Madura. Saat bekerja mereka berkelahi. Saya tidak peduli siapa yang salah atau benar. Mereka, yang berkelahi, saya berhentikan dan saya suruh pulang. Saya malu punya anak buah seperti itu.”*

Kesatuan, keseimbangan, rasa nyaman, menghargai sesama, dan menjaga hubungan baik merupakan usaha menciptakan harmonisasi *jagat gede*, yaitu keseimbangan dalam hubungan komunitas, masyarakat, dan alam raya. Prinsip kerukunan menjadi prioritas utama. Ketika terjadi perselisihan, ini dianggap sebagai kegagalan bagi kelompok. *Guyub rukun* (kompak), *crab agawe bubrah rukun agawe santosa* (pertengkaran menjadikan kacau, kerukunan menjadikan bahagia), *abot entheng disangga bareng* (berat atau ringan ditanggung bersama), dan *sabar iku ingaran mustikaning laku* (ber-

tingkah laku sabar itu sebuah hal yang sangat indah) menjadi pegangan mandor agar tim yang dibentuk selalu solid dan kompak.

Sabar, *sareb*, ngalah, *tepa slira*, dan *ngajeni liyan* merupakan ajaran-ajaran sederhana namun penuh makna untuk menghindari perselisihan. Ajaran-ajaran itu sudah mengakar dalam jiwa masyarakat Jawa pada umumnya, karena sering terdengar dalam percakapan ataupun nasihat sehari-hari. Mandor dan pekerja sudah sangat paham ajaran seperti itu sehingga jika ada konflik hanya perlu berpatokan padanya.

SIKAP MANDOR TERHADAP SITUASI KORUP DI LINGKUNGAN PEMBERI KERJA

Selain harmonis dengan pekerja dan lingkungan, mandor juga harus menjaga hubungan yang harmonis dengan pemberi kerja. Sudah menjadi rahasia umum jika lingkungan industri konstruksi di Indonesia sudah sangat kuat dipengaruhi budaya korupsi. Semua informan mengakui budaya korupsi sudah menyatu dengan industri konstruksi di Indonesia. Kalau dulu hanya terjadi di proyek-proyek pemerintah, saat ini proyek swasta pun sudah banyak terkontaminasi.

Budaya korupsi yang mementingkan kepentingan pribadi sangat bertolak belakang dengan budaya Jawa yang dipegang mandor. Meskipun dengan berat hati, mandor terpaksa mengikuti arus. Ketidakmampuan melawan kondisi yang ada membuat mereka menerapkan filosofi *ngeli* (menghanyutkan diri) supaya tetap bisa mendapatkan pekerjaan. Menurut cerita Ardianto, budaya korupsi memang sudah sangat parah di industri konstruksi Indonesia. Dari proses lelang sampai pelaksanaan banyak muncul kepentingan-kepentingan pribadi. Proyek dari perusahaan asing yang sebenarnya antikorupsi, ketika sudah dalam pelaksanaan, pasti akan ada korupsinya.

Dalam lingkungan korup seperti itu mandor tentu tidak bisa melawan sendirian. Mereka terpaksa mengikuti arus meskipun bertentangan dengan hati nurani. Dalam sebuah percakapan, Sutrisno menjelaskan bahwa mandor menghadapi dilema dalam menghadapi situasi ini. Di satu sisi tidak

sesuai dengan hati nurani, tetapi di sisi lain tidak bisa menghindari. Percakapan ini muncul saat penulis mengobservasi di lapangan. Penulis melihat Sutrisno memberikan uang rokok kepada pengawas. Berikut ini beberapa penggalan percakapan dengan Sutrisno.

“Saya harus njatah (memberi jatah) ke pengawas lapangan, kalo nggak pasti ada saja yang disalahkan, malah jadi ruwet nanti, Pak... Dospundi wong niku (bagaimana lagi itu) sudah umum, di mana-mana sama, Pak. Kalau nggak dijatah pekerjaan saya bagus nanti dilaporankan jelek. Ada proyek lagi saya gak diajak. Pokoknya diopeni (diperhatikan) laporannya bagus saya diajak terus. Orang-orang atas kan cuma lihat dari laporan mereka...”

“Teman saya, Pak Dar, antipati kaleh sing ngoten niku (gak mau melakukan seperti itu). Sekarang ya susah cari kerjaan, sering ganggurr padahal kerjane bagus dan orang-orangnya juga cepet...”

“Sakjane kula kurang sreg...tapi pripun malih...jamane wes edan nek ora edan ora keduman, niku nggih bener...(sebenarnya saya kurang setuju...tapi gimana lagi...situasinya sudah seperti itu, kalau gak ikut gak kebagian, itu benar).”

Marsim membenarkan bahwa kondisi ini terjadi. Untuk tingkatan yang lebih tinggi (supervisor, *project manager*, dan bagian pengadaan), biasanya mereka tidak meminta dari mandor, melainkan menitipkan nominal tertentu dalam harga penawaran mandor. Nominal itu diambil oleh mereka saat mandor menerima pembayaran. Ini biasa disebut “kerja sama dengan orang dalam”, sebuah bentuk harmonisasi dengan tim pemberi kerja. Segala situasi harus bisa diselami agar pekerjaan lancar dan berhasil.

Menoleransi Sikap Korup sebagai Sikap Transaksional

Budaya Jawa lain yang memengaruhi keberhasilan mandor dalam pekerjaannya adalah perilaku struktural fungsional. Masyarakat Jawa pada dasarnya

adalah masyarakat dengan toleransi tinggi. Sikap ini membuat orang saling menghargai dan menjalankan tugas serta tanggung jawab masing-masing dengan kesadaran, tanpa perlu perintah maupun pengawasan.^{94 95}

Semua informan menyadari hal ini sebagai kunci kesuksesan mereka dalam menjalankan tugasnya, tetapi fakta di lapangan berbeda untuk saat ini. Tidak semua pekerja memahami budaya Jawa ini. Pergeseran budaya pekerja akibat pengaruh kebutuhan hidup dan tekanan budaya konsumtif menjadikan mereka bersikap apatis, kurang menghargai orang lain, dan tidak loyal. Oleh karena itu, sekarang yang muncul adalah sikap transaksional. Selain itu, perubahan pekerjaan di industri konstruksi dari pekerjaan sampingan menjadi pekerjaan utama juga mendorong munculnya sikap transaksional. Sikap transaksional membuat pekerja tidak lagi memiliki rasa *sungkan* ataupun *ewuh pakewuh*. Pernyataan ini dibenarkan oleh semua informan, yang dapat dilihat dari pernyataan mereka berikut ini.

Purnomo: *“Pekerja sekarang berbeda dengan dulu, sekarang itung-itungan. Kalau tidak diperintah tidak jalan, kalau tidak diawasi kerjanya cuma rokok, tapi mintanya upah besar.”*

Sutrisno: *“Tenaga sekarang itu kita harus dengan lapang dada ngalah. Kalau sekarang itu kuli dengan tukang itu lain dengan dulu, permin-taannya itu lho, Pak.”*

Marsim: *“Kalau masalah bayaran jelas beda. Orang bawaan dengan orang bukan bawaan beda. Orang bawaan misalnya ditinggal mandor sebentar mentalnya tidak sama seperti orang lain. Orang bawaan kalau tidak ada mandor semangat kerjanya tidak kendor.”*

Suprpto: *“Kalau mengaturnya sama, hanya orangnya saja yang beda. Kalau zaman dulu, orang-orangnya sudah tanggap dengan pekerjaan.”*

⁹⁴ (Daryono, 2006).

⁹⁵ (Suseno, 1993).

Kalau zaman sekarang kalau tidak disuruh tidak dikerjakan. Semangat kerjanya bagus zaman dulu.”

Wardoyo: *“Kalau pagi kita sudah siapkan, pagi ini yang harus dikerjakan ini, berhubungan dengan target. Yang mengerjakan kita juga harus memilih yang mampu mengerjakan siapa, betul-betul tukang atau setengah tukang bisa. Zaman dulu semua sudah tahu tugasnya “*

Dari percakapan di atas tersirat bahwa pekerja yang dibawa sendiri oleh mandor dari tempat asalnya masih memiliki sikap struktural fungsional, tetapi pekerja lepas yang tidak dikenal sebelumnya tidak demikian. Beberapa strategi yang dilakukan mandor untuk mengatasi kondisi ini adalah mencampur mereka dalam satu pekerjaan dengan harapan terbawa ke budaya yang baik, memperketat pengawasan, dan melakukan pendekatan secara pribadi. Pendekatan secara pribadi diharapkan memunculkan hubungan sosial yang lebih dekat. Dekatnya hubungan memudahkan mandor dalam menasihati dan memberi pengertian sehingga sikap struktural fungsional dari pekerja bisa muncul kembali.

GAYA KEPEMIMPINAN KHAS JAWA DALAM INDUSTRI KONSTRUKSI MODERN

Kepemimpinan mandor dalam industri konstruksi adalah kepemimpinan informal. Kelompok terbentuk dari sebuah kepentingan pengerjaan proyek dan hanya terjadi selama royek itu berlangsung. Pada masa lalu, kelompok pekerja mencari pekerjaan bersama dengan menunjuk salah satu di antara mereka sebagai pemimpin atau mandor (Sjahrir,1991). Saat ini kondisinya sudah berbeda. Kelompok dibentuk oleh mandor sebagai pemimpin. Dasar pembentukan kelompok adalah kesepakatan mandor dengan individu pekerja. Karena individu-individunya tidak saling mengenal, kesepakatan antara mandor dan setiap individu pekerja mungkin bisa berbeda.

Setelah mandor bersepakat dengan beberapa individu pekerja, mereka dikelola oleh mandor dalam sebuah kelompok. Yang menentukan hubung-

an antara mandor dan pekerja sebenarnya adalah kesepakatan mereka, bukan kesepakatan kelompok. Meskipun demikian, setelah anggota kelompok saling mengenal dan bertukar informasi, kesepakatan kelompok mungkin dapat terjadi.

Semua informan mengakui bahwa otoritas kepemimpinan mandor sangat besar ketika kelompok baru terbentuk. Akan tetapi, setelah para anggota saling mengenal dan memiliki kedekatan, biasanya mereka memiliki tuntutan kelompok. Sebagai contoh, Marsim menjelaskan seperti berikut ini.

“Pekerja yang dibawa paling cuma empat orang, yang lain cari di lokasi. Mengatur mereka mudah kalau masih tidak saling kenal, tapi setelah mereka kenal biasanya banyak tuntutan yang aneh-aneh. Misalnya, kalau awalnya air minum bawa sendiri mereka sama-sama minta air minum disediakan, lembur kalau diawal mandor bisa milih orang lama-lama mereka tidak mau, lembur satu ya lembur semua. Makanya mandor harus pinter-pinter ngatur mereka, ketika di awal harus digelak bener supaya kerjanya cepet. Nanti kalau kelompoknya sudah kompak, mandor yang harus ngikuti kemauan mereka....”

Menghadapi kondisi seperti ini, mandor harus bisa mencari cara terbaik dalam memimpin mereka. Tidak hanya dengan gaya yang sama, tetapi juga harus melihat situasi di lapangan. Salah satu kunci keberhasilan mandor adalah menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kondisi di lapangan.

Purnomo, Marsim, dan Sutrisno sepakat bahwa jenis proyek yang dikerjakan juga menentukan bagaimana mereka harus memimpin pekerja. Gaya kepemimpinan yang sama tidak bisa diterapkan untuk semua jenis proyek. Sebagai contoh, untuk proyek bangunan yang memerlukan ketelitian dan kerapian, pekerja harus banyak dinasihati, diajak mengobrol supaya hatinya tenang sehingga pekerjaannya bagus. Ini berbeda dengan proyek pemasangan batu untuk saluran atau sungai. Para pekerja tidak bisa didorong dengan nasihat.

Mereka harus dipancing dengan sesuatu yang membuat bersemangat, karena tipe pekerjaan ini berat dan lokasinya terpapar cuaca. Cara mem-

bangkitkan semangat mereka, bagi Purnomo dan Marsim, adalah membelikan gorengan, minuman berenergi, atau makanan yang lain. Sutrisno memiliki cara yang sama, tetapi biasanya ditambah dengan rokok untuk membangkitkan semangat pekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dan pengamatan di lapangan, memang terlihat secara umum pola kepemimpinan mandor yang berhasil menunjukkan kesamaan. Perbedaan yang ada hanyalah pada sarana atau media yang dipakai, seperti telah dijelaskan di atas. Meskipun tidak sama, bila dikategorikan dalam salah satu definisi gaya kepemimpinan yang sudah ada, gaya kepemimpinan semua informan hampir sama.

Pengaruh budaya Jawa yang kuat pada diri mereka membuat gaya kepemimpinan mereka kurang-lebih sama satu dengan yang lainnya. Budaya Jawa yang mereka anut menjadi dasar setiap tindakan yang dilakukan. Di sisi lain, kepentingan untuk mencari keuntungan juga mendominasi cara berpikir dan bertindak mereka. Pengaruh budaya dan kepentingan inilah yang kemudian muncul menjadi sebuah gaya kepemimpinan mandor.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis, gaya kepemimpinan mandor bisa dikategorikan dalam beberapa gaya kepemimpinan. Sikap memberi perhatian, membantu pekerja, menghargai pekerja, mendorong ke arah kebaikan, dan memberi inspirasi merupakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Kalau kita hanya melihat pada hal tersebut, kepemimpinan mandor bisa dikategorikan ke dalam gaya kepemimpinan transformasional.

Mengacu pada pendapat Bass (2000), kepemimpinan transformasional membantu mengubah orang dengan memperhatikan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang pengikutnya, termasuk motif memuaskan kebutuhan mereka dan memperlakukan manusia secara utuh. Akan tetapi, berdasarkan pendapat ini, kepemimpinan mandor tidak bisa dikategorikan sebagai kepemimpinan transformasional.

Tidak ada sikap murni dari mandor mengubah pekerja untuk tujuan jangka panjang, dan tidak terlihat juga usaha mandor memuaskan kebutuhan pekerja. Apa yang mandor lakukan adalah memberi perhatian, membantu pekerja, dan menghargai pekerja. Ini cenderung dilakukan untuk

tujuan mendapatkan hasil maksimal supaya tidak terjadi kerugian. Tersirat bahwa semua informan mengatakan pada dasarnya mereka akan membina pekerja untuk menjadi lebih baik. Akan tetapi, pada akhirnya mandor tidak mau mengambil risiko kerugian bila pekerjanya tidak mau menurut. Mandor sebagai orang yang memegang filosofi Jawa masih menerapkan prinsip-prinsip ajaran Jawa, tetapi di atas semua itu kepentingan dan untung-rugi secara materi lebih mendominasi. Ini tergambar jelas dari ungkapan Wardoyo berikut ini.

“Kalau menyangkut pekerjaan, jika anak itu kita bimbing, tiap hari kita tegur tetapi tetap tidak bisa berubah. Nanti setelah ambil gaji setelah itu kita berhentikan. Jadi kita tidak mau mengambil risiko. Kita mau mengganti orang saja.”

Dari pernyataan di atas juga terlihat bahwa mandor menasihati bukan untuk membantu mengubah mental pekerja dalam jangka panjang, melainkan hanya pada saat mereka terikat dalam kesepakatan. Munculnya sikap seperti ini dilandasi hubungan mereka yang hanya jangka pendek dan tidak ada ikatan kekeluargaan. Mungkin ini akan berbeda apabila pekerja itu merupakan saudara atau kerabat mandor sendiri.

Beberapa sikap dan perilaku mandor, selain mengarah ke gaya kepemimpinan transformasional, juga menunjukkan ciri-ciri gaya kepemimpinan pelayan. Mendidik, memberi contoh, dan jujur merupakan sikap mandor dalam kesehariannya. Terlepas dari sebuah gaya kepemimpinan, hal ini merupakan sikap dasar filosofi Jawa. Tentunya mandor sebagai orang yang memegang teguh ajaran Jawa akan melakukan semua ini. Melayani, memberi apresiasi, dan kepercayaan sebagai ciri khas kepemimpinan pelayan juga dilakukan oleh mandor. Yang membedakan adalah motivasi dalam melakukan hal tersebut.

Dalam melayani pekerja, mandor lebih didorong oleh tuntutan pekerja. Apabila tidak dituruti, pekerja tidak akan mau bergabung dengan kelompoknya, sedangkan mandor memiliki kepentingan untuk mendapatkan pekerja. Jadi, bisa disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan mandor merupakan sebuah transaksi atas pemenuhan kebutuhan setiap pihak. Be-

berapa percakapan berikut ini jelas menunjukkan motif di balik layanan yang diberikan mandor.

Purnomo: *“Mereka saya kasih uang transportasi PP satu kali ke daerah asalnya. Kalau mereka pulang bukan karena pekerjaan selesai ya jadi tanggungan mereka sendiri dan menginapnya ada yang menginap di bedeng atau saya sediakan tempat kos.”*

Sutrisno: *“Pekerja sekarang menuntut fasilitas standar dalam pekerjaannya. Misal apabila lokasi kerja jauh dari rumahnya maka mandor harus menyediakan tempat tinggal dengan minimal fasilitas ada air dan kamar mandi. Kondisi tempat tinggal terbuat dari bedeng tidak masalah, tetapi air dan kamar mandi menjadi persyaratan mutlak. Kadang permintaan lain berupa peralatan masak supaya mereka bisa berhemat dengan memasak makanan sendiri.”*

Marsim: *“Jika pekerjaannya jauh dari lokasi pekerjaannya, misal saya dari Blitar sedangkan proyeknya di Malang, pekerja yang saya kerjakan banyak yang asalnya dari Blitar. Walaupun saya tidak kenal, saya juga memberi transport dan menyediakan kos-kosan untuk pekerja tersebut.”*

Suprpto: *“Saya utamakan kepentingan orang-orang. Seperti persiapan, saya siapkan makan atau apa.”*

Wardoyo: *“Masalah pemberangkatan kita, ongkos dari kita, tempat tinggal/kontrakan itu biasanya kita yang mencarikan, pengupahan mengikuti standar umum.”*

Terlihat bahwa layanan yang diberikan mandor kepada pekerja bukanlah sikap *ngladeni* dengan kerelaan seperti sikap orang Jawa, melainkan sikap melayani karena tuntutan pekerjaan. Bila diamati lebih jauh, ini merupakan bentuk sikap transaksional antara mandor dan pekerja. Pekerja mau bergabung bila ada tempat tinggal, disediakan uang transportasi, dan dipenuhi kebutuhannya sesuai dengan kesepakatan. Sementara itu, mandor kalau

tidak mau melayani tidak akan mendapatkan pekerja. Oleh sebab itu, meskipun sekilas terlihat gaya kepemimpinan mandor adalah gaya kepemimpinan pelayan, ternyata setelah diamati lebih mendalam tidaklah demikian.

Ngluruk tanpa Bala, Menang tanpa Ngasorake

Banyak cara dilakukan oleh mandor untuk menjalin keakraban dengan pekerja. Mengobrol saat istirahat atau setelah pekerjaan selesai menjadi momen yang dimanfaatkan mandor dalam melakukan pendekatan. Yang menarik, untuk bisa diterima oleh pekerja, mandor melakukan pendekatan dengan sarana tertentu. Wardoyo dan Sutrisno memakai rokok sebagai sarana pendekatan, seperti yang dikatakan Sutrisno berikut ini.

“Kadang-kadang menegaskan begitu dengan merokok, ditawari rokok. Biasanya orang begitu sudah luluh, besok sudah mulai rajin.”

Marsim dan Purnomo memakai makanan sebagai sarana pendekatan karena mereka sendiri tidak merokok. Ini terlihat dari pernyataan Purnomo berikut ini.

“Nanti kita belikan apa, jika kita belikan sesuatu para pekerja itu akan manut. Orang-orang tersebut akan tunduk. Jika kita beri pendekatan khusus, biasanya kerjanya akan baik.”

Apa yang mandor lakukan seperti itu adalah bentuk laku atau tindakan *ngluruk tanpa bala* (perang tanpa prajurit), *menang tanpa ngasorake* (menang tanpa merendahkan). Ini merupakan bentuk perilaku halus untuk memenangkan suatu pendapat tanpa menyinggung atau membuat orang lain terluka. Tanpa adanya konfrontasi, suatu gagasan akan lebih mudah diterima sehingga berakhir tanpa kekacauan. Cara ini juga banyak dilakukan para raja zaman dulu untuk menaklukkan musuh. Mereka memberikan anak atau kerabat untuk dijadikan istri atau suami pihak musuh. Dengan terjadinya perkawinan, permusuhan bisa dihilangkan, dan tanpa kekerasan sang lawan sudah terkalahkan (Endraswara, 2013).

Struktural fungsional merupakan ciri khas kepemimpinan Jawa yang membedakannya dengan teori kepemimpinan Barat. Kepemimpinan Jawa berangkat dari pemahaman kehidupan pribadi yang menyatu dan harmoni dengan dunia luar (*jagat gede*). Dengan demikian, setiap sikap dan tindakan bukan hanya untuk kepentingan diri sendiri, tetapi juga masyarakat, lingkungan, dan Penguasa Alam Semesta. Kepemimpinan Barat berangkat dari sikap individualistis sehingga struktural fungsional diartikan sebagai pemenuhan tugas dan tanggung jawab pribadi, tanpa banyak mempertimbangkan kepentingan orang lain.

Kesimpulannya, dalam diri pekerja sebenarnya sudah tertanam sikap mengerti posisinya, memahami tanggung jawab, menghargai sesama, dan saling pengertian sebagai bentuk struktural fungsional. Akan tetapi, dengan adanya tekanan hidup, perubahan budaya, dan pengaruh lingkungan, sikap itu terkikis. Rangsangan berupa motivasi, pengertian, dan sikap kekeluargaan bisa memunculkan sikap struktural fungsional kembali.

Hal lain yang membedakan kepemimpinan Jawa dengan kepemimpinan Barat adalah kepercayaan terhadap hal-hal yang bersifat transendental. Sejak zaman dulu sampai sekarang, budaya Jawa menghargai hal-hal atau nilai-nilai yang bersifat transendental. Ini merupakan sesuatu yang berhubungan dengan dunia nonmaterial, sesuatu yang metafisika atau numinus (Yang Ilahi). Sifat transendental itu dilatarbelakangi oleh keyakinan bahwa hidup selalu diarahkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa dalam bentuk kepasrahan (Koentjaraningrat, 1985; Suseno, 1993; Daryono, 2006).

Melaksanakan Ritual yang Dipercayai Sesuai dengan Adat

Mandor masih percaya bahwa seluruh alam semesta ada pemiliknya. Dalam alam yang tidak terlihat, setiap tempat ada penunggunya. Oleh sebab itu, menjaga keselarasan dengan alam adalah menjadi hal yang mutlak dilakukan agar kehidupan bisa berjalan lancar. Ketika alam tidak dihargai, gangguan atau kegagalan akan terjadi. Berawal dari pemahaman itu, penghitungan hari berdasarkan rumusan-rumusan kalender Jawa dilakukan untuk menen-

tukan hari yang paling baik atau mendatangkan berkah. Tanpa hitungan atau salah hitungan, kegagalan dan kerugian akan terjadi.

Pada hari yang ditentukan mandor bersama pekerja dan masyarakat sekitar melakukan tradisi selamat sebelum proyek konstruksi dimulai. Selamat merupakan upacara makan bersama dengan makanan tertentu (tumpeng, jajanan pasar, atau *jenang abang*) yang didahului dengan doa-doa untuk meminta perlindungan dan keselamatan.⁹⁶ Ritual ini bertujuan untuk meminta izin kepada penunggu daerah itu (roh-roh halus) agar tidak mengganggu selama proyek dilaksanakan.⁹⁷

Sebagian mandor menganggap ritual seperti ini suatu keharusan yang masih harus dilakukan. Adapun yang lain menganggap hal itu sebagai tradisi yang tidak wajib, menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Beberapa percakapan berikut ini menunjukkan pemahaman mereka tentang hal transendental dan ritual.

Purnomo: *“Harus dilakukan, apalagi daerah wingit seperti dekat kuburan, bekas bangunan Belanda. Di situ pasti ada penunggunya. Kalau tidak dislameti dulu biasanya ada saja gangguan. Pernah mengerjakan tower di dekat kuburan tiba-tiba semua pekerja sakit. Ada yang kesurupan. Pernah juga bongkar bangunan Belanda orang pekerja jatuh dari ketinggian 1,5 m tapi luka parah, patah tangan dan kaki. Itu kan aneh, tapi memang kejadian.”*

Sutrisno: *“Kalau saya tetap, adat Jawa harus diutamakan. Mencari hari baik perlu sekali, ya kadang syaratnya memulai proyek harus ada jajan pasar, melepas ayam jago, dan babon. Kalau saya tergantung situasi lapangan, kalau hujan tidak masalah, tetapi ada pohon trembesi yang besar atau kuburan harus diperhatikan syaratnya.”*

Suprpto: *“Berarti ini kan orang Jawa setiap akan melakukan bekerja, setiap ingin membangun mencari hari baik. Ya tidak bisa, tapi jika*

⁹⁶ (Suseno, 1993).

⁹⁷ (Geertz, *The Religion of Java*, 1960).

memang terpaksa ya mengikuti itu, tapi tetap biasanya menggunakan syarat.”

Marsim: *“Orang Jawa percaya daerah ini ada penunggunya, ada lembut, ada yang harus dihormati. Kalau hal tersebut saya percaya adanya.”*

Wardoyo: *“Itu kan tradisi, sebaiknya dilaksanakan tapi tergantung kondisi lapangan. Di daerah yang wingit ya harus supaya pekerjaan kita tidak terganggu, kalau di kota ya gak perlu.”*

Dalam manajemen konstruksi modern, tentu kepercayaan seperti ini tidak bisa diterima. Akan tetapi, sebagai pemimpin Jawa, mandor harus melindungi pekerjaannya dengan cara tetap melaksanakan tradisi tersebut. Bagi orang yang tidak percaya, tentu ini sesuatu yang tidak berguna. Akan tetapi, bagi mandor dan pekerjaannya, mereka sudah melihat banyak kejadian terkait dengan hal ini. Kebijakan pemberi kerja untuk mengizinkan atau tidak menjadi kunci pelaksanaan ritual. Mereka yang juga percaya mengizinkan ritual dengan tujuan keselamatan dan kesuksesan proyek. Namun, bagi yang tidak percaya, minimal hal itu memberikan ketenangan bagi pekerja dan mandor. Tanpa melakukan ritual ini, pekerja atau mandor akan dihinggapi perasaan khawatir akan terjadi sesuatu yang buruk. Biasanya, kalau memang terjadi hal yang buruk, mereka beranggapan penunggu daerah tersebut marah atau kurang berkenan.

Kesulitan memasukkan filosofi Jawa dalam manajemen konstruksi modern membuat mandor harus menyiasatinya dengan cara mereka sendiri. Dengan demikian, cara-cara manajemen tradisional mereka masih bisa diterapkan. Kadang, seperti yang dikatakan Marsim, tradisi harus dikalahkan oleh kepentingan proyek. Misalnya, bila jadwal penyelesaian sudah mepet, untuk menghindari denda, proyek terpaksa dilaksanakan tanpa menunggu hari baik.

Risiko atas kondisi seperti ini, pekerja biasanya akan bekerja dengan rasa khawatir. Pengaruhnya, tentu kinerja mereka tidak bisa maksimal. Untuk

menyiasati itu, mandor menggantinya dengan memenuhi syarat-syarat tertentu seperti dikatakan Suprpto di atas. Budaya Jawa sendiri tidak menekankan hal ini sebagai sesuatu yang mutlak. Cara lain yang sifatnya pengganti dan lebih sederhana juga bisa dilakukan, dengan ketentuan-ketentuan tersendiri. Misalnya, selama proyek disediakan sesajen (seperangkat makanan atau barang), mendatangkan orang pintar (memiliki kekuatan supranatural), memberi tanda tertentu, atau mengubah arah mulainya pekerjaan.

Jika hitungan hari belum pas tapi jadwal penyelesaiannya sudah mepet, pengerjaan terpaksa dilaksanakan tanpa menunggu hari baik untuk menghindari denda.

Pernyataan penting dari informan mengenai bagaimana pengaruh budaya Jawa dalam keberhasilan kepemimpinan mandor selanjutnya akan dirangkum. Kemudian, pengolahan data dilakukan untuk merumuskan proposisi.

Kesimpulan yang Dapat Ditarik dari Semua Informasi di Atas

Proposisi Minor 2: Penerapan filosofi budaya Jawa yang melekat dalam diri mandor dengan ciri-ciri kekeluargaan, harmonisasi, paradigma struktural fungsional, dan penghargaan terhadap hal transendental adalah kunci keberhasilan mandor dalam kepemimpinannya di era industri konstruksi modern.

Pemberian Kasbon sebagai Ikatan kepada Pekerja

Beberapa sikap lain dari mandor seperti merendahkan diri, waspada, mendorong ke arah kebaikan, adil, dan jujur merupakan ciri gaya kepemimpinan

an autentik. Gaya kepemimpinan ini, menurut penelitian Toor dan Ofori (2012), merupakan gaya kepemimpinan industri konstruksi di negara berkembang.

Dilihat dari sikap dan tindakan mandor seperti di atas, pendapat Toor dan Ofori bisa dibenarkan. Mandor dalam kepemimpinannya memakai gaya kepemimpinan autentik. Akan tetapi, bila dilihat ciri kepemimpinan autentik, menurut penelitian Toor dan Ofori sebelumnya (2008), maka kepemimpinan mandor tidak masuk dalam kategori ini. Toor dan Ofori (2008) mengatakan kepemimpinan autentik memiliki nilai positif, memimpin dengan hati, mengedepankan etika dan moral, serta mengesampingkan kepentingan pribadi.

Masih sulit dipahami bagaimana mandor mengesampingkan kepentingan pribadi dalam kepemimpinannya. Pada zaman dulu, mungkin bisa demikian karena mandor membawa semua pekerja dari daerah asalnya dan pekerja merupakan saudara, kerabat, atau teman. Dalam kondisi saat ini di mana pekerja merupakan orang lain dan tidak saling mengenal, sulit percaya bahwa pemimpin mengesampingkan kepentingan pribadi demi pekerjaannya.

Beberapa ungkapan dalam wawancara dengan informan tentang pemberian kasbon memang menunjukkan sikap mandor mengesampingkan kepentingan sendiri. Akan tetapi, dari sisi lain setelah diamati di lapangan, ternyata hal itu tidak berlaku untuk semua pekerja.

Purnomo: *“Biasanya pekerja menyampaikan ada kesulitan tentang keluarganya atau ada masalah ekonomi. Biasanya ya minta bon, ya saya bantu kasbon. Walaupun akhirnya saya tidak bawa apa-apa, ya tidak apa-apa, karena dia yang lebih membutuhkan uang itu. Ya istilahnya kita mengalah terlebih dahulu biar mereka juga bekerja dengan tenang dan hasilnya bagus.”*

Sutrisno: *“Kalau baru dua atau tiga hari kerja minta kasbon ya tidak saya kasih...kecuali orang saya sendiri...”*

Dua percakapan di atas menunjukkan sikap mandor yang mengesampingkan kepentingan pribadi demi pekerjaannya. Purnomo dan Sutrisno memberikan pinjaman kepada pekerja yang membutuhkan. Akan tetapi, perlakuan seperti ini berbeda untuk masing-masing pekerja. Fakta di lapangan yang dilihat penulis, Purnomo hanya memberikan kasbon atau pinjaman kepada pekerja yang sudah ikut lama atau memiliki kinerja baik.

Tujuan pemberian pinjaman adalah bentuk perhatian kepada pekerja, yang akhirnya memunculkan perasaan *sungkan* sehingga ia bekerja lebih bagus. Pemberian pinjaman untuk orang tertentu sengaja diletakkan dibandingkan upah yang diterima sehingga ketika proyek selesai pinjaman belum bisa dilunasi. Harapannya, pekerja masih memiliki ikatan kepada mandor sehingga tidak bisa menolak jika suatu saat diajak lagi pada proyek yang baru.

Sutrisno memiliki cara berbeda dalam memberikan pinjaman. Pekerja yang dianggap baik akan diberikan pinjaman bila memerlukan, meskipun belum lama dikenal. Tujuannya, tentu supaya pekerja menjadi loyal dan kinerjanya meningkat. Sutrisno berani melakukan ini karena dalam perjanjian awal dengan pekerja dia sudah menetapkan bahwa tidak semua upah dibayarkan dalam akhir minggu. Ada nilai tertentu yang ditahan oleh mandor untuk jaminan supaya pekerja tidak keluar sewaktu-waktu. Uang akan diberikan setelah proyek selesai.

Pinjaman yang diberikan oleh Sutrisno sudah dihitung tidak lebih besar daripada upah pekerja yang ditahan. Tidak semua pekerja menyetujui cara ini. Akan tetapi, Sutrisno masih memberikan uang bonus di akhir proyek bagi mereka yang ikut dari awal sampai selesainya proyek. Dengan demikian, pekerja yang sudah tahu gaya kepemimpinan Sutrisno masih mau bila suatu saat diajak bekerja lagi.

Meskipun tidak berkeberatan terhadap model pinjaman pekerja seperti ini, Marsim, Suprpto, dan Wardoyo sangat selektif dalam memberikan pinjaman. Hanya orang dekat mereka sendiri yang bisa mendapatkan fasilitas ini. Pekerja lain yang baru dikenal tidak demikian. Tidak adanya kepastian pengembalian dan budaya pekerja yang kurang loyal memunculkan sikap waspada dari mandor.

Berdasarkan pengalaman mereka, biasanya pekerja yang tidak terlalu dikenal apabila mendapatkan uang pinjaman justru berhenti bekerja atau ikut mandor lain. Menurut mereka, sekarang jarang ada pekerja yang jujur, yang banyak adalah mereka yang hanya berpikir untuk kepentingan sesaat. Pengalaman itulah yang menjadikan ketiganya sangat selektif memberikan pinjaman. Bahkan di awal mereka membuat kesepakatan dengan pekerja bahwa tak ada pinjam-meminjam uang.

Dari uraian di atas bisa disimpulkan gaya kepemimpinan mandor bukanlah kepemimpinan autentik. Sebab, masih banyak hal berbeda antara kepemimpinan autentik dan gaya kepemimpinan yang diterapkan mandor. Dalam hal ini pendapat Toor dan Ofori (2012), bahwa kepemimpinan autentik merupakan gaya kepemimpinan yang tepat dalam industri konstruksi di negara berkembang, tidaklah tepat. Pada kepemimpinan industri konstruksi level bawah di Indonesia, hal demikian tidak sepenuhnya berlaku.

Gaya kepemimpinan lain yang mendekati gaya kepemimpinan mandor adalah gaya kepemimpinan paternalistik. Ditinjau dari sisi budaya Indonesia yang paternalistik, maskulin, dan kolektif, sangat mungkin gaya kepemimpinan mandor mendekati gaya kepemimpinan paternalistik.⁹⁸

Penelitian kepemimpinan paternalistik di Indonesia, menurut Irawanto (2011), adalah model kepemimpinan dengan mengedepankan tujuh aspek, yakni: (1) visibel, (2) otoriter, (3) kebajikan, (4) moral tidak korupsi, (5) adil, (6) keberanian, dan (7) murah hati. Dalam hubungan dengan mandor, tidak semua itu dilakukan. Visibel dan otoriter bukanlah gaya kepemimpinan mandor. Hubungan sesaat antara mandor dan pekerja tidak mempunyai visi yang jauh, hanya sebatas kepentingan sesaat.

Sementara itu, sikap otoriter mandor juga tidak bisa diterima oleh pekerja. Seperti banyak penjelasan sebelumnya, saat ini tuntutan pekerja adalah kedudukan yang sejajar dengan mandor. Pekerja tidak mau lagi menuruti semua keinginan mandor, yang ada adalah hubungan transaksional. Kebajikan, murah hati, dan berani masih terlihat jelas dalam kepe-

⁹⁸ (Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 1980).

mimpinan mandor. Sikap itu terbangun dari budaya Jawa yang dianut. Keseharian mandor masih menunjukkan sikap tersebut.

Moral tidak korupsi menjadi suatu hal yang sulit dipahami dalam kaitan dengan kepemimpinan mandor. Tuntutan untuk tidak korupsi kepada pekerja dilakukan dengan keras, misalnya tentang korupsi waktu. Akan tetapi, mandor sendiri tak jarang di lapangan melakukan korupsi. Korupsi yang dilakukan bukan suatu bentuk kasatmata, melainkan berupa pengurangan terhadap spesifikasi yang sudah ditentukan, volume, dan kualitas.

Bentuk korupsi seperti itu dianggap biasa oleh semua informan. Menuurut pemahaman mereka, pengurangan itu bukanlah korupsi, melainkan strategi untuk meraih keuntungan. Secara teknis, tidak dibenarkan untuk mengambil keuntungan dengan cara tersebut. Mandor dan pemberi kerja sudah sama-sama mengerti hal ini. Ini seperti penjelasan Eka Sutono berikut ini.

“Kontraktor memberi toleransi kepada mandor, kalau ada kurang-kurang sedikit atau kualitasnya masih sedikit di bawah spek akan kita mahlumi. Mandor dapat untungnya dari situ. Kalau itu kita ketati dan mandor rugi, kita juga nantinya yang kesulitan mencari pekerja. Jadi, kita toleransilah kalau gak seberapa.”

Dari semua gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transaksional yang paling tampak jelas terlihat. Mandor mendasarkan semua aktifitas dan tindakannya pada pertimbangan untung dan rugi. Segala yang dilakukan tentu dihitung supaya tidak rugi. Tujuan utama mandor bekerja bukanlah kepuasan semata, tetapi juga keuntungan materi.

Dalam memimpin pekerja, yang menjadi tujuan utama juga keuntungan. Pendekatan sosial, pengawasan, pelayanan, dan hal lain dilakukan mandor untuk meningkatkan keuntungan mandor. Jarang mereka memberikan *reward* kepada pekerja, kecuali pekerja yang sudah lama ikut. Akan tetapi, *punishment* diterapkan kepada semua pekerja. Sikap tegas yang ditunjukkan Purnomo dalam percakapan berikut ini, kalau dimaknai secara mendalam, menunjukkan cara menghindari kerugian.

“Ya, dia masih menghormati. Karena saya yang membayar dia, kalau dia semaunya sendiri akan diberhentikan. Ini kan kerja bebas, jadi tidak ada ikatan. Kecuali jika dia tidak bisa ditoleransi ya diganti orang. Kita lihat kerjanya waktu kita tinggal. Jika hasilnya sedikit berarti dia kurang tanggung jawab.”

Sama halnya dengan Sutrisno, dalam menghadapi pekerja yang bersikap perhitungan, dia juga harus bisa mengatur pekerjanya supaya tidak merugi. Sikap tegas harus diperlihatkan dalam menghadapi suatu ketidakberesan. Sebab, risikonya akan membawa dampak buruk yang akhirnya merugikan bila dibiarkan.

“Zaman dulu upah Rp25 ribu per hari kerjanya berat bagaimanapun tidak menuntut, kalau sekarang upah Rp50 ribu ditempatkan di tempat yang lebih berat dari yang lain sudah minta tambahan upah.”

“Kalau dituntut waktu, pekerjaan harus selesai satu atau dua minggu, masalah satu tenaga izin masalah keluarga, umpama istrinya melahirkan atau orangtuanya sakit, tetap kita izinkan. Dengan catatan kita segera cari ganti orang sementara, orang setempat. Biasanya saya begitu karena kita diburu waktu untuk cepat selesai. Kalau dia sudah dua-tiga kali seperti itu, ya kita putus hubungan kerja saja. Nanti menular ke temannya. Jadi, temannya tidak baik, sering tidak masuk dibiarkan masih tetap digunakan, nanti dibuat alasan A-B-C-D. Terus nanti kita biarkan saja, nanti lainnya selalu kalau keperluan sedikit pasti alasan. Orang seperti itu istilahnya ya 'ular'-nya lingkup kita. Kita keluarkan saja, tidak kita pakai dengan dengan cara yang baik.”

Munculnya gaya kepemimpinan transaksional pada mandor sangat dipengaruhi sikap pekerja sendiri. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, perubahan budaya pekerja ke arah negatif membuat mandor harus menemukan cara memimpin yang efektif, seperti yang dilakukan Suprpto berikut ini.

“Jam kerjanya dibuat tertib, kadang-kadang memang untung sedikit. Kadang-kadang saya buat bayar harian. Nanti saya usahakan setengah-

nya saya buat borongan. Makanya saya campur dengan orang-orang yang lama yang ikut saya lebih lama.”

Gaya transaksional inilah yang sedikit bisa menjawab perubahan situasi yang ada. Perpaduan antara penerapan filosofi Jawa dan sikap transaksional adalah cara yang dipakai semua informan untuk memimpin pekerjaanya. Sikap *ngemong* dan memimpin dengan halus adalah contoh filosofi Jawa yang masih dipakai para informan. Akan tetapi, semua itu dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja dan menjaga agar pekerja tidak pindah ke mandor lain, seperti penjelasan Marsim berikut ini.

“Orang kerja sekarang tidak dapat dikerasi seperti zaman dahulu. Kalau sekarang banyak mandor lain, jika pekerja sekarang dikerasi, pekerja tadi pasti akan pindah ke mandor lain.”

Penuturan Wardoyo juga menunjukkan sikap yang sama. Untuk menghadapi kondisi pekerja saat ini, ketegasan mutlak diperlukan. Bahkan, sikap transaksional yang menghitung untung-rugi tidak perlu ditutup-tutupi.

“Masuk sebentar lalu keluar lagi itu masalahnya, bukan karena tukang-nya yang ingin pergi. Kadang kita yang memberhentikan. Istilahnya dol tinuku.”

Dari semua percakapan dan penjelasan di atas, bila dimaknai secara mendalam, harapan mandor adalah keuntungan. Memimpin pekerja dengan cara *ngemong*, membimbing, memberi contoh, tegas, melayani, memberi *reward and punishment*, dan sebagainya diarahkan untuk mengejar keuntungan. Apa pun yang dilakukan mandor sudah dikalkulasikan supaya kerugian tidak terjadi.

Secara umum, kepemimpinan transaksional yang dilakukan mandor lebih ke arah *contingent reward*. Mandor memberikan kesepakatan kepada pekerja mengenai apa yang bisa peroleh jika tujuan kinerja dicapai. Sederhananya, mandor memberikan upah kepada pekerja sesuai dengan hasil yang dicapai, atau biasa disebut sistem borongan. Supaya memperoleh hasil yang lebih banyak, pekerja akan meningkatkan kinerjanya. Mandor

diuntungkan oleh kecepatan penyelesaian pekerjaan. Dari sisi biaya, sudah tentu mandor akan memberikan nilai borongan kepada pekerja dengan nilai yang lebih rendah daripada yang dia peroleh. Selisih biaya itulah yang menjadi keuntungan mandor.

Meskipun unsur transaksional dalam kepemimpinan mandor terlihat jelas, gaya kepemimpinan mandor juga tidak sepenuhnya bisa dikatakan transaksional. Sikap transaksional mandor tidak terjadi ketika berhadapan dengan pekerja inti atau yang sudah lama ikut dengannya. Bahkan, dengan pekerja baru yang menuruti kemauan mandor, sikap transaksional tidak diterapkan. Sikap kekeluargaan sebenarnya menjadi dasar kepemimpinan mandor. Pengaruh filosofi Jawa secara naluri terbawa dalam kepemimpinan mandor. Naluri itu pada akhirnya harus disesuaikan dengan lingkungan dan situasi, menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang berbeda dengan teori-teori yang sudah ada.

Informasi-informasi penting mengenai gaya kepemimpinan khas Jawa dalam industri konstruksi modern dianalisis, dan selanjutnya dipakai sebagai dasar penyusunan proposisi.

Kesimpulan:

Proposisi minor 3: Gaya kepemimpinan mandor yang masih bisa bertahan dalam industri konstruksi modern adalah gabungan gaya kepemimpinan transformasional, pelayanan, autentik, transaksional, dan paternalistik. Semua itu didasari oleh ajaran filosofi Jawa disesuaikan dengan kondisi lingkungan.

* * *

Bab 5

MANDOR SEBAGAI PEMIMPIN INFORMAL TRADISIONAL

- Bagaimana Mandor Mempertahankan Budaya Jawa dalam Kepemimpinannya
- Kondisi Lingkungan dan Budaya Pekerja Konstruksi
- Perilaku Mandor yang Berhasil dalam Sistem Manajemen Konstruksi Modern
- Pengaruh Budaya Jawa dalam Kepemimpinan Mandor
- Gaya Kepemimpinan Mandor yang Berhasil

Bab ini akan memaparkan analisis dari temuan-temuan di lapangan mengenai keberhasilan kepemimpinan mandor, dimensi budaya dalam kepemimpinan mandor, dan gaya kepemimpinan mandor. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana mandor sebagai pemimpin informal tradisional dalam era manajemen proyek konstruksi modern masih bisa bertahan dengan segala keterbatasannya.

Bagaimana Mandor Mempertahankan Budaya Jawa dalam Kepemimpinannya

Dalam dimensi budaya, mandor sebagai pemimpin masih berusaha mempertahankan budaya Jawa dalam kepemimpinannya. Tiga kategori dasar budaya Jawa yaitu harmonisasi, struktural fungsional, dan transendental, masih berusaha dipertahankan oleh mandor. Akan tetapi, pengaruh manajemen proyek konstruksi modern, juga perubahan perilaku masyarakat yang lebih cenderung bersikap konsumtif dan hedonis, mengharuskan mandor melakukan penyesuaian.

Sikap Konsumtif Pekerja

Sikap konsumtif yang sudah memengaruhi masyarakat Jawa⁹⁹ menjadikan pekerja menginginkan dan membeli barang-barang yang sebenarnya bukan kebutuhan pokok. Ini hanya sebuah pemenuhan keinginan untuk bergaya, atau memuaskan keinginan. Padahal, dari sisi kemampuan, mereka belum layak. Masih banyak kebutuhan pokok lain yang seharusnya lebih didahulukan.

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa pekerja, semua mengatakan dua barang yang paling diinginkan adalah sepeda motor dan telepon genggam. Cara mendapatkannya, sebagian besar dengan cara kredit. Banyaknya penyedia jasa *leasing*, yang menawarkan program kredit yang seolah mudah dan murah, memengaruhi mereka untuk mengambil barang-

⁹⁹ (Ardhanari, 2013).

barang itu tanpa pertimbangan matang. Padahal, pekerja konstruksi tidak memiliki penghasilan yang tetap.

Sikap konsumtif ini tidak didukung oleh kerja keras untuk memenuhi keinginannya. Sebagian besar pekerja justru bersikap hedonis, yaitu ingin mencapai semua keinginan dengan mudah. Cara-cara singkat yang sebenarnya sangat merugikan mereka tempuh demi memenuhi keinginan secepatnya. Membeli barang dengan cara kredit inilah contohnya. Mereka tidak peduli besarnya bunga pembelian barang tersebut. Pertimbangan yang dipakai hanya mampu membayar angsuran atau tidak. Kemampuan membayar angsuran pun hanya dipertimbangkan saat mereka bekerja. Jarang pekerja yang memperhitungkan kemungkinan mereka tidak bekerja atau ada kebutuhan mendesak lainnya.

Sikap konsumtif dan hedonis sebenarnya tidak ada dalam ajaran budaya Jawa. Hal ini disebabkan pengaruh informasi dari media elektronik.

Benyamin A. Olken (2006) dalam penelitiannya di Jawa Tengah dan Jawa Timur tentang modal sosial masyarakat menyebutkan bahwa televisi dan radio menghancurkan modal sosial yang dimiliki masyarakat pedesaan, seperti budaya gotong royong dan aktivitas sosial lain. Waktu yang ada lebih banyak dipakai untuk menonton televisi dan mendengarkan radio. Pengaruh buruk ini sudah tentu akan membawa mereka ke arah negatif dalam bekerja, seperti kurang konsentrasi, mencuri-curi waktu, dan berharap mendapat upah lebih besar tanpa kerja keras.

Mandor Memadukan Budaya Kepemimpinan Berdasarkan Filosofi Jawa dengan Kondisi di Lapangan

Mandor sebagai pemimpin, bila ingin berhasil, harus bisa mengimbangi situasi ini. Pola kepemimpinannya harus diubah, tidak bisa lagi hanya dengan pendekatan filosofi Jawa, tetapi juga harus menyesuaikan dengan perubahan budaya pekerja saat ini. Memang filosofi Jawa tidak bisa ditinggalkan sepenuhnya, melainkan dipadukan dengan cara unik berdasarkan

kondisi di lapangan. Salah satu cara yang dipakai adalah bersikap transaksional, yaitu mandor menghitung untung-rugi berdasarkan sikap dan kemampuan pekerja.

Kondisi buruk pekerja tetap diakomodasi dengan hitungan tertentu supaya masih menguntungkan. Sebab, bila tidak demikian, mereka akan sulit mendapatkan pekerja. Salah satu cara menghadapi kondisi seperti ini, mandor tidak memberikan upah harian, melainkan memakai sistem borongan. Upah yang didapat pekerja didasarkan pada hasil kerja. Dengan demikian, pekerja akan berusaha keras untuk mendapatkan hasil yang besar, sementara mandor tidak perlu memperketat pengawasan. Meskipun demikian, cara ini juga tidak bisa menjamin sepenuhnya bahwa pekerja bisa diajak mengejar target yang harus dicapai.

KONDISI LINGKUNGAN DAN BUDAYA PEKERJA KONSTRUKSI

Dalam diskusi dengan pakar budaya Jawa sebagai bentuk triangulasi data, perubahan perilaku pekerja yang terjadi saat ini bisa disebut sebagai pergeseran budaya pekerja konstruksi. Pergeseran budaya pekerja konstruksi banyak dipengaruhi oleh tuntutan kebutuhan hidup dan lingkungan masyarakat yang konsumtif. Ajaran-ajaran filosofi Jawa mulai luntur dalam diri pekerja, bahkan hampir tidak dikenal oleh pekerja muda. Perubahan kondisi lingkungan dan tuntutan kebutuhan hidup membuat pekerja konstruksi sepenuhnya bergantung pada pekerjaan di industri konstruksi.

Berbeda dengan masa sebelumnya, pekerjaan di industri konstruksi hanyalah pekerjaan sampingan, bukan penghasil utama. Tidak adanya penghasilan lain mengharuskan pekerja konstruksi mendapatkan pekerjaan setiap hari agar keluarganya bisa bertahan. Dengan hasil yang hanya sedikit, sebenarnya upah pekerja hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Sering kali dikatakan upah sehari hanya cukup untuk hidup sehari. Kondisi seperti inilah yang mengharuskan pekerja selalu bekerja setiap hari. Dengan berhenti bekerja satu atau dua hari, mereka akan sulit memenuhi kebutuhan hidup.

Pengaruh sikap konsumtif masyarakat juga membawa dampak yang kurang baik bagi pekerja konstruksi. Gencarnya promosi dan agresifnya pemasaran barang-barang seperti telepon genggam, peralatan elektronik, dan kendaraan bermotor membuat pekerja konstruksi berkeinginan untuk memiliki semua barang tersebut, meskipun sebenarnya kurang bermanfaat atau bahkan hanya untuk mengejar gengsi. Hal seperti ini sangat jelas terlihat dalam penjelasan Sutrisno berikut ini.

“Rumah tangga kelas menengah ke bawah saling bersaing, Pak. Contohnya tukang sekarang punya sepeda motor, karena punya sepeda motor dia harus bekerja agar tidak sampai kurang. Ha-ha.... Iya, nyicil juga. Jadi kalau tidak bekerja, wah kalau menunggu Pak Mandor A, saya nanti dikejar kredit sepeda motor.”

Para pemasar memberikan berbagai kemudahan kredit bagi konsumennya. Pekerja tanpa sadar banyak yang tergoda untuk membelinya karena terkesan murah. Situasi seperti ini menjadikan pekerja konstruksi terikat oleh satu keadaan yang mengharuskan dia selalu mendapatkan penghasilan untuk membayar berbagai tanggungan yang ada. Dengan upah yang tidak terlalu banyak, tentunya pekerja diharuskan mendapatkan penghasilan setiap hari.

Di tengah pekerjaan, dengan cara sembunyi-sembunyi, mereka tetap menggunakannya untuk ber-SMS, mendengarkan musik, atau sekadar update status.

Di lapangan memang terlihat semua pekerja konstruksi, baik tua maupun muda, memiliki telepon genggam. Mereka yang muda memilih telepon genggam dengan merek dan tipe yang bagus. Fitur Facebook, BlackBerry, dan WhatsApp menjadi menu wajib bagi mereka. Sebenarnya bagi mereka hal-hal itu tidaklah terlalu perlu, justru menghabiskan uang untuk biaya

pulsa. Beberapa di antara mereka rela tidak makan siang atau tidak sarapan agar bisa membeli pulsa.

Banyak di antara mereka sudah kecanduan dengan hal-hal tersebut sehingga tidak bisa bersikap rasional lagi. Peraturan kerja dalam industri konstruksi modern yang melarang membawa telepon genggam saat bekerja banyak dilanggar. Di tengah pekerjaan, dengan cara sembunyi-sembunyi, mereka tetap menggunakannya untuk ber-SMS, mendengarkan musik, atau sekadar *update* status.

Pelanggaran seperti itu menjadi dilema bagi mandor. Banyak pekerja memilih berhenti bekerja bila mandor bersikap keras terhadap pelanggaran tersebut. Dengan bertindak sebagai pemimpin yang membimbing, satu atau dua kali mandor hanya mengingatkan dan menasihati pekerja untuk tidak bersikap demikian. Akan tetapi, apabila tidak berubah, tentu mandor akan bersikap tegas dengan mengeluarkan pekerja tersebut. Konsekuensi yang harus ditanggung mandor adalah mencari pengganti. Saat proyek sudah berjalan, tidak mudah mencari pengganti pekerja tersebut. Situasi seperti ini juga memunculkan kerugian materi bagi mandor terkait dengan asuransi pekerja, tes kesehatan pekerja, dan biaya pemberangkatan. Yang paling terpengaruh adalah target waktu yang harus dikejar oleh mandor itu sendiri.

Pergeseran budaya pekerja konstruksi yang tidak bisa dihindari pada akhirnya harus disiasati oleh mandor, supaya kepemimpinannya tetap efektif dan berhasil. Informan kunci dalam penelitian ini adalah mandor yang berhasil. Artinya, mereka mampu memimpin pekerja dengan konsidisi yang kurang baik seperti saat ini. Mereka adalah pemimpin yang bisa mengatasi pergeseran-pergeseran budaya pekerja konstruksi ke arah negatif. Caranya adalah pekerja untuk kembali berpegang pada filosofi Jawa yang sudah mereka pahami, atau dengan cara yang lain. Beberapa pergeseran budaya pekerja konstruksi yang paling menyolok adalah berikut ini.

a) Berkurangnya Loyalitas terhadap Pemimpin

Sikap loyal pekerja konstruksi terhadap pemimpin pada masa sebelumnya ditandai dengan selalu ikut ketika diajak bekerja oleh mandor, dan bekerja maksimal atas dasar kepentingan bersama. Bahkan, ketika pekerjaan belum ada, pekerja tetap menunggu sampai mandor yang diikuti mendapatkan pekerjaan. Kesadaran akan fungsi dan tanggung jawab masing-masing pihak serta pemahaman kebersamaan memunculkan sikap loyal pekerja terhadap mandor. Sikap loyal mendasari pekerja untuk tetap mengikuti satu mandor ke mana pun dia mengajak bekerja.

Tuntutan kebutuhan hidup dan tanggungan-tanggungan kredit membuat pekerja sudah tidak bisa mengandalkan satu orang mandor. Apalagi ketika harus menunggu mandor mendapatkan pekerjaan baru. Menurut para informan, batas waktu menunggu pekerja sekarang hanyalah tiga sampai empat hari. Lebih dari itu, pekerja akan mencari mandor lain yang bisa memberi pekerjaan.

Kebutuhan yang tidak bisa ditunda membuat mereka harus mendapatkan pekerjaan secepatnya. Kadang, bukan hanya karena menunggu pekerjaan, tawaran upah yang lebih tinggi pun bisa membuat pekerja konstruksi meninggalkan mandor yang diikuti untuk bekerja dengan mandor lain. Ini terjadi bukan hanya pada pekerja yang baru dikenal oleh mandor, tetapi juga pekerja yang sudah lama ataupun kerabat mandor itu sendiri.

Bagi pekerja yang sudah lama ikut seorang mandor ataupun masih famili, loyalitas terhadap seorang mandor juga sudah bukan menjadi pertimbangan utama dalam mencari pekerjaan. Pada saat mandor yang biasa diikuti lebih dari satu minggu belum ada pekerjaan, mereka sudah tidak bisa lagi menunggu, meskipun dijanjikan oleh mandor bahwa sebentar lagi ada pekerjaan.

Tuntutan kebutuhan keluarga menjadikan sikap loyal harus dikesampingkan. Dari dalam hati sebenarnya masih ingin bersikap loyal, tetapi kebutuhan hidup mengharuskannya menghitung untung-rugi. Pengingkaran terhadap sikap loyal menjadi konflik batin tersendiri bagi pekerja. Pertentangan terjadi antara perasaan yang dibangun oleh ajaran filosofi Jawa

dan kenyataan hidup yang harus dihadapi. Penjelasan dari salah satu pekerja berikut ini (Sukardi, pekerja dari Sutrisno) menunjukkan bahwa sebenarnya loyalitas dalam hati kecil mereka masih ada, tetapi terkalahkan oleh kebutuhan hidup.

Sukardi: *“Sakjane kadang nek ngaten niku kulo nggih mboten sekeco kalih Pak Tris, sampun dangu tumut, gek nggeh tasik sederek pindah.... Tapi priipun lho Mas nek dangu mboten nyambut damel trus kebutuhan griyo kadospundi ? Mbayar sekolah, sangune lare-lare, dereng damel nedo kaleh cicilan sepedah, lha niku lak mboten saget ditunda. Mangke kulo pun kerjo Pak Tris ngajak kerja, kulo dados mboten sekeco kalih mandor sing ditumuti. Ten ati niku rasane kados pungdi ngoten... nggih sungkan, mesakne... lha tapi...”* (Sebenarnya kalau seperti itu saya juga *nggak* enak sama Pak Tris, sudah lama ikut, dan masih kerabat juga. Tapi bagaimana lagi Mas, kalau lama tidak bekerja, terus kebutuhan rumah tangga bagaimana? Bayar sekolah, uang saku anak-anak, belum lagi makan dan cicilan sepeda, itu *nggak* bisa ditunda. Nanti saya sudah kerja Pak Tris mengajak kerja, saya jadi tidak enak sama mandor yang saya ikuti. Dalam hati rasanya gimana gitu... ya *sungkan*, kasihan...lha tapi...)

Sikap *ewuh pakewuh*, *sungkan*, *pareduluran*, maupun pemahaman *rezeki ono sing ngatur* yang menjadi dasar loyalitas mulai luntur oleh tuntutan kebutuhan hidup. Budaya kekeluargaan yang mengedepankan kebersamaan dan kepentingan bersama mulai terkalahkan oleh sikap individualistis. Sikap pragmatis yang hanya mengedepankan pemenuhan kebutuhan sendiri lebih mendominasi dibanding ajaran-ajaran luhur dalam budaya Jawa.

Sikap individualistis yang membuat penurunan loyalitas pekerja konstruksi mengharuskan mandor menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Mulai dari persiapan awal, ia harus mempertimbangkan banyak kemungkinan untuk menghindari berbagai masalah yang berujung kerugian. Cara memimpin pekerja harus disesuaikan dengan kondisi mereka saat ini, dipadukan dengan pemenuhan tuntutan yang harus diikuti dalam industri konstruksi modern.

b) Penurunan Kinerja

Beban hidup yang berat dan harus ditanggung setiap hari oleh pekerja konstruksi tentu akan menyebabkan penurunan kinerja. Berdasarkan penelitian tentang stres dan beban hidup, hal ini ternyata dapat menurunkan kinerja pekerja. Dua penelitian berikut ini dilakukan terhadap pekerja di bidang yang berbeda namun menunjukkan hasil yang sama. Contohnya adalah Bashir dan Ramay (2010) pada pekerja perbankan,¹⁰⁰ juga Sampson dan Akyeampong (2014) pada pekerja hotel.¹⁰¹

Mengacu pada penelitian yang sudah ada dan melihat fakta di lapangan, memang yang terjadi saat ini pekerja konstruksi mengalami penurunan kinerja. Semua informan kunci dalam penelitian ini mengatakan hal yang sama. Pekerja dulu dengan sekarang berbeda dalam hal kinerja. Mereka mengatakan demikian karena melihat dan mengalami sendiri. Beberapa pernyataan dari informan kunci berikut ini menggambarkan penurunan kinerja pekerja konstruksi.

Marsim: *“Menurut saya lebih baik zaman dulu, Mas. Pekerja zaman dulu kalau menuruti perintah tidak seperti pekerja saat ini. Pekerja dulu belum disuruh mandor pulang ya tidak pulang. Pekerja sekarang pukul 4 belum disuruh pulang atau libur oleh mandor, tetap akan pulang atau libur. Pekerja dulu belum punya jam, pekerja sekarang sudah punya jam, jadi mengerti tentang waktu. Karakter orang orang dulu masih punya rasa sungkan, orang sekarang tidak.”*

Sutrisno: *“Kalau dulu dengan sekarang ya baik zaman dulu. Banyak kemudahan zaman dulu. Terutama upah, zaman dulu rata Rp25.000 per hari, walaupun kerjanya beratnya bagaimanapun tidak menuntut.”*

Purnomo: *“Gajinya sekarang tinggi. Sekarang tukang di lapangan rata-rata Rp100.000, kuli Rp70.000. Jadi, harga satuan tidak di-*

¹⁰⁰(Bashir dan Ramay, 2010).

¹⁰¹(Sampson dan Akyeampong, 2014).

kerjakan pukul 7 tidak akan nuntut. Terkadang kerja pukul 8 harus start, tapi nanti tukang pukul 9 baru bekerja. Pukul 7 kita start, jadi tukang pukul 7.30–8 mulai start.”

Pengaruh sikap hedonisme dalam diri pekerja membuat mereka ingin bekerja mudah dengan upah setinggi-tingginya. Ketika dihadapkan pada kondisi pekerjaan yang tidak demikian, mereka bekerja asal-asalan ketika tidak diawasi. Mereka mencuri waktu, seperti datang terlambat, pulang lebih cepat, beristirahat saat jam kerja, merokok, menelepon, mengirim SMS dan *update* status. Ini bukan sesuatu yang salah atau tabu bagi sebagian pekerja. Saling melindungi dari pengawas justru menjadi kebiasaan bagi pekerja yang melakukan hal itu.

Apa yang mereka lakukan sudah pasti akan menurunkan kinerja. Pengaruhnya tentu kerugian bagi mandor. Meskipun tahu akan hal ini, mereka tidak peduli dan cenderung acuh. Akan tetapi, bila hal itu dianggap sebagai pengingkaran kesepakatan yang dihukum dengan pemotongan gaji, mereka tidak akan mau. Sikap hedonis membuat sebagian besar pekerja mengesampingkan etika, pemahaman struktural fungsional, dan solidaritas dengan pemimpin. Pemenuhan kepentingan pribadi dengan cara semudah mungkin menjadi target utama dalam menjalankan pekerjaan.

c) Sikap Transaksional

Pengaruh budaya konsumtif dan hedonisme yang lain adalah munculnya sikap transaksional pada pekerja dan mandor itu sendiri. Pola hidup konsumtif dan hedonisme membawa pekerja selalu berhitung dalam setiap tindakan yang diambil. Keinginan mendapatkan hasil yang besar dengan tidak bersusah-payah menjadi pola pikir sebagian pekerja. Mereka tidak peduli akan kesulitan atau kerugian orang lain. Bagi sebagian besar pekerja, bekerja hanyalah mencari uang, dengan semudah dan sesingkat mungkin dan mendapat upah setinggi-tingginya. Bahkan, untuk mencapai hal tersebut, mereka tidak segan-segan melakukan kecurangan.

Meskipun di awal sudah ada kesepakatan antara pekerja dan mandor, kesepakatan yang diambil masih sering dilanggar oleh pekerja. Sebagai contoh, pekerja sudah meminta standar upah sebelum ikut bekerja, meskipun belum bisa menunjukkan kinerjanya. Itu pun dengan beberapa persyaratan tambahan seperti penyediaan kebutuhan tertentu. Persyaratan akan semakin tinggi bila mereka melihat posisi tawar mandor yang rendah karena dikejar target waktu dan kesulitan mencari pekerja.

Sering kali penawaran yang mereka berikan tidak diimbangi dengan kinerja yang bagus. Di lapangan, pekerja akan membandingkan upah yang diterima. Pekerja dengan upah lebih rendah menuntut tambahan apabila merasa pekerjaan yang dikerjakan lebih berat daripada yang lain. Ukuran berat dan ringan sebenarnya sudah dipertimbangkan oleh mandor. Akan tetapi, pekerja hanya menilai menurut sudut pandang mereka sendiri. Sebagai contoh, mandor menempatkan pekerja di bagian molen (pengaduk campuran). Menurut pertimbangan mandor, pekerjaan ini memang berat, tetapi jeda antar-pekerjaannya bisa sampai 30 menit dan bisa dipakai untuk beristirahat. Kalau dalam sehari ada enam kali proses pengadukan, berarti pekerja beristirahat selama tiga jam. Dengan demikian, upah tetap disamakan dengan pekerja lain yang tanpa jeda.

Contoh sikap transaksional lain adalah ketika sudah terjadi kesepakatan upah sistem borongan untuk memasang keramik. Ternyata, di tengah pengerjaan, ada sedikit bekas cor atau yang lain dan harus disingkirkan. Pekerja akan meminta tambahan upah untuk hal itu. Kalaupun terpaksa, mereka akan mengerjakan juga, tetapi dengan berat hati, atau bahkan dengan marah-marah. Dalam beberapa kasus yang diceritakan mandor, mereka bisa berhenti setiap saat apabila tuntutan yang diminta tidak dipenuhi.

Sikap hanya memikirkan kepentingan sendiri seperti ini bisa disebut perilaku egois (Northouse, 2013). Ajaran-ajaran budaya Jawa sendiri lebih mengedepankan perilaku utilitarianisme (mengedepankan kemanfaatan/kepentingan orang banyak) dan altruisme (mengedepankan kepentingan orang lain), jika dilihat berdasarkan teori etika Northouse (2013). *Tepa slira* (saling pengertian), *entbengan* (suka menolong), dan *ora itungan* (tidak terlalu perhitungan) merupakan bentuk perilaku etika utilitarianisme

dan altruisme yang didasari keyakinan *rezeki ono sing ngatur* (rezeki diatur oleh yang Maha Kuasa).

Perilaku transaksional merupakan hambatan terbesar bagi mandor dalam menjalankan usaha. Mandor dalam bekerja berorientasi pada keuntungan sehingga mandor harus bisa menemukan cara agar tidak merugi akibat sikap pekerja yang kurang bagus. Mandor harus memakai cara lain yang dipadukan dengan filosofi Jawa agar tujuannya berhasil dicapai. Kepemimpinan transaksional juga harus dipakai mandor untuk menghadapi sikap transaksional maupun konsumtif dan hedonisme pekerja. Beberapa pernyataan mengenai sikap transaksional yang ditemui dalam wawancara dengan informan kunci adalah berikut ini.

Purnomo: *“Ya, saya lihat kerjanya dulu. Jadi kalau dia memang kerjanya bagus, hasil kerjanya baik dan sesuai dengan harga saya, ya saya pakai. Karena saya kalau memberikan gaji kepada pekerja saya ya tinggi. Jadi saya juga tidak mau kalau ternyata pekerjaannya kurang bagus”*

Sutrisno: *“Sekarang banyak yang nuntut, Pak. Khusus molen, orang itu pasti minta tambah. Lalu kebijakan kalau minta tambah nanti yang lain minta. Sekarang digilir aja, tiga hari tidak usah pegang molen tambah ilmumu biar pintar, besok ini, besok ini. Saya atur, Pak. Biar ga terlalu menuntut materi, biar tidak terlalu menuntut, jadi biar sama-sama.”*

Wardoyo: *“Berbeda karena yang mau keluar kota itu orang tertentu, dengan gaji tertentu. Tidak setiap tukang mau kerja ke luar kota. Kita putuskan dari awal, yang kita putuskan hanya gaji pokok mereka berapa. Jika kita sudah menggaji mereka penuh, masalah lain-lain kita tidak mengikuti. Istilahnya kita tidak mau tabu.”*

Semua informan berpendapat sama. Sikap transaksional terpaksa dilakukan untuk menghadapi perubahan budaya pekerja, yang juga sangat

transaksional. Kalau hanya mengandalkan gaya kepemimpinan dengan filosofi Jawa seperti sebelumnya, kerugian akan dihadapi mandor. Tuntutan pekerja kepada mandor harus diimbangi dengan tuntutan yang harus dipenuhi oleh pekerja. Sikap transaksional inilah yang bisa menyelamatkan keberlangsungan usaha mandor di tengah lunturnya ajaran filosofi Jawa dalam diri pekerja. Bisa dikatakan pula, sikap transaksional terhadap pekerja ini yang bisa membuat mandor bertahan dalam era manajemen konstruksi modern.

PERILAKU MANDOR YANG BERHASIL DALAM SISTEM MANAJEMEN KONSTRUKSI MODERN

Keberhasilan mandor tidak hanya diukur melalui keberhasilan memimpin pekerjanya. Beberapa aspek lain juga dilihat. Kemampuan memuaskan pemberi kerja dan mendapatkan keuntungan juga menjadi tolok ukur penting dari keberhasilan mandor. Tolok ukur lain seperti memiliki jaringan yang luas dengan pekerja dan pemberi kerja, masih terus mendapatkan pekerjaan, dan sebagainya, juga menjadi pertimbangan dalam penentuan mandor yang berhasil pada penelitian ini.

Hasil analisis mendalam terhadap data wawancara informan menunjukkan perilaku mandor yang disarikan dalam tema-tema tertentu. Ini dilakukan untuk menunjukkan ciri-ciri mandor sebagai pemimpin informal tradisional yang berhasil dan bisa bertahan dalam sistem industri konstruksi modern. Dengan pola pikir tradisional dan keterbatasan yang dimiliki, mereka masih bisa bertahan dalam sistem manajemen modern. Tiga hal yang membuat mereka mampu bertahan dalam sistem manajemen konstruksi modern adalah: kepemimpinan yang memadukan ajaran budaya Jawa dengan situasi saat ini, kemampuan manajerial yang bagus, dan penggunaan manajemen modern.

a) **Kepemimpinan Keteladanan**

Kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan seorang mandor dalam industri konstruksi modern. Mandor yang berhasil adalah mereka yang mampu memadukan kepemimpinan berdasarkan filosofi Jawa yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan budaya saat ini. Mengerti masalah teknis dan mampu memberi contoh dalam pekerjaan menjadi keharusan bagi mandor. Pemberi kerja melalui perwakilannya hanya menjelaskan hal teknis kepada mandor sebagai pemimpin kelompok. Selanjutnya, mandor yang menjelaskan kepada pekerjanya bagaimana caranya mengerjakan sesuatu.

Terlepas dari latar belakang pendidikannya, mandor haruslah orang yang paling mengerti tentang teknis dibanding anggota kelompoknya. Sebagai pemimpin informal yang berjalan sendiri, mandor tidak memiliki staf ahli teknis. Oleh sebab itu, mereka harus terus mempelajari perkembangan teknologi agar mampu memberi arahan atau contoh kerja kepada pekerjanya. Kesadaran untuk belajar hal-hal baru akan menentukan keberlangsungan profesinya.

Contoh yang diberikan sebagai seorang pemimpin tidak terbatas pada hal teknis pekerjaan. Pemimpin yang berhasil juga memberi contoh yang baik dalam berperilaku sehari-hari. Pemimpin adalah panutan anggotanya, sehingga sikap pemimpinlah yang akan diikuti oleh anggotanya. Di tengah pergeseran budaya pekerja ke arah negatif, keberhasilan mandor dalam memberi contoh lebih diterima oleh pekerja dibanding sekadar perintah.

Mandor yang berhasil memimpin pekerjanya adalah mereka yang tidak hanya menuntut disiplin, kerja keras, dan sebagainya, tetapi juga memberi contoh dalam kehidupan pribadi. Ini termasuk pula dalam hal keluarga. Pekerja lebih segan dan menghargai mandor yang memiliki kehidupan pribadi dan keluarga yang baik dibanding mandor yang asal-asalan dalam kehidupannya.

Mempraktikkan filosofi kepemimpinan Jawa dalam pekerjaan juga menjadi kunci keberhasilan mandor. Meskipun budaya pekerja konstruksi sudah berubah, keyakinan bahwa pada dasarnya pekerja, yang sebagian besar orang Jawa masih membawa filosofi Jawa, memudahkan mandor dalam melaku-

kan pendekatan. Memimpin dengan sikap orangtua yang melakukan pendekatan pribadi, juga meningkatkan kinerja dengan nasihat positif berupa wawasan, merupakan tindakan yang lebih bisa diterima oleh pekerja daripada terus-menerus memerintah.

Meskipun demikian, dalam filosofi kepemimpinan Jawa, sikap tegas dan disiplin juga menjadi tuntutan. Inilah yang membedakannya dengan kepemimpinan Barat. Sikap tegas dan disiplin didasari budaya individu sehingga tidak ada kompromi. Sebab, hal ini berkaitan dengan penilaian keberhasilan pemimpin. Budaya Jawa bersifat kolektif atau kekeluargaan sehingga sikap tegas dan disiplin dilakukan dengan toleransi tinggi. Kepentingan keluarga yang mendesak atau terkait dengan ritual budaya masih bisa ditoleransi sebagai alasan pelanggaran kedisiplinan.

Dalam budaya kekeluargaan, kepentingan keluarga atau ritual berada di atas kepentingan pekerjaan. Ketegasan juga tidak dilakukan dengan teguran keras bagi yang bersalah. Hal ini bisa juga dilakukan dengan sindiran atau isyarat tertentu tanpa terkesan merendahkan. Pemimpin harus memosisikan diri sebagai orangtua yang menegur anaknya ketika menghadapi pekerja yang bersalah.

Mandor yang berhasil adalah mereka yang mampu memimpin pekerjanya sekaligus mampu menerjemahkan permintaan pemberi kerja secara teknis dan nonteknis. Manajemen konstruksi modern lebih mengedepankan proses dan target karena diadopsi dari negara maju yang proses pekerjaannya kebanyakan berbasis mesin. Di negara berkembang seperti Indonesia, pekerjaan ditangani oleh tenaga manusia sehingga masih banyak sifat-sifat manusiawi yang memengaruhi pekerjaan. Kemampuan mandor dalam memimpin pekerja, sebagai manusia, dengan tuntutan hasil kerja seperti mesin adalah sebuah senjata untuk bisa bertahan dalam sistem manajemen konstruksi modern.

b) Pengelolaan/Manajerial

Mandor yang berhasil adalah mereka yang memiliki kemampuan manajerial di atas yang lain. Di samping itu, mandor yang masih bisa bertahan

dalam sistem manajemen konstruksi modern adalah mereka yang memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kemampuan manajerial diperlukan untuk mengelola sumber daya yang ada agar pekerjaan bisa berhasil dan menguntungkan. Meskipun hanya belajar dari pengalaman, mereka yang berhasil adalah yang dapat mengevaluasi apa yang telah dilakukan untuk perbaikan dalam pekerjaan selanjutnya.

Salah satu sumber daya yang dimiliki mandor adalah pemberi kerja. Pemberi kerja adalah perusahaan konstruksi yang sudah memakai sistem manajemen konstruksi modern. Kalau mandor bisa memuaskan pemberi kerja, artinya mandor bisa memenuhi persyaratan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan. Apa yang mandor lakukan dengan sistem kerja tradisionalnya bisa diterima atau dimaklumi oleh pemberi kerja.

Dalam beberapa hal memang ada kompromi antara pemberi kerja dan mandor untuk menyiasati tuntutan manajemen konstruksi modern, yang tidak bisa sepenuhnya diatasi oleh mandor. Kepuasan pemberi kerja berdampak pada kemungkinan untuk diajak kembali dalam proyek yang lain. Tentunya, ini diiringi dengan evaluasi untuk tujuan perbaikan sistem manajemen maupun kinerja mandor.

Pemenuhan terhadap target juga menjadi tolok ukur ihwal baik atau buruknya kemampuan manajerial mandor. Bukan hanya target dari pemberi kerja, tetapi juga target pribadi mandor. Target pemberi kerja sudah jelas, yaitu waktu, biaya, mutu, dan target tambahan seperti *zero accident*. Kemampuan pengelolaan tenaga kerja yang baik adalah kunci dalam mengejar target yang diberikan oleh pemberi kerja.

Target lain adalah target pribadi, yaitu keuntungan. Keuntungan merupakan tujuan akhir mandor. Tanpa keuntungan, mandor tidak akan bisa bertahan dalam sistem manajemen konstruksi modern. Kemampuan mandor dalam menghitung nilai kontrak yang didapat dan meminimalkan pengeluaran adalah sumber keuntungan. Di sini, kemampuan teknis menentukan ketepatan dalam menghitung nilai proyek.

Dalam proyek, banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Bahkan, kadang ada faktor tertentu yang hanya diketahui oleh mereka yang berpengalaman. Informan kunci dalam penelitian ini sudah berpengalaman

dalam industri konstruksi. Mereka sudah tahu bagaimana harus menghitung nilai sebuah pekerjaan. Mereka juga sudah tahu bagaimana menghitung biaya tenaga kerja dengan segala kerumitannya.

Ada satu temuan menarik tentang perhitungan ini. Mereka tidak menghitung di atas kertas secara detail, karena banyak yang tidak bisa melakukannya. Hitungan yang mereka lakukan lebih banyak berupa *awangan* (dalam pikiran). Jadi, mandor yang berhasil adalah mereka yang mempunyai kemampuan lebih (*titis*) dalam memperkirakan untung-rugi sebuah pekerjaan.

Data-data yang dimiliki seperti harga satuan dan biaya nonteknis lebih banyak tersimpan dalam ingatan. Yang tertulis biasanya berupa catatan-catatan sederhana tentang nilai total pekerjaan atau pengeluaran. Hanya Marsim dan Purnomo yang menggunakan komputer untuk membantu perhitungan yang dilakukan. Itu pun masih dalam tingkatan yang sederhana.

Keunggulan manajerial lain dari mandor yang berhasil adalah dalam pengelolaan data. Ini bukan semua data yang lengkap mengenai sebuah proyek, melainkan hanya data sederhana tentang pekerja, alamat, dan nomor telepon pekerja-pekerja yang pernah ikut dengan mereka. Tujuan pencatatan ini adalah memudahkan komunikasi bila ada pekerjaan baru. Data ini menjadi penting bagi mandor untuk mendapatkan pekerja lebih cepat. Biasanya, apabila pekerja yang dihubungi tidak bisa diajak, pekerja lain yang bisa bergabung akan direkomendasikan, atau mandor biasanya sudah memiliki jaringan tenaga kerja tertentu.

Berdasarkan informasi dari pengguna jasa mandor, mereka yang berhasil selalu memiliki daftar pekerja atau jaringan tenaga kerja. Dengan demikian, pekerja bisa didapatkan dengan cepat sesuai kebutuhan. Bila tidak memiliki data pekerja yang bisa dihubungi, batas waktu untuk memulai pekerjaan akan tak terpenuhi karena mandor belum mendapatkan pekerja. Sering kali penyelesaian pekerjaan menjadi tertunda karena mandor tidak bisa memenuhi jumlah pekerja yang diperlukan.

c) Melaksanakan Fungsi-fungsi Manajemen

Definisi manajemen proyek konstruksi adalah metode untuk mencapai hasil dalam bentuk bangunan/infrastruktur yang dibatasi oleh waktu melalui tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Proyek konstruksi saat ini tentu mengacu pada hal tersebut. Dalam pelaksanaannya, empat fungsi manajemen itu akan selalu digunakan.

Mandor, meskipun dia menggunakan manajemen tradisional, tentunya harus melakukan penyesuaian untuk bertahan dalam industri konstruksi modern. Dalam lingkup sederhana dan sesuai batas pengetahuannya, semua informan melaksanakan fungsi manajemen dalam pekerjaan. Mereka yang bisa melakukan fungsi manajemen modern bisa bertahan sampai saat ini.

Perencanaan dilakukan mandor sebelum memulai sebuah proyek. Mereka membaca gambar yang tersedia mandor dan menghitung berapa tenaga kerja yang diperlukan, juga berapa lama kira-kira pekerjaan bisa diselesaikan. Meskipun masih dengan cara *awangan* dan sedikit catatan, proses perencanaan membantu mandor dalam menghindari kerugian akibat hal-hal yang tidak terduga. Dalam perencanaan ini, mandor menentukan siapa pekerja yang akan diajak dan siapa yang tidak, didasarkan pada kemampuan dan kinerja mereka.

Fungsi pengorganisasian dilakukan dalam penempatan pekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Mandor sudah hafal atau memiliki catatan tentang kemampuan seorang pekerja. Berdasarkan hal itu, mandor akan menentukan di mana pekerja tersebut ditempatkan. Adapun dalam pelaksanaannya evaluasi juga dilakukan untuk melihat kesesuaian perencanaan dengan kinerja di lapangan. Proses rotasi kadang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal. Selain itu, bila pekerja dinilai belum mampu dalam suatu pekerjaan, mandor harus membimbingnya agar bisa melakukan tugas dengan efektif.

Pengawasan selalu dilakukan untuk menghindari keteledoran atau kesalahan pekerjaan. Dalam menghadapi kinerja dan loyalitas yang rendah, pengawasan sangat diperlukan. Lunturnya rasa *ewuh pakewuh* dan *sungkan* dalam karakter Jawa membuat sikap struktural fungsional, di mana setiap orang tahu fungsi dan peran masing-masing, menjadi tidak berfungsi.

Mandor yang mampu mengikuti fungsi manajemen ini akan bisa beradaptasi dengan manajemen proyek konstruksi modern. Pemberi kerja tentu akan memberi nilai lebih terhadap mandor yang demikian. Keterlibatan dalam manajemen proyek konstruksi modern juga membuat mandor menjadi terbiasa untuk mengikuti pola kerja maupun budayanya. Kemampuan mereka akan semakin meningkat jika mau terus mempelajari hal-hal baru dalam mengelola pekerjaan.

PENGARUH BUDAYA JAWA DALAM KEPEMIMPINAN MANDOR

Keberhasilan mandor sebagai pemimpin informal dalam era manajemen konstruksi modern sudah tentu tidak bisa dipisahkan dari filosofi atau ajaran kepemimpinan Jawa. Seperti dikatakan Robbin (2003), pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mengadaptasikan kepemimpinannya dengan budaya lokal. Kemampuan mandor dalam memadukan tradisi dan tuntutan manajemen konstruksi modern menjadi kunci keberhasilan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan dan hasil wawancara, keberhasilan kepemimpinan mandor sangat dipengaruhi oleh filosofi kepemimpinan Jawa. Semua informan mengatakan sikap *ngemong*, memberi contoh, *ngalah*, *ngayomi*, tegas, *tepo sliro*, dan memberi dorongan semangat merupakan hal yang harus dilakukan mandor dalam memimpin pekerja.

Tindakan yang dilakukan oleh mandor merupakan terjemahan dari beberapa filosofi kepemimpinan Jawa yang diajarkan secara turun-temurun, seperti Hasta Brata, trilogi kepemimpinan Jawa, dan ajaran lainnya. Contoh penerapan Hasta Brata adalah sikap *ngemong*, *ngayomi* merupakan gambaran dari Hambeging Candra (rembulan), memberi teladan merupakan sifat dari Hambeging Kartika (bintang), sikap tegas sebagai gambaran Hambeging Dahana (api), dan memberi dorongan semangat sebagai sifat Hamabeging Suryo (matahari).

Memberi teladan dan memberikan dorongan semangat merupakan wujud dari trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara, *ing ngarsa sung tulada* dan *tutwuri handayani*. *Ngemong* dalam ajaran *Serat Pamarayoga*

merupakan kewajiban pemimpin *hamemayu*, *ngalah* merupakan kewajiban *hangrungkebi*, *ngayomi* sebagai kewajiban *hangayomi*, dan memberi semangat merupakan kewajiban *hangurubi*.

Robin (2003) juga mengatakan bahwa budaya pengikut memengaruhi gaya kepemimpinan mandor. Mandor harus menyesuaikan diri dengan budaya para pekerja. Hal ini juga berlaku dalam kepemimpinan mandor. Apa pun motivasinya, mandor harus menyelaraskan kepemimpinannya dengan perubahan budaya pekerja.

Perubahan budaya pekerja konstruksi yang mulai bergeser dari pakem budaya Jawa disiasati mandor dengan mengubah beberapa cara kepemimpinannya. Semua informan berpendapat sama. Meskipun mengalami pergeseran budaya, jauh dalam diri pekerja, filosofi budaya Jawa masih tertanam kuat. Yang membedakan setiap individu hanyalah tingkat pemahamannya.

Berdasarkan pemilahan tentang pemahaman terhadap budaya Jawa berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pekerja dengan usia di atas 45 tahun memiliki pemahaman yang lebih bagus karena ajaran yang dia terima masih kuat di masa mudanya. Akan tetapi, tuntutan kebutuhan hidup dan budaya lingkungan membuat mereka sulit menerapkan ajaran filosofi Jawa sepenuhnya. Secara umum, semakin muda usia pekerja, semakin rendah pemahaman filosofi budayanya.

Kondisi sangat berbeda terjadi pada pekerja berusia di bawah 25 tahun, pemahaman budayanya sangat rendah, bahkan banyak di antara mereka yang tidak mengerti ajaran-ajaran luhur dalam budaya Jawa. Kehidupan mereka sangat konsumtif dan hedonis. Hal ini terlihat dari gaya berpakaian, aksesoris, maupun barang-barang yang dimiliki. Dalam berpakaian dan beraksesoris, merek maupun model terbaru menjadi sebuah keharusan bagi pekerja muda. Gaya berpakaian mereka sudah sulit dibedakan dengan pekerja kantoran. Barang-barang dengan harga relatif mahal banyak mereka gunakan, meskipun dengan kredit ataupun merupakan barang bekas.

Pengaruh pergeseran budaya pekerja yang bertolak belakang dengan ajaran filosofi Jawa seperti di atas memunculkan sikap individualistis sehingga menyebabkan rendahnya loyalitas pekerja. Mereka mengalami pe-

nurunan kinerja dan lebih bersikap transaksional. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, sikap-sikap ini muncul akibat pengaruh globalisasi, kemudahan akses informasi, serta gencarnya promosi yang mengajak masyarakat bersikap konsumtif dan hedonis.

Tidak bisa lagi mandor bertahan dengan gaya kepemimpinan yang selama ini dipakai, meskipun mungkin itu berhasil diterapkan pada masa sebelumnya. Mandor sebagai seorang pemimpin informal tradisional harus menemukan cara efektif untuk menghadapi perubahan budaya dan situasi pekerja saat ini. Kemampuan mandor dalam memadukan tradisi dan tuntutan manajemen konstruksi modern seperti inilah yang menjadi kunci keberhasilannya. Perubahan yang dilakukan bukan berarti perubahan total, melainkan penyesuaian dengan situasi di lapangan. Latar belakang budaya Jawa yang menjadi tuntunan hidup mandor tentu tidak akan bisa ditinggalkan begitu saja. Perubahan yang terjadi tidak akan bisa mencabut akar budaya Jawa yang sudah tertanam lama sebelumnya.

Keyakinan bahwa hanya pola kepemimpinan Jawa yang berhasil dalam pekerjaannya membuat semua informan tetap menggunakannya. Di samping itu, memang hanya kepemimpinan Jawa yang mereka ketahui karena tidak pernah mempelajari filosofi kepemimpinan lain. Semua informan juga berpendapat sama. Apa pun alasannya, karena sebagian besar pekerja adalah orang Jawa, yang paling tepat adalah filosofi kepemimpinan Jawa. Mandor yang menggunakan filosofi kepemimpinan Jawa bisa membangkitkan kembali ingatan mereka tentang budaya Jawa, dan pada akhirnya tujuan pekerjaan bisa tercapai.

Memang masih ada pertanyaan yang belum bisa dijawab, yaitu apakah mandor menerapkan filosofi kepemimpinan Jawa sebagai cerminan diri yang sudah tertanam budaya Jawa atau sekadar sebuah strategi untuk mencapai keuntungan. Pertanyaan ini tidak bisa ditolak dan akan muncul bila memandang mandor yang bekerja dengan tujuan akhir keuntungan pribadi. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menjawab pertanyaan ini. Akan tetapi, berdasarkan fakta di lapangan, filosofi kepemimpinan Jawa diyakini mandor bisa membawa keberhasilan dalam pekerjaan.

Menurut hasil wawancara dengan informan, tersaring beberapa tema mengenai filosofi yang ditekankan dalam kepemimpinan mandor, yaitu berikut ini.

a) **Keluargaan**

Budaya kekeluargaan adalah ciri khas yang paling menonjol dari masyarakat Jawa. Budaya ini yang membawa masyarakat lebih mengedepankan kekeluargaan. Bahkan, kepentingan keluarga lebih diutamakan daripada kepentingan yang lain, termasuk pekerjaan (Geertz, 1960). Hampir sama dengan bangsa Asia lainnya dengan budaya kolektivismenya (Hofstede, 1980), masyarakat Jawa mengedepankan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

Budaya kolektivisme diakui para pakar cukup bagus untuk diterapkan dalam teori kepemimpinan. Hofstede (2005), dalam bukunya, menekankan bahwa teori kepemimpinan modern adalah manifestasi budaya Amerika dengan memasukkan nilai-nilai budaya Asia. Pengakuan ini bisa diartikan juga bahwa nilai-nilai budaya Jawa cukup bagus diterapkan dalam kepemimpinan. Ini tidak hanya diakui secara lokal, tetapi juga secara internasional. Dengan demikian, keyakinan mandor untuk mengedepankan sikap kekeluargaan bisa dikatakan sudah tepat.

Penekanan kekeluargaan terlihat dari upaya mandor melakukan pendekatan pribadi dengan pekerja, pemberian instruksi atau nasihat dengan halus, membimbing, menasihati, dan sebagainya. Menempatkan diri bukan hanya sebagai seorang pemimpin, tetapi juga sebagai orangtua, merupakan perwujudan sikap kekeluargaan dalam budaya Jawa (Geertz, 1981). Pekerja yang baru dikenal dan tidak memiliki hubungan kekeluargaan diperlakukan sebagai keluarga.

Anggota kelompok juga ditanamkan sikap kekeluargaan yang saling membantu. Pemahaman diberikan bahwa tidak ada individu yang lebih penting, tetapi semua saling membutuhkan. Rasa sebagai satu keluarga menumbuhkan sikap saling percaya yang membuat ketenangan dalam be-

kerja. Ketenangan menjadikan pekerja bisa *kerasan* (bertahan) dan bekerja lebih nyaman.

Upaya membuat rasa nyaman dan *diuwongne* (dihargai) diharapkan bisa memunculkan kembali rasa *sungkan* maupun *ewuh pakewuh*, yang bisa meningkatkan kinerja dan memunculkan sikap tanggung jawab. Dengan mengikis perilaku individualistis dan menganggap pekerja sebagai keluarga, filosofi Jawa akan tertanam dalam diri mereka. Budaya kekeluargaan juga tecermin dari sikap gotong royong, rukun, bisa *rumangsa*, *sepi ing pamrih rame ing gawe*, dan *aja dumeh* (Rahman dan Mas'ud, 2012), yang pada akhirnya akan memunculkan kembali pemahaman filosofi struktural fungsional.

b) Harmonisasi

Budaya Jawa dengan ciri khas tidak menyukai konflik juga dipegang teguh oleh mandor. Konflik dianggap tidak akan membawa kebaikan dan sekuat tenaga harus dihindari. Kerukunan dan keseimbangan dalam segala hal merupakan bagian dari harmonisasi yang menjadi ciri ajaran budaya Jawa. Harmonisasi dalam budaya Jawa mempunyai pemahaman bahwa dunia ini harus ditata secara harmonis, baik antara jagat *cilik* (jiwa, pikiran, dan hati nurani manusia) maupun *jagat gede*, yaitu komunitas, masyarakat, dan alam raya, (Daryono, 2006).

Harmonisasi bukan berarti menolak perbedaan, melainkan memberi tempat bagi perbedaan, dan menerima perbedaan sebagai kekayaan yang harus dipupuk bersama (Suseno, 1993). Mandor dalam pekerjaannya berusaha menghindari konflik walaupun kadang dirugikan. Konflik dalam budaya Jawa yang guyub rukun merupakan sebuah aib dan harus dihindari.

Perbedaan cara kerja dengan kebiasaan mandor bisa diterima, asalkan hasil akhirnya tidak menyimpang dari spesifikasi. Terlebih lagi bila waktu penyelesaiannya lebih cepat. Apabila syarat ini tidak dipenuhi, cara yang biasa dipakai mandor harus dilakukan oleh pekerja. Tentunya, mandor akan memberi pengertian dan contoh terlebih dulu. Penerimaan perbedaan juga merupakan bentuk penghargaan mandor kepada pekerja. Pemimpin tidak

berarti harus bersikap otoriter dalam mencapai tujuan. Penghargaan kepada pekerja, menjaga kesatuan, dan menghindari konflik merupakan usaha menciptakan harmonisasi.

Memberikan upah sesuai dengan keterampilan, menciptakan kesatuan kelompok, dan saling memperkenalkan pekerja juga merupakan usaha menciptakan harmonisasi dalam kelompok. Mengajak masyarakat di sekitar proyek menjadi pekerja juga merupakan upaya menciptakan harmonisasi dengan lingkungan sekitar. Adanya masyarakat sekitar dalam kelompoknya bertujuan untuk menghindari kecemburuan sosial yang akan menimbulkan gangguan-gangguan dalam pekerjaan, meskipun kadang pekerja dari masyarakat sekitar tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Selain harmonisasi dalam kelompok dan dengan lingkungan, harmonisasi dengan alam dalam rupa fisik maupun nonfisik juga dianggap perlu oleh mandor. Mengajarkan untuk tidak membuang sisa material sembarangan, juga memakai material dengan efisien, bukan hanya bertujuan mengejar keuntungan, tetapi juga bentuk tanggung jawab terhadap lingkungan. Sebagai pribadi yang memercayai hal-hal transendental, penghormatan dan penghargaan terhadap roh-roh halus di sekitar proyek dengan meminta izin sebelum memulai pekerjaan adalah bentuk upaya harmonisasi dengan lingkungan nonfisik.

Harmonisasi juga dibangun dengan menghadapi perubahan budaya maupun lingkungan. Sebagai pemimpin, mandor berusaha menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan perubahan budaya pekerja, supaya terjadi keselarasan dalam menjalankan pekerjaan. Dengan memahami perubahan budaya pekerja, pertentangan tidak akan banyak terjadi.

Demikian halnya perubahan budaya lingkungan, budaya buruk sekalipun harus bisa diikuti jika hal itu demi kebaikan bersama, tetapi pada batas etika tertentu. Orang Jawa harus bisa ikut arus supaya tidak tenggelam, tetapi tetap menjaga diri dan perlahan-lahan menepi (filosofi *ngeli*). Menjaga diri ditekankan supaya tidak terseret ke arus yang lebih deras sehingga tidak bisa keluar lagi.

Ketidakharmonisan, baik dalam kelompok, masyarakat, maupun lingkungan fisik dan nonfisik diyakini mandor akan mengganggu pekerjaan.

Gangguan akibat hal ini, seperti perkelahian antarpekerja, penutupan akses oleh masyarakat, dan bencana alam, mengakibatkan kerugian. Gangguan dari makhluk halus di sekitar lokasi pekerjaan juga akan menghambat pekerjaan. Dengan terciptanya harmonisasi, pekerjaan akan lancar dan target yang ditetapkan bisa dicapai dengan mudah.

c) Paradigma Struktural Fungsional

Budaya kolektivisme dan kekeluargaan dalam masyarakat Jawa menjunjung tinggi kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Hal ini mendorong munculnya sikap saling menghargai antara pekerja dan mandor maupun antarpekerja itu sendiri. Sebagai orang Jawa, mandor sangat paham bahwa budaya ini akan membangkitkan paradigma struktural fungsional pada pekerja yang mulai luntur. Munculnya kembali paradigma ini memudahkan mandor dalam memimpin kelompoknya untuk mencapai tujuan.

Mandor dan pekerja masing-masing menempatkan diri sesuai dengan fungsinya. Mereka sudah saling menyadari peran dan tanggung jawab masing-masing. Bagi sebuah kelompok yang memahami fungsi ini, pekerjaan akan didasarkan pada tanggung jawab, bukan atas dasar pengawasan dan perintah. Tanpa menunggu perintah, setiap pekerja sudah tahu apa yang harus dikerjakan.

Tidak hanya menuntut pekerja memahami paradigma ini, mandor juga menanamkannya pada dirinya sendiri. Mandor yang berhasil berusaha memenuhi tanggung jawabnya terhadap pekerja sebagai usaha menjalankan paradigma struktural fungsional. Membayar upah sesuai dengan kesepakatan, memberi penghargaan kepada pekerja yang bagus, atau mengingatkan pekerja yang salah merupakan tindakan nyata struktural fungsional.

d) Menghargai Hal-hal yang Bersifat Transendental

Budaya ini kurang bisa diterima dalam industri konstruksi modern yang berakar dari budaya Barat dan lebih mengedepankan rasio. Percaya terhadap sesuatu yang berhubungan dengan dunia nonmaterial menjadi hal yang

aneh dalam industri konstruksi modern. Nilai transendental ini dalam budaya Jawa dilatarbelakangi oleh keyakinan bahwa hidup selalu diarahkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa (Koentjaraningrat, 1985; Suseno, 1993; dan Daryono, 2006).

Kepasrahan kepada Yang Maha Kuasa membuat mandor bisa percaya kepada pekerjanya meskipun tanpa ikatan kontrak. Kata-kata *rezeki enek sing ngatur nek diapusi yo uwes, mengko enek rezeki liyane*, menunjukkan sikap kepasrahan seorang pemimpin yang mengetahui risiko yang akan dihadapi dalam hubungan dengan pekerjanya (Santoso, 2012).

Kepercayaan Jawa mengenai roh halus atau penunggu suatu daerah terkesan memboroskan waktu dan biaya. Hal ini bertolak belakang dengan manajemen konstruksi modern yang berorientasi waktu, biaya, dan mutu. Bagi mandor, hanya dengan sedikit menunda untuk menyesuaikan dengan hari baik, atau mengeluarkan sedikit biaya untuk ritual selamat, bisa menghindarkan pekerjanya dari gangguan yang mengakibatkan kerugian lebih besar.

Pengaruh yang nyata untuk ini adalah ketenangan pekerja dalam beraktivitas. Keyakinan akan tidak adanya gangguan juga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penurunan biaya dapat terwujud dan pekerjaan selesai lebih cepat. Pekerja juga akan merasa waswas dalam bekerja apabila mandor tidak menghormati penunggu daerah itu. Hal-hal buruk yang terjadi akan selalu dikaitkan dengan gangguan dari makhluk halus yang marah. Dengan demikian, sebenarnya apa yang dilakukan mandor merupakan usaha memenuhi tuntutan manajemen konstruksi modern dalam menciptakan ketenangan pekerja.

Semua informan berpendapat sama. Kepercayaan dan penghormatan terhadap hal-hal yang bersifat transendental merupakan kunci keberhasilan mereka. Situasi yang kurang mendukung dalam manajemen konstruksi modern masih bisa disikapi dengan cara-cara tertentu yang intinya tidak melanggar kepercayaan terhadap hal-hal transendental. Budaya Jawa sendiri juga mengajarkan penghargaan terhadap hal-hal transendental tidak mutlak dengan satu cara, melainkan dengan banyak yang bisa menjadi pilihan. Cara-cara yang dilakukan para informan adalah bentuk ketaatan terhadap

ajaran budaya Jawa dalam berkompromi dengan tuntutan manajemen konstruksi modern.

Mandor meyakini bahwa faktor keberhasilan mereka di era manajemen konstruksi modern salah satunya adalah filosofi Jawa yang mereka pegang. Dalam praktiknya, banyak tuntutan dari manajemen konstruksi modern dan perubahan-perubahan budaya yang bertentangan dengan filosofi Jawa. Kemampuan mandor melakukan penyesuaian menjadi kunci keberhasilan. Pergeseran budaya pekerja ke arah yang kurang bagus juga bisa ditekan dengan penerapan filosofi Jawa. Meskipun tidak bisa diterapkan secara mutlak lagi, filosofi-filosofi Jawa tetap menjadi kunci keberhasilan mandor.

GAYA KEPEMIMPINAN MANDOR YANG BERHASIL

Kepemimpinan mandor sangatlah unik. Jika mendasarkan pada teori yang sudah ada, banyak perbedaan dengan realitas kepemimpinan mandor. Misalnya, banyak penulis memandang kepemimpinan dari dua unsur, yaitu kekuasaan dan wewenang. Mengacu pada pendapat itu, dalam hal kewenangan, mandor masih memiliki banyak kesamaan. Akan tetapi, unsur-unsur kekuasaan yang dimiliki mandor berbeda.^{102 103}

Menurut Koentjaraningrat dalam buku *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (1984), unsur-unsur kekuasaan bisa digunakan untuk membedakan pemimpin formal dengan informal. Kekuasaan pemimpin formal memiliki empat komponen, yaitu kewibawaan, wewenang, karisma, dan kekuatan fisik. Sementara itu, kekuasaan informal hanya memiliki tiga komponen, yaitu kewibawaan, karisma, dan kekuatan fisik.

Dalam kaitan dengan mandor sebagai pemimpin informal, ketiga komponen kekuasaan seperti dikatakan Koentjaraningrat sudah tidak ada lagi. Kewibawaan, karisma, dan kekuatan fisik tidak diperlukan dalam kepemimpinan mandor. Kelima informan kunci yang merupakan pemimpin yang

¹⁰²(Yukl G., 2001).

¹⁰³(Koentjaraningrat, *Kebudayaan Jawa*, 1984).

berhasil tidak menunjukkan sama sekali kewibawaannya. Bahkan, ketika berbaur dengan pekerja, akan sulit membedakan siapa pemimpinnya. Karisma dan kekuatan fisik juga sama sekali tidak terlihat dalam diri mereka. Mungkin hal itu memang tidak diperlukan dalam kepemimpinannya.

Kekuasaan mandor Merupakan Fungsi dari Ketergantungan Pengikut Kepadanya

Bila dikaji berdasarkan pendapat Stephen P. Robin, pada buku *Organizational Behavior* (2003), kepemimpinan mandor merujuk pada kapasitas yang dimiliki untuk memengaruhi perilaku pengikut mereka sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Jadi, di sini kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan pengikut kepadanya. Hubungan pemimpin dan anggotanya akan terus berlangsung selama masih ada saling ketergantungan.

Kepemimpinan informal lebih dinamis dalam fungsi ketergantungan, bisa berhenti setiap saat bila dirasa sudah tidak ada kepentingan. Pada penelitian ini, kepemimpinan mandor hanya terbatas sampai proyek yang dikerjakan selesai. Ketika tidak ada proyek, hubungan antara mandor dan pekerja cenderung sebagai teman. Mandor tidak memiliki kekuasaan lagi untuk memengaruhi pekerja.

Melakukan analisis gaya kepemimpinan mandor yang berhasil juga tidak mudah. Keberhasilan kepemimpinan bisa diukur dari efektivitasnya. Efektivitas sebuah kepemimpinan tidak bisa terlepas dari budaya di mana kepemimpinan itu dijalankan.

Ketika tidak ada proyek, hubungan antara mandor dan pekerja cenderung sebagai teman. Mandor tidak memiliki kekuasaan lagi untuk memengaruhi pekerja.

Kepemimpinan dalam budaya yang berbeda dihadapkan pada proses memengaruhi orang dengan cara yang berbeda. Pengaruh yang berhasil membutuhkan pemahaman yang baik atas budaya tersebut. Mandor sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Jawa dalam kepemimpinannya. Nilai-nilai itu tertanam dalam diri mandor dari lingkungan di mana dia berada, merasuk ke dalam alam pikiran yang diwujudkan dalam tindakan sehari-hari.¹⁰⁴ Oleh sebab itu, sulit melakukan pendekatan gaya kepemimpinan mandor dengan teori gaya kepemimpinan yang sudah ada, yang dibangun dari dasar budaya Barat.

Pada beberapa hal ada kemiripan dengan satu gaya kepemimpinan tertentu. Akan tetapi, dalam hal lain ini mirip dengan gaya kepemimpinan yang lain. Bila ditinjau lebih jauh, tidak hanya satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh mandor. Perpaduan beberapa gaya kepemimpinan lebih tepat untuk memetakan gaya kepemimpinan mandor. Meskipun terlihat seperti itu, nilai luhur ajaran Jawa tetap menjadi ciri utama. Perilaku menjunjung tinggi kekeluargaan, kebersamaan, sikap saling menghargai dan berbagi, masih ditemukan.

Bentuk nyata dari sikap itu diwujudkan dengan menasihati ke arah kebaikan, juga mendorong semangat pekerja supaya bisa meraih kehidupan yang lebih baik. Faktor kepentingan memang juga mendorong mandor melakukan hal ini. Akan tetapi, pada dasarnya sikap itu muncul karena ajaran budaya Jawa yang tertanam sejak masa kanak-kanak.

Hasil wawancara dengan informan dan observasi di lapangan menunjukkan gaya kepemimpinan para mandor yang berhasil. Secara umum, mereka memiliki pola yang sama dalam kepemimpinannya. Beberapa kategori gaya kepemimpinan muncul dalam analisis hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan mandor, seperti berikut ini.

¹⁰⁴(Endraswara, 2013).

a) Kepemimpinan Transformasional

Peter G. Northouse, dalam buku *Leadership: Theory and Practice* (2013), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya, untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa.

Adapun B.M. Bass, dalam jurnal *The Future Leadership in Learning Organization* (2000), berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional membantu mengubah orang, dengan memperhatikan emosi, nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang pengikutnya. Ini termasuk pula motif memuaskan kebutuhan mereka dan memperlakukannya secara utuh.

Kepemimpinan transformasional secara umum terkait dengan etika, pengambilan keputusan, dan tindakan moral kelompok, seperti saling membantu, menghargai, dan memberi perhatian.

Merujuk pada kedua pendapat di atas, kepemimpinan mandor saat ini tidak bisa dikatakan sebagai gaya kepemimpinan transformasional. Inspirasi bagi pengikut dan mengubah orang bukanlah tujuan langsung. Faktor kepentingan di antara kedua belah pihak yang mendasari hubungan mereka kurang memiliki ikatan batin yang kuat. Memberi inspirasi memerlukan sebuah kedekatan hubungan dan tanggung jawab jangka panjang. Ini sama halnya dengan mengubah orang, seperti pendapat Bass.

Bukan berarti mereka sebagai pemimpin sama sekali tidak menginspirasi atau mengubah orang. Ajaran budaya Jawa yang menekankan kekeluargaan tentu akan membuat mandor menganggap pekerja sebagai keluarganya dan harus maju di masa mendatang. Apa yang dilakukan mandor bukanlah suatu kewajiban, melainkan sekadar pengejawantahan dari budaya Jawa.

Meskipun bukan menjadi tujuan khusus, cara menginspirasi atau mengubah orang dengan memperhatikan emosi, nilai, etika, dan standar masih dijunjung tinggi. Namun, kepentingan jangka panjang pengikut kurang dipertimbangkan oleh mandor sebagai pemimpin karena hubungan mereka hanya berlaku dalam jangka waktu tertentu.

Apa yang dilakukan mandor bukanlah suatu kewajiban, melainkan sekadar pengejawantahan dari budaya Jawa.

Tindakan mandor, seperti membantu, menghargai, dan memperhatikan, menguatkan asumsi bahwa gaya kepemimpinan mandor adalah transformasional. Sebab, hal itu memang selalu dilakukan mandor dalam pekerjaannya. Kalau dikaji lebih dalam, yang dilakukan mandor itu tidak murni sebagai gaya kepemimpinan. Ada maksud lain yang ingin dicapai di balik semua itu. Dengan membantu, menghargai, dan memperhatikan pekerja, mandor berharap ada ketenangan dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat.

Peningkatan kinerja akan memperbesar harapan mandor dalam mendapat keuntungan. Oleh sebab itu, pendapat yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mandor adalah transformasional menjadi tidak kuat. Apabila setelah hubungan pemimpin dan pekerja selesai dan mandor masih melakukan hal yang sama, keyakinan bahwa gaya kepemimpinan mandor adalah transformasional menjadi benar.

b) Kepemimpinan Pelayan

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) merupakan sebuah kepemimpinan yang dikaitkan dengan etika, kebajikan, dan moralitas. Penekanan teori kepemimpinan pelayan adalah layanan kepada orang lain dan pengakuan bahwa organisasi berperan untuk menciptakan orang-orang yang dapat membangun hari esok yang lebih baik.¹⁰⁵

Enam karakter kunci dari kepemimpinan pelayan antara lain:¹⁰⁶ memberdayakan dan mengembangkan orang, kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, pemberian arah, dan pelayanan. Kepemimpinan pelayan

¹⁰⁵(Parris dan Peachey, 2012).

¹⁰⁶Dierendonck dan Stan (2014).

mengutamakan kerendahan hati pemimpin agar mau melayani anggotanya dalam hubungan pekerjaan maupun sosial. Kerendahan hati, keaslian, penerimaan interpersonal, pemberian arah, dan pelayanan merupakan gaya kepemimpinan yang selalu dilakukan oleh mandor.

Terlepas dari motifnya, sebagai orang Jawa, mandor harus melayani pengikutnya. Usaha membangun hubungan yang dekat antara pemimpin dan anggota juga menunjukkan ciri kepemimpinan pelayan. Akan tetapi, perilaku memberdayakan dan mengembangkan pekerja yang juga menjadi ciri kepemimpinan pelayan tidak tampak dilakukan.

Budaya pekerja yang individualistis dan transaksional tidak memungkinkan mandor untuk memberdayakan atau mengembangkan pekerja. Tuntutan pekerja bahwa semua aktivitasnya harus dihargai dengan uang tentu harus diimbangi oleh mandor dengan sikap yang sama. Mandor juga menuntut hasil maksimal dari pekerja untuk menghindari kerugian. Terlihat juga keengganan mandor untuk memberdayakan dan mengembangkan pekerja. Sebab, tidak ada jaminan bahwa nantinya apabila pekerja sudah maju akan tetap loyal kepadanya.

Dari semua informan juga tidak ditemukan bahwa pelayanan yang dilakukan mandor kepada pekerja merupakan upaya moral demi kemajuan dan masa depan pekerja. Pelayanan yang dilakukan mandor terbatas pada tujuan agar pekerja mau ikut dalam sebuah proyek. Kekhawatiran tidak mendapatkan pekerja yang mau ikut dalam sebuah proyek, atau pekerja tidak *kerasan* karena pelayanan mandor yang jelek, cenderung menjadi pertimbangan utama dibanding ketulusan dalam pelayanan demi kebaikan.

Dengan sendirinya, pelayanan yang mandor lakukan sudah dihitung untung-ruginya. Kalau itu merugikan, pasti mandor tak akan memberi pelayanan yang dituntut pekerja. Pelayanan yang diberikan mandor hanya sebagai bentuk transaksional dengan kepentingan pekerja. Dengan demikian, tidak bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mandor adalah kepemimpinan pelayan.

c) **Kepemimpinan Autentik**

Gaya kepemimpinan autentik paling sesuai diterapkan dalam industri konstruksi di negara berkembang.¹⁰⁷

Kepemimpinan autentik dihasilkan oleh perpaduan antara kapasitas psikologis individu dan konteks organisasi yang terbangun baik. Dengan demikian, perilaku yang tinggi kadar kewaspadaan dan kemampuannya dalam mengendalikan diri akan dihasilkan, sekaligus mendorong pengembangan diri secara positif.¹⁰⁸

Kepemimpinan autentik memiliki empat komponen, yaitu kewaspadaan diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pengelolaan berimbang, dan transparansi hubungan.

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan temuan yang berbeda dengan Toor dan Ofori. Kepemimpinan mandor tidak bisa disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan autentik. Dilihat dari definisi yang dikemukakan Avolio dan Luthans (2006), kepemimpinan autentik dihasilkan oleh perpaduan antara kapasitas psikologis individu dan konteks organisasi yang terbangun baik. Organisasi yang dipimpin mandor tidak memenuhi syarat, organisasi, atau kelompok karena sifatnya informal, sementara, dan tidak resmi. Jadi, aktivitas dan pengelolaan organisasinya sama sekali tidak terbangun dengan baik.

Empat komponen kepemimpinan autentik juga tidak semua tergambar dalam kepemimpinan mandor. Kewaspadaan diri diterapkan oleh mandor untuk menghindari situasi yang tidak diinginkan. Tingkat ketidakpastian, terutama menyangkut komitmen pekerja, menjadi bagian yang perlu kewaspadaan ekstra. Kewaspadaan bisa meminimalkan segala kemungkinan buruk yang terjadi. Dengan kewaspadaan pula mandor bisa menghindarkan diri dari kerugian-kerugian yang mungkin terjadi.

Perspektif moral yang terinternalisasi secara umum dimiliki mandor sebagai orang yang masih memegang teguh filosofi Jawa. Mandor cenderung

¹⁰⁷(Toor dan Ofori, 2008).

¹⁰⁸(Avolio & Luthans, 2006).

meresapkan nilai-nilai budaya Jawa. Kuatnya filosofi Jawa yang dipegang mandor secara otomatis akan melawan setiap tekanan eksternal yang berlawanan dengan standar moral yang mereka pegang. Mandor meresapkan nilai ke dalam tindakan serta bertindak menurut kesejatian diri sendiri, untuk menunjukkan konsistensi antara apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan.

Melawan perbedaan sikap moral tidak dilakukan dengan frontal, melainkan secara halus. Bila memang tidak memungkinkan, penyesuaian-penyesuaian akan dilakukan tanpa melanggar nilai-nilai yang dipegang mandor. Sikap inilah yang menjadi titik berat Toor dan Ofori (2012) sehingga mengambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan autentik adalah yang paling cocok diterapkan dalam industri konstruksi negara berkembang. Sebab, kepemimpinan autentik dianggap mengedepankan nilai-nilai positif, memimpin dengan hati, serta mengedepankan etika dan moralitas dengan mengesampingkan kepentingan pribadi.

Sebagian mandor sudah menerapkan pengelolaan berimbang terhadap informasi negatif dan positif yang diterima, mendengar, menafsir, dan memprosesnya dengan cara yang objektif. Hal ini dilakukan agar keputusan atau pendapat yang diberikan tidak merugikan sebagian pekerja. Pengelolaan berimbang juga berkaitan dengan sikap tidak memihak. Ini yang masih belum bisa dilakukan mandor. Semua mandor sepakat berlaku adil atau tidak berpihak masih sulit dilakukan terhadap pekerja.

Pekerja utama yang merupakan kerabat atau teman, dan pekerja lokal yang didapat di lokasi proyek, sering kali diperlakukan berbeda. Budaya kekeluargaan dalam masyarakat Jawa memengaruhi pengambilan keputusan berdasarkan kedekatan hubungan sosial. Tidak mengherankan bila mandor memperlakukan pekerja utama lebih istimewa dibanding yang lain, meskipun mungkin kinerjanya lebih rendah. Bisa juga informasi yang diberikan pekerja utama lebih diterima, meskipun tingkat akurasinya lebih rendah.

Perlakuan seperti ini merupakan bentuk pengingkaran etika moral yang seharusnya dipegang pemimpin autentik. Dengan demikian, kepemimpinan

an mandor yang berhasil dalam industri konstruksi di Indonesia tidak seperti apa yang dikatakan Toor dan Ofori (2012), bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif di industri konstruksi negara berkembang adalah gaya kepemimpinan autentik.

Transparansi hubungan juga menjadi salah satu komponen gaya kepemimpinan autentik yang selalu dibangun mandor. Transparansi hubungan mengurangi kecurigaan antar-anggota kelompok maupun dengan pemimpin. Transparansi dapat membangun kebersamaan yang bisa meningkatkan kinerja kelompok. Kondisi ini sangat diharapkan mandor agar bisa mencapai keuntungan lebih besar.

Kesimpulan yang bisa diambil dalam hal ini: kewaspadaan, transparansi hubungan, dan perspektif moral yang terinternalisasi merupakan komponen kepemimpinan autentik. Adapun pengelolaan berimbang dengan sengaja diabaikan. Latar belakang organisasi yang tidak terbangun baik menjadi salah satu pendorong tidak terlaksananya semua komponen gaya kepemimpinan autentik dalam kepemimpinan mandor dalam industri konstruksi modern di Jawa Timur.

d) Kepemimpinan Paternalistik

Mengacu pada pendapat Hofstade tentang budaya kolektivisme masyarakat Indonesia, gaya kepemimpinan paternalistik bisa menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan di Indonesia.¹⁰⁹ Konsep kepemimpinan ini berbeda dengan konsep-konsep yang sudah ada dan bersumber dari Asia. Budaya Asia dengan pola paternalistik yang sangat kuat dapat diterima dalam konteks budaya Indonesia.

Kepemimpinan paternalistik versi Indonesia¹¹⁰ adalah model kepemimpinan dengan mengedepankan tujuh aspek, yakni:

(1) visibel, (2) otoriter, (3) kebajikan, (4) moral tidak korupsi, (5) adil, (6) keberanian, dan (7) murah hati.

¹⁰⁹(Geert, 1980).

¹¹⁰(Irwanto, 2009).

Semua ajaran filosofi kepemimpinan Jawa seperti Hasta Brata, trilogi kepemimpinan, dan *watak wong catur* mengajarkan tentang ketujuh aspek kepemimpinan paternalistik. Mandor sebagai orang yang memegang teguh filosofi kepemimpinan Jawa seharusnya secara otomatis akan melakukan semua itu dalam pekerjaannya. Akan tetapi, berdasarkan hasil analisis data, hanya ada beberapa aspek kepemimpinan paternalistik yang terlihat dalam keseharian mandor.

Kebajikan, berusaha adil, berani, dan murah hati adalah aspek-aspek yang terlihat dilakukan semua informan. Berusaha adil dalam pemahaman mandor mungkin berbeda dengan pemahaman pekerja atau orang luar. Hasrat untuk bersikap adil terlihat jelas dalam wawancara dengan semua informan. Kebajikan dan kemurahan hati adalah dua hal yang mempunyai tolok ukur berbeda bagi setiap orang. Usaha berlaku bijak dan murah hati tecermin dalam bentuk memberi pertolongan, menasihati, dan menyelesaikan konflik dengan adil dalam hubungan antarpekerja ataupun dengan mandor itu sendiri.

Aspek yang tidak terlihat dalam kepemimpinan mandor adalah visibel dan otoriter. Kepemimpinan mandor dan terbentuknya kelompok yang bersifat sementara tidak memungkinkan munculnya visi-visi jangka panjang. Yang ada hanya penyelesaian kepentingan sesaat, di mana kelompok masih ada. Sikap otoriter memang menjadi ciri khas kepemimpinan raja-raja Jawa di masa lalu. Akan tetapi, perbedaan situasi yang ada saat ini tidak memungkinkan pemimpin untuk bersikap otoriter. Budaya pekerja yang individualistis dan transaksional tidak cocok untuk kepemimpinan seperti itu. Di luar pekerjaan, mandor dan pekerja memiliki kedudukan yang sama. Jarak kekuasaan antara mandor dan pekerja juga menjadi rendah.

Satu aspek lain dari kepemimpinan paternalistik versi Indonesia, yang sangat sulit dilakukan mandor, adalah moral tidak korupsi. Praktik korupsi yang sudah sangat membudaya dalam industri konstruksi membuat mandor justru tersisih apabila menghindari hal tersebut. Gurauan mengenai korupsi yang sudah sangat akrab didengar adalah: "*jangan bekerja di dunia konstruksi kalau mau masuk surga*". Hal ini menegaskan betapa hal itu sudah menjadi sesuatu yang mengakar di setiap tingkatan.

Contoh guraun lain yang bermakna sama adalah: “*bule tiga tahun pertama dikasih tidak mau tapi setelah tiga tahun minta jatah*”. Maksudnya, pekerja dari luar (negara yang tidak korup), ketika bekerja di Indonesia dalam tiga tahun pertama masih bersih, tetapi setelah itu mereka terkontaminasi budaya korup dan meminta jatah uang seperti yang lainnya. Hal ini dibenarkan oleh beberapa informan yang berkecimpung di dunia konstruksi. Bahkan, ini dikatakan sebagai “menu wajib”, khususnya bagi proyek pemerintah.

Mandor sebagai pemimpin terendah dalam manajemen konstruksi tentu tidak akan bisa menghindari dari praktik-praktik seperti ini. Sering kali, justru mandor digunakan sebagai alat untuk memasukkan biaya-biaya tambahan yang akan dikorupsi. Penghitungan biaya tenaga kerja tidak bisa dilakukan secara pasti, seperti pemakaian material dan alat. Oleh karena itu, nilai tambahan sering kali dimasukkan ke dalam biaya tenaga kerja supaya sulit terlacak. Mandor tidak bisa menolak praktik seperti ini. Di satu sisi tidak ada nilai pekerjaan mandor yang berkurang. Namun, di sisi lain, apabila dia menolak banyak mandor lain yang bersedia melakukan itu dan menggantikannya.

Guraun mengenai korupsi yang sudah sangat akrab didengar adalah: “jangan bekerja di dunia konstruksi kalau mau masuk surga.”

Untuk mendapatkan sebuah proyek, mandor sering kali harus *ngopeni* (memberi uang) kepada manajer proyek atau pengambil keputusan. Untuk mendapatkan kembali uang yang sudah dikeluarkan, pengurangan spesifikasi atau volume pekerjaan di lapangan akan dilakukan. Tentunya hal ini tidak dilakukan dengan terbuka. Cara ini kadang dimaklumi oleh pengawas lapangan dengan pura-pura tidak mengetahuinya. Bahkan, pengawas pun meminta bagian tersendiri dari mandor.

“Bule tiga tahun pertama dikasih tidak mau, tapi setelah tiga tahun minta jatah.”

Sulitnya mandor menghindari dari praktik korupsi juga disebabkan semakin meratanya budaya ini. Di masa lalu, praktik korupsi hanya dijumpai pada proyek-proyek pemerintah, tetapi sekarang sudah menular pula ke proyek-proyek swasta. Hanya sedikit sekali pelaku proyek konstruksi di Indonesia yang benar-benar menjalankan pekerjaannya tanpa praktik korupsi. Dengan demikian, berarti gaya kepemimpinan paternalistik versi Irawanto (2011) bukan gaya kepemimpinan mandor yang masih bisa bertahan dalam era manajemen konstruksi modern di Indonesia. Sebab, banyak aspek yang tidak terpenuhi.

e) Kepemimpinan Transaksional

Dengan memaknai perilaku kepemimpinan mandor secara mendalam dengan melihat latar belakang yang mendasarinya, akan terlihat bahwa gaya kepemimpinan mandor bersifat transaksional. Akan tetapi, apabila dikaitkan dengan filosofi budaya yang mengakar dalam diri mandor, kesimpulan ini tidak bisa dibenarkan. Sebagai orang yang mencari keuntungan, semua sikap dan tindakan mandor akhirnya harus membawa keuntungan.

Jika memandang dari sisi ini, tindakan-tindakan mandor, seperti menasihati, memberi semangat, menciptakan harmoni, memunculkan kembali pengertian struktural fungsional, dan penghormatan terhadap hal transendental, bertujuan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dengan kinerja yang tinggi, pekerjaan akan cepat terselesaikan. Kontrak pekerjaan mandor didasarkan pada nilai total penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, ketika pekerjaan selesai lebih cepat, biaya tenaga kerja yang dikeluarkan mandor menjadi lebih kecil.

Tindakan-tindakan langsung yang berkaitan dengan sikap transaksional mandor adalah: pengawasan, kalkulasi terhadap setiap kegiatan, dan memperhitungkan untung-rugi dalam bertindak. Pengawasan merupakan bentuk

penghindaran terhadap keteledoran maupun kecurangan yang bisa mengakibatkan kerugian. Sementara itu, kalkulasi yang tepat sebelum pengambilan keputusan suatu pekerjaan juga merupakan upaya yang sama.

Kalkulasi bukan hanya berhubungan dengan penghitungan nilai pekerjaan, tetapi juga dipakai sebagai senjata dalam memutuskan suatu tindakan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Sikap tenaga kerja yang banyak tuntutan, individualistis, dan perhitungan harus disikapi mandor dengan sikap transaksional juga. Budaya hedonis pada diri pekerja yang hanya mengharapkan kemudahan dengan hasil yang besar akan menjadi sumber kerugian bagi mandor kalau kalkulasi yang dilakukan tidak tepat.

Untuk menyasati rendahnya kinerja, mandor akan mengedepankan sikap transaksional juga. Memberikan upah dengan sistem borongan berdasarkan hasil yang didapat merupakan bentuk sikap transaksional mandor.

Bentuk ini, seperti yang ditulis Bernad M. Bass dalam jurnal internasional yang berjudul *The Future Leadership in Learning Organization*,¹¹¹ merupakan kepemimpinan *contingent reward*. Ini adalah pemberian pekerjaan oleh pemimpin dengan persetujuan pengikut mengenai apa yang harus dituntaskan dengan janji atau *reward* yang ditawarkan. Contoh hal ini adalah pemimpin menjelaskan apa yang akan diperoleh jika target kerja dicapai. Pekerja dituntut bekerja lebih keras apabila menginginkan pendapatan yang lebih besar.

Sebagian besar pekerja mengaku berkemampuan dan berkinerja lebih tinggi daripada kenyataannya, supaya mereka mendapatkan upah yang lebih besar. Ketika sudah bekerja baru akan tampak kemampuan mereka sebenarnya, yang biasanya lebih rendah daripada pengakuan awal.

¹¹¹(Bass, *The Future Leadership in Learning Organization*, 2000).

Mandor tidak harus melakukan pengawasan, memberikan dorongan, dan sebagainya untuk menghadapi kinerja yang rendah. Sistem borongan memaksa pekerja menyemangati dirinya sendiri. Menurut penuturan beberapa informan, untuk sementara waktu upaya ini bisa menjadi solusi, tetapi lama-kelamaan justru menjadi penghambat dalam pencapaian target waktu. Pekerja sistem borongan akan bekerja keras dan secepatnya menyelesaikan pekerjaan. Setelah mereka mendapatkan uang lebih daripada biasanya, justru mereka tidak masuk kerja dengan berbagai alasan. Apabila uangnya sudah mulai habis, mereka akan berangkat bekerja lagi. Hal ini menjadikan mandor sulit mengontrol waktu penyelesaian pekerjaan.

Latar belakang kepemimpinan transaksional mandor disebabkan juga hubungan sosial antara mandor dan pekerja yang tidak terlalu dekat. Pekerja banyak tidak dikenal sebelumnya oleh mandor. Kemampuan dan karakternya belum diketahui. Untuk mencari posisi aman, mandor menerapkan gaya transaksional supaya tidak salah dalam menghitung untung-rugi. Mandor menghitung kinerja dan upah pekerja berdasarkan pengakuan yang diberikan saat akan membuat kesepakatan dan kebenarannya akan diketahui setelah kesepakatan dibuat.

Ada fenomena menarik dalam hal ini. Sebagian besar pekerja mengaku berkemampuan dan berkinerja lebih tinggi daripada kenyataannya, supaya mereka mendapatkan upah yang lebih besar. Ketika sudah bekerja, baru akan tampak kemampuan mereka sebenarnya, yang biasanya menurut mandor lebih rendah daripada pengakuan awal. Untuk menyasati hal ini, mandor akan menawarkan upah rendah di awal pekerjaan dengan janji setelah satu minggu akan dinaikkan jika kinerja dan kemampuannya bagus.

Cara ini dipakai supaya mandor tidak tertipu oleh pengakuan pekerja di awal. Kebiasaan di lapangan, upah yang sudah disepakati tidak bisa diturunkan meskipun ternyata kinerja pekerja tersebut kurang bagus. Dengan menerapkan gaya transaksional ini, mandor akan terhindar dari kerugian akibat tidak diketahuinya latar belakang kinerja pekerja.

Dilihat dari beberapa sudut pandang, gaya kepemimpinan mandor memang terlihat sangat kuat sikap transaksionalnya. Jika ditelaah lebih jauh, semua tindakan mandor bertujuan pada keuntungan, sehingga setiap tin-

dakan didasari kalkulasi untung-rugi. Kesimpulan ini tidak sepenuhnya benar jika melihat mandor melalui latar belakang budayanya.

Sebagai orang Jawa dengan pemahaman filosofi budaya yang sudah mengakar, sedikit-banyak pasti masih ada tindakan-tindakan yang tidak didasari oleh kalkulasi untung-rugi. Tindakan seperti *ngemong*, *ngalah*, *tepo sliro*, dan *tulung tinulung* yang dilakukan mandor murni keluar dari dasar hatinya. Tindakan ini didasari pemahaman *rezeki ono sing ngatur*, yang merupakan salah satu bentuk kepasrahan kepada Yang Maha Kuasa.

Bisa dikatakan, gaya kepemimpinan transaksional yang dipakai mandor adalah gaya kepemimpinan transaksional ala Jawa. Meskipun memakai gaya transaksional, tidak berarti hati nurani maupun akar budaya yang tertanam dalam dirinya telah hilang. Sikap tidak mau merugikan atau menyusahkan orang lain, meskipun itu sudah sesuai dengan kesepakatan, juga masih terlihat kuat dalam diri mandor.

Sebagai contoh kasus, ada pekerja meminta pekerjaan karena kebutuhan yang mendesak dan tidak memiliki pekerjaan lain Ia mau disuruh melakukan pekerjaan apa pun dengan upah terserah mandor. Karena belum tahu kemampuan dan kinerjanya, mandor memberikan pekerjaan kuli (pembantu tukang) dengan upah standar terendah. Kenyataannya, setelah bekerja, kinerja pekerja ini bagus dan memiliki keterampilan tukang. Tanpa diminta, mandor akan menempatkannya sesuai kemampuan dengan standar gaji yang umum.

Perilaku mandor ini didorong rasa *mesakne* (kasihan) saat melihat kondisi pekerja tersebut, meskipun sebenarnya sebuah keuntungan bagi mandor. Rasa *mesakne* muncul dari dasar hati didorong oleh pemahaman *nepakne awake dewe* (menempatkan pada diri sendiri), yang artinya merefleksikan pada diri sendiri. Ia membayangkan bagaimana seandainya hal itu terjadi pada dirinya. Pemahaman *mengko dibales sing Kuasa* merupakan dasar dalam melakukan tindakan-tindakan seperti ini, sebagai bentuk keyakinan akan keadilan Yang Maha Kuasa.

GAYA KEPEMIMPINAN JAWA MODERN DALAM INDUSTRI KONSTRUKSI

Kajian di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mandor yang berhasil adalah gabungan dari beberapa gaya kepemimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional, pelayan, autentik, paternalistik, dan transaksional, semua terlihat dalam gaya kepemimpinan mandor. Akan tetapi, bila dilihat dari filosofi kepemimpinan Jawa, kepemimpinan mandor juga sudah bergeser dari pakem kepemimpinan Jawa yang sesungguhnya.

Oleh sebab itu, untuk lebih memudahkan penyebutan, gaya kepemimpinan mandor dalam industri konstruksi dirumuskan sebagai “gaya kepemimpinan Jawa modern dalam industri konstruksi”, karena merupakan gabungan dari beberapa teori gaya kepemimpinan yang didasari oleh filosofi kepemimpinan Jawa. Ini adalah gaya kepemimpinan baru yang berbeda dengan teori gaya kepemimpinan sebelumnya.

Disarikan dari analisis data gaya kepemimpinan mandor pada bab sebelumnya, gaya kepemimpinan Jawa modern dalam manajemen konstruksi bisa dibuat matriks berikut ini.

TABEL 5.1

Tabel Gaya Kepemimpinan Jawa Modern dalam Industri Konstruksi

INDIKATOR	KETERANGAN
<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian • Melayani • Rendah hati • Murah hati • Memberi contoh • Memberi kepercayaan • Mendorong ke arah kebaikan • Otoriter • Waspada • <i>Reward and Punishment</i> • Kalkulasi/penghitungan untung-rugi • Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen • Mampu menyesuaikan dengan lingkungan 	<p>Gaya Kepemimpinan Jawa Modern dalam Industri Konstruksi</p>

Sumber: Diolah dari Data Penelitian

Berdasarkan tabel 5.1, dapat dirumuskan definisi Gaya Kepemimpinan Jawa Modern dalam Industri Konstruksi Modern yaitu:

Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada filosofi Jawa, seperti memberi perhatian, memberi contoh, memberi kepercayaan, melayani, rendah hati, murah hati, mendorong ke arah kebaikan, otoriter, waspada, serta memberikan *reward and punishment*, dalam pelaksanaannya digabungkan dengan fungsi-fungsi manajemen modern dan disesuaikan dengan kondisi lingkungannya.

Di luar temuan-temuan rumusan masalah yang sudah dijelaskan di atas, temuan lain yang menarik dari penelitian ini adalah adanya nilai-nilai khusus yang tidak umum dalam kepemimpinan mandor. Perilaku ini didasari oleh nilai-nilai luhur yang ada dalam filosofi budaya Jawa, dan masih dipegang teguh oleh mandor sebagai pribadi maupun pemimpin. Nilai-nilai ini tampak jelas dalam tindakan pemimpin Jawa, meskipun untuk memahaminya perlu kajian lebih mendalam.

* * *

Bab 6

NILAI-NILAI KHUSUS DALAM KEPEMIMPINAN MANDOR

- *Ngeli* (Mengikuti Arus)
- *Nepakne Awake Dewe* (M refleksikan pada Diri Sendiri)
- Implikasi Penelitian

Dua nilai khusus yang masih dileluri (dipertahankan) oleh mandor dalam kepemimpinannya adalah sikap *ngeli* dan *nepakne awake dewe*. Dua hal ini bisa dikatakan bertentangan dengan tuntutan masyarakat pada umumnya. Salah dan benar menjadi relatif, bergantung pada sudut pandang yang digunakan. Misalnya, sikap *ngeli* dalam lingkungan yang buruk. Hal ini menjadi sesuatu yang tidak baik jika dilihat dari sudut pandang etika, meskipun tujuan akhir dari semua itu adalah demi kebaikan bersama.

NGELI (MENGIKUTI ARUS)

Budaya Jawa yang mengedepankan harmoni menuntut masyarakat untuk menghindari pertentangan. Harmoni terwujud dalam bentuk keselarasan dengan menjunjung tinggi kerukunan dan saling menghormati. Prinsip hidup rukun dan saling menghormati dalam masyarakat Jawa merupakan kaidah dasar pola hidup bermasyarakat.¹¹²

Harmoni tidak terbatas dengan sesama. Dalam pemahaman yang lebih luas, harmoni terkait dengan *jagat cilik* dan *jagat gede*, baik yang berwujud fisik maupun yang tidak.

Pertentangan, perpecahan, dan segala bentuk ketidakharmonisan merupakan aib dalam budaya Jawa¹¹³ (Suseno, 1993). Segala upaya menghindari ketidakharmonisan dilakukan karena pemahaman bahwa segala bentuk ketidakharmonisan hanya akan memunculkan dampak buruk bagi setiap orang. Upaya menghindari ketidakharmonisan kadang terkesan tidak etis ataupun kurang sesuai dengan keyakinan. Akan tetapi, demi sebuah kesatuan, hal itu akan dilakukan. Ketidakharmonisan yang harus dihindari tidak hanya terbatas pada hubungan pribadi, tetapi juga hubungan dengan lingkungan dan alam sekitar.

Mandor sebagai pemimpin harus mampu membuat harmoni dalam segala aspek pekerjaannya. Untuk menghadapi pergeseran budaya pekerja dari masyarakat dengan filosofi Jawa menjadi masyarakat yang konsumtif

¹¹²(Geertz, *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, 1981).

¹¹³Ibid, hlm. 173.

dan hedonis, mandor harus mampu *ngeli* (mengikuti arus) dalam gaya kepemimpinannya. *Ngeli* dalam ajaran Jawa bermakna pertahanan diri dalam situasi terpaksa dengan sementara mengikuti arus yang ada. Filosofi ini diambil dari cara pertahanan yang harus dilakukan oleh orang yang sedang terseret arus sungai deras dan tidak berdaya untuk melawannya.

Cara menyelamatkan diri dari situasi seperti ini bukanlah menepi dengan melawan arus, melainkan mengikuti arus dan perlahan-lahan menepi. Mengikuti arus juga perlu menjaga supaya tidak terseret ke arah arus yang lebih deras dan pada akhirnya justru tidak bisa keluar. Dalam menghadapi situasi yang buruk dengan keterbatasan kemampuan untuk menolak, kita harus mengikuti arus tetapi tetap menjaga supaya tidak terbawa ke dalam hal yang lebih buruk.

Tindakan nyata yang dilakukan mandor dalam sikap *ngeli* terlihat pada saat menghadapi pergeseran budaya pekerja yang tidak mungkin diubah dalam waktu singkat. Mengikuti arus budaya yang ada merupakan cara yang paling sesuai untuk menghindari perbedaan dan ketidakharmonisan dengan pekerja. Perilaku transaksional merupakan salah satu bentuk *ngeli* dalam kepemimpinannya, dan perlahan-lahan menanamkan kembali sikap-sikap yang benar. Dengan cara *ngeli*, apa yang dilakukan mandor bisa diterima oleh pekerja tanpa adanya konfrontasi atau perselisihan.

Ngeli juga dilakukan mandor untuk menghadapi budaya korup dalam industri konstruksi di Indonesia. Keterbatasan untuk menolak budaya ini disiasati juga dengan *ngeli*. Menolak dengan frontal akan menyebabkan mandor tersisih dari pekerjaannya sendiri, karena sebagian besar pelaku industri konstruksi sudah melakukan hal yang sama. Jika tidak bisa mendapatkan pekerjaan, kehidupan pribadi mandor akan menjadi kacau. Kebutuhan hidup yang terus ada tidak bisa dipenuhi dengan idealisme, meskipun bertentangan dengan nurani dan etika.

Dalam kepemimpinan, baik kepemimpinan Jawa (Suseno, 1993) maupun kepemimpinan Barat (Northous, 2013), etika merupakan sebuah keharusan. Meskipun demikian, mandor tetap menjaga sikap positif untuk tidak hanyut dalam budaya korup, sehingga *ngeli* yang mereka lakukan tidak sepenuhnya mengikuti arus, melainkan untuk bertahan supaya tidak

tenggelam. Pada lingkungan korup yang sudah sangat parah, semua informan sependapat untuk menolak. Akan tetapi, kalau masih dalam batas toleransi, mereka masih mau melakukannya.

Batas toleransi di sini memang relatif, tetapi pada prinsipnya tidak terlalu merugikan, apalagi menghancurkan orang lain. Pemahaman filosofi *balesane teko sing Kuasa, ngunduh wohing pakarti*, yang merupakan bentuk hukum karma, membuat mereka takut untuk melakukan korupsi. Ketidakterdayaan dan tuntutan kebutuhan membuat mereka harus *ngeli* dalam situasi yang ada, sambil mencari jalan untuk menyelamatkan diri.

Ngeli juga bisa diartikan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan sekitar. Ketika diartikan demikian, ada satu pendekatan teori kepemimpinan lain yang bisa dipakai untuk memahami perilaku mandor, yaitu teori kepemimpinan situasional. Pemahaman dasar dari teori kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard, 1977) adalah tidak adanya satu gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada relevansi tugas dan kemampuan pemimpin dalam mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah. Untuk menghadapi perubahan budaya dan lingkungan kerja, mandor juga berusaha menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep dasar, yaitu tingkat kesiapan anggota kelompok atau individu sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Kesiapan anggota kelompok atau individu dikategorikan dalam empat kategori, yaitu (M1) kompetensi rendah dan motivasi rendah, (M2) kompetensi rendah dan motivasi tinggi, (M3) kompetensi tinggi dan kemauan rendah, serta (M4) kompetensi tinggi dan kemauan tinggi.

Berdasarkan kesiapan anggota tersebut, ada empat gaya kepemimpinan, yaitu (S1) *telling* (menyuruh), pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan satu tugas dan menginstruksikan kepada pengikut apa, di mana, dan bagaimana melakukan tugas; (S2) *selling* (menjual), pemimpin memberikan instruksi terstruktur dan memberi dukungan; (S3) *participating* (berpartisipasi), pemimpin dan pengikut memutuskan bersama

bagaimana menyelesaikan tugas; dan (S4) *delegating* (delegasi), pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang spesifik dan dukungan secara pribadi kepada pengikutnya.

Apa yang dilakukan mandor memiliki kesamaan dengan teori di atas. Dalam menghadapi kondisi pekerja yang berbeda, mandor melakukan pendekatan yang berbeda. Sebagai contoh, dalam menghadapi rendahnya motivasi pekerja, mandor akan memberikan dorongan secara pribadi kepada pekerjanya untuk membangkitkan motivasi. Satu prinsip yang dipegang, mandor harus bisa menyesuaikan dengan keadaan di lapangan. Ia tidak bisa lagi mengedepankan kemauan sendiri dalam memimpin. Sikap ini dimaknai mandor sebagai bentuk *ngeli* dalam ajaran budaya Jawa.

Penjelasan di atas memberikan gambaran tentang kesamaan sikap *ngeli* yang dipakai oleh mandor dan teori kepemimpinan situasional, tetapi ini memerlukan kajian lebih lanjut. Penelitian ini belum membahas hal itu secara detail. Untuk itu, penelitian lebih lanjut yang secara khusus membahas teori kepemimpinan situasional dalam kepemimpinan mandor akan menarik dilakukan, untuk melihat sejauh mana kesamaannya dengan gaya kepemimpinan mandor.

NEPAKNE AWAKE DEWE (MEREFLERSIKAN PADA DIRI SENDIRI)

Pada penelitian ini terlihat bahwa informan memiliki kerelaan untuk menolong, bermurah hati, dan berbagi. Tradisi ini telah dianggap sebagai manifestasi identitas orang Jawa. Menolong, bermurah hati, dan berbagi tidak hanya dilakukan dalam hal materi, tetapi juga dalam hal-hal nonmateri, dengan tidak membedakan siapa dan asal-usulnya. Sikap-sikap ini dibangun atas dasar kerelaan membantu orang lain yang sedang kesusahan. Dalam kesusahan, siapa pun memerlukan uluran tangan dari mereka yang lebih mampu. Filosofi Jawa mengajarkan supaya orang mau dengan ikhlas menolong, bermurah hati, dan berbagi (Endraswara, 2014).

Untuk memunculkan sikap ikhlas, kita diajarkan merefleksikan segala situasi yang dihadapi orang lain pada diri kita sendiri (*nepakne awake dewe*).

Dengan *nepakne awake dewe*, kita bisa merasakan bagaimana sulitnya situasi yang dihadapi orang lain. Pemahaman akan kondisi dan perasaan orang lain tidak membuat kita cepat marah, kecewa, atau dendam ketika orang lain melakukan sesuatu kurang pas atau mungkin merugikan kita. Menolong, bermurah hati, dan berbagi juga merupakan bentuk ucapan syukur kepada Yang Maha Kuasa karena kita tidak mengalami situasi seperti itu.

Beberapa tindakan mandor di lapangan menunjukkan sikap ikhlas untuk menolong, bermurah hati, dan berbagi tanpa menghitung untung-rugi. Ini merupakan bentuk implementasi *nepakne awake dewe*. Sebagai contoh, mandor memberikan bantuan berupa kasbon (pinjaman) kepada pekerja yang sangat membutuhkan uang untuk membayar sekolah anaknya. Mandor bisa merasakan bagaimana susahnya orangtua yang belum bisa membayar uang sekolah anaknya. Contoh lain, ketika menghadapi ritual tertentu dalam budaya Jawa, seperti selamatan orangtua yang sudah meninggal dan selamatan *suran*, pekerja biasanya akan meminta izin untuk pulang. Meskipun sebenarnya tenaganya sangat dibutuhkan, mandor tetap akan mengizinkan pekerja tersebut pulang. Pada situasi ini, mandor sebenarnya dirugikan, tetapi sikap pengertian dengan *nepakne awake dewe* membuat mandor tidak kecewa.

Dalam wujud materi seperti makanan, minuman, atau rokok, mandor juga sering berbagi, sebagai bentuk kebersamaan, sikap menjaga perasaan, dan sopan santun. Dalam budaya Jawa, berbagi ketika seseorang makan, minum, atau merokok adalah sebuah kewajiban, meskipun makanan, minuman, atau rokok yang dimiliki dalam jumlah terbatas. Sekedar *towo-towo ulo* (basa-basi) harus tetap dilakukan untuk menjaga kesopanan. Pihak yang ditawari juga mengerti bahwa itu hanyalah sebuah basa-basi sebagai bentuk sopan-santun budaya Jawa.

Proposisi mayor : Kepemimpinan mandor masih bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern dengan tetap mempertahankan harmon, struktural fungsional, dan transendental sebagai ciri budaya Jawa. Hal ini disesuaikan dengan kondisi lingkungan/kearifan lokal dan mere-

fleksikan pada diri sendiri atas setiap tindakan yang dilakukan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Berdasarkan temuan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bagi masyarakat secara luas. Implikasi hasil penelitian ini meliputi implikasi teoretis dan implikasi praktis.

Implikasi Teoretis

1. Penelitian ini telah memberikan gambaran bagaimana pemimpin informal tradisional masih bisa bertahan dalam era manajemen modern tanpa harus melepaskan filosofi budaya yang melekat dalam dirinya. Justru dengan memegang teguh budaya Jawa, mandor berhasil bertahan dan menyatu dengan pola manajemen modern. Hal ini mendukung pendapat Yukl (2001), yang mengatakan bahwa kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya di mana organisasi dijalankan.
2. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu dan pengetahuan pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, penelitian ini dapat menambah pengetahuan di bidang kepemimpinan di mana kepemimpinan informal tradisional bisa berhasil dalam organisasi formal di era manajemen konstruksi modern.
3. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman baru bagi studi kepemimpinan, khususnya kepemimpinan informal tradisional dengan latar belakang budaya Jawa. Gaya kepemimpinan ini bisa diandalkan dalam memimpin pekerja yang bersikap konsumtif dan hedonis akibat gencarnya pengaruh globalisasi. Kepemimpinan modern yang bersumber dari budaya Barat belum tentu bisa menghadapi situasi seperti itu di Indonesia.

“Kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya di mana organisasi dijalankan.”

Implikasi Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para pelaku industri konstruksi modern di Indonesia untuk mencapai keberhasilan dalam memadukan pola manajemen konstruksi modern dengan pola manajemen tradisional. Manajemen tenaga kerja dengan pola mandor bisa berhasil membawa sebuah proyek mencapai target yang ditentukan.
2. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman baru bagi pelaku konstruksi asing yang ingin masuk ke Indonesia, untuk bisa memahami bahwa sistem manajemen konstruksi modern di Indonesia tidak akan berhasil tanpa melibatkan manajemen tradisional.
3. Hasil penelitian ini juga memiliki implikasi praktis bagi pemerintah dan pemangku kepentingan, dalam rangka meregulasi segala yang terkait dengan ketenagakerjaan industri konstruksi modern. Di tengah serbuan tenaga kerja asing yang masuk ke Indonesia, pemerintah perlu lebih memberdayakan dan meningkatkan tenaga kerja lokal supaya mampu bersaing dengan tenaga kerja asing. Hasil penelitian ini bisa dipakai sebagai acuan mengenai bagaimana harus menata dan mengembangkan segala hal yang terkait dengan tenaga kerja di industri konstruksi.

Manajemen tenaga kerja dengan pola mandor bisa berhasil membawa sebuah proyek mencapai target yang ditentukan.

* * *

Bab 7

KESIMPULAN AKHIR

- Kesimpulan
- Keterbatasan dan Saran

KESIMPULAN

Dari kajian literatur, analisis data, dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab, sebelumnya dapat ditarik kesimpulan tentang mandor sebagai pemimpin informal dalam era manajemen konstruksi modern, yaitu berikut ini.

1. Mandor sebagai pemimpin informal tradisional masih bisa bertahan di era manajemen konstruksi modern dengan cara menerapkan kepemimpinan keteladanan, manajerial yang baik, dan manajemen dalam kepemimpinannya. Dengan melakukan hal tersebut, mandor bisa menghadapi pergeseran perilaku pekerja yang cenderung konsumtif dan hedonis sehingga menyebabkan penurunan loyalitas dan kinerja serta memunculkan sikap transaksional.
2. Keberhasilan mandor dalam kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh penerapan filosofi budaya Jawa yang melekat dalam dirinya. Ciri-ciri budaya Jawa yang mengedepankan kekeluargaan, harmoni, paradigma struktural fungsional, dan penghargaan terhadap hal transendental adalah kunci keberhasilan mandor dalam kepemimpinannya di era industri konstruksi modern.
3. Gaya kepemimpinan mandor yang masih bisa bertahan dalam industri konstruksi modern di Indonesia tidak bisa didefinisikan menurut teori gaya kepemimpinan yang sudah ada. Gaya kepemimpinan mandor merupakan perpaduan dari beberapa gaya kepemimpinan yang didasari oleh ajaran filosofi kepemimpinan Jawa dan disebut sebagai “gaya kepemimpinan Jawa modern dalam industri konstruksi”. Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada filosofi Jawa, seperti memberi perhatian, memberi contoh, memberi kepercayaan, melayani, rendah hati, murah hati, mendorong ke arah kebaikan, otoriter, waspada, memberikan *reward and punishment*, dalam pelaksanaannya digabungkan dengan fungsi-fungsi manajemen modern dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan di mana kepemimpinan itu dijalankan.

4. Terdapat nilai-nilai budaya yang masih dipertahankan oleh mandor dalam kepemimpinannya, yaitu *ngeli* (mengikuti arus) dan *nepakne awake dewe* (merefleksikan pada diri sendiri). Ini adalah dua filosofi yang bermakna sangat dalam untuk dilakukan sebagai panduan dalam bertindak. *Ngeli*, suatu sikap mengikuti arus tanpa terbawa arus, merupakan tindakan saat menghadapi situasi buruk yang tidak mampu dilawan. Dengan *ngeli*, mandor tidak akan tenggelam dan selamat dengan tidak terbawa arus yang lebih kuat. *Nepakne awake dewe*, sebagai rambu-rambu dalam bersikap, mengedepankan hati dan pikiran sebelum bertindak. Segala yang terjadi atau tindakan orang lain direfleksikan pada diri sendiri, sehingga tindakan-tindakan orang lain dapat dipahami. Menerapkan filosofi ini membuat orang menjadi lebih sabar, tidak mudah terpancing emosinya, dan akan lebih menghargai sesama.

Keberhasilan mandor dalam kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh penerapan filosofi budaya Jawa yang melekat dalam dirinya.

KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini masih merupakan sebuah penelitian awal yang perlu ditindaklanjuti oleh penelitian-penelitian selanjutnya untuk mendapatkan hasil yang lebih luas. Kajian-kajian kualitatif maupun kuantitatif terhadap hasil penelitian ini diperlukan agar hasil yang lebih sempurna dan bisa diterima semua pihak dapat dihasilkan.

Salah satu keterbatasan penelitian adalah hanya dilakukan di sebagian wilayah Jawa Timur, yang belum bisa merepresentasikan budaya Jawa secara utuh. Penelitian selanjutnya dengan cakupan wilayah yang lebih luas, seperti Jawa Tengah sebagai pusat budaya Jawa, akan lebih menguatkan hasil penelitian ini.

Saran yang bisa diberikan pada akhir penelitian ini adalah berikut ini.

1. Bagi penulis yang tertarik akan penelitian bidang manajemen adat, beberapa temuan dalam penelitian ini bisa dikaji lebih dalam untuk mendapatkan temuan-temuan baru, yang bisa ditawarkan kepada dunia internasional sebagai kearifan lokal yang hebat dari Indonesia.
2. Bagi pelaku industri konstruksi, kuatnya tekanan penggunaan manajemen konstruksi modern tidak menjamin keberhasilan dalam pencapaian target yang ditetapkan. Penggabungan manajemen modern dengan manajemen tradisional (kearifan lokal), yang melekat dalam diri pekerja, justru sudah diakui banyak penulis sebagai kunci keberhasilan proyek multinasional.

* * *

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, H., & Ni'am, N. (2012). Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labour to Have Global Competitiveness. *International journal of Civil and Structural Engineering*, Vol 3, No 1. doi:10.6088
- Anwar, C. (2001). *Migration and Urban Market*. Tudolako: Tudolako University Press.
- Ardhanari, M. (2013). *Perilaku Konsumen Jawa Mataraman*. Bogor: Penerbit Mitra Wacana.
- As'ad, M., Anggoro, W., & Virdaniant, M. (2011). Studi Eksplorasi Konstrak Kepemimpinan Model Jawa: Asta Brata. *Journal of Psychology*, Vol 38 (No. 2, 2011).
- Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moment Matter in Accelerating Authentic Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, Vol 2, No 1 (2010). doi:http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v2n1p122.
- Bass, B. (1996). Is There Universality in the Full Range Model of Leadership? *International Journal of Public Administration*, 16 No. 6, p. 736.
- _____. (2000). The Future Leadership in Learning Organization. *The Journal of Leadership Study*, 7 No. 3.
- Daryono. (2006). *Etos Dagang Jawa: Studi terhadap Pemikiran Sri Mangkunegara IV*. Semarang: Institut Agama Islam Negeri Walisongo.
- Eisenring, M. (2011). "The Analysis of Building Sector Labor Mobility (BSLM) Role in Increasing Family Income (A Case of Construction Worker in the City of Palu)". *Journal SMARTex*, 311-326.
- Endraswara, S. (2013). *Falsafah Kepemimpinan Jawa*. Yogyakarta: Penerbit Narasi.

- Geert, H. (1980). *Culture's Consequenses: International Differences in Work-Related Values*. California: Sage Publication, Inc.
- Geertz, C. (1960). *The Religion of Java*. Chicago 60637: Phoenix Edition 1976.
- _____. (1981). *Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta Pusat: PT Dunia Pustaka Jaya.
- Gray, C., & Larson, E. (2006). *Project Management: The Managerial Process* (3th Edition ed.). McGraw Hill Companies.
- Gray, N. (2012). *Perantara: The Javanese Way of Managing Business Relationships in Indonesia*. Diambil dari www.unise.edu.au/Global/business.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequenses: International Differences in Work-Related Values*. California: Sage Publications, Inc.
- _____. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, First Edition*. USA: McGraw-Hill.
- _____. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Husson, L. (1997). Eight Centuries of Maduranese Migration to East Java. *Asian and Pacific Migration Journal*, Vol 6 (No. 1).
- Irwanto, D. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management, Volume 4, Number 2*.
- _____. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management, Volume 4, Number 2* (Second Quarter 2009).
- Jackson, T. (2013). Reconstruction the Indegenous in African Management Research. *Management International Review*, 53(1), 13-38. doi:10.1--7/s11575-012-0161-0.
- Jason, A. (2008). Organizing Informal Worker in the Urban Economy, the Case of the Construction Industry in Dar es Salaam, Tanzania. (3. (2008), Ed.) *Habitat International*, 192-202. doi:10.1016/j.habitat-int.009.
- Jha, K. (2002). Informal Labour in the Construction Industry Nepal. *International Labour Organization: Sectoral Activities Programme*, 187 (Sept.).

- _____. (2002). *Informal Labour in the Construction Industry Nepal*. Working Paper, International Labour Organization, Sectoral Activities Programme.
- Kashiwagi, D., Egbu, C., Covell, J., & Badger, W. (2004). Leadership vs Management in The Construction Industry. *20th Annual ARCOM Conference. 2, 1005-15*. Heriot Watt University Association of Researcher in Construction Management.
- Khoramshahi, F., Dehghan, R., & Mortaheb, M. (2006). Factor Influencing Construction Productivity. *The 10th East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering Construction*. Bangkok, Thailand, August 3-5.
- _____. (2006, August 3-5). Factors Influencing Construction Productivity. *The 10th East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction*.
- Koentjaraningrat. (1984). *Kebudayaan Jawa*. Jakarta: Balai Pustaka.
- _____. (1985). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Cetakan ke-12 ed.). Jakarta: PT Gramedia.
- Kreiser, P., Marino, L., & Weaver, K. (2005). *Correlates of Entrepreneurship: The Impact of National Culture on Risk-Taking and Proactiveness in SMEsC*. Tuscaloosa: University of Alabama, Department of Management and Marketing.
- Leonard, M. (2000). Coping Strategies in Developed and Developing Societies. *Journal International Development*, 1069+1085.
- _____. (2000). Coping Strategies in Developed and Developing Societies the Workings of the Informal Economy. *Journal of International Development*,.
- Mitullah, W., & Wachira, I. (2003). *Informal Labour in the Construction Industry in Kenya: A Case Study of Nairobi*. International Labour of Geneva.
- Mlinga, R., & Wells, J. (2002). Collaboration Between Formal and Informal Enterprises in the Construction Sector in Tanzania. *Habitat International 26 (2002)*(PII: S 0 1 9 7 - 3 975(01)00048-0), 269-28.
- Mullins, L. (2005). *Management and Organisational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited, 2005.

- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oak, California: Sage Publication.
- Oka, K. (2003). *Sabda Ungkapan Hati Seorang Raja*. Yogyakarta: PT BP. Kedaualatan Rakyat.
- Olken, B. A. (2006). *Do Television and Radio Destroy Social Capital? Evidence from Indonesian Village*. NBER. Diambil dari www.nber.org/papers/w12561.
- Parris, D., & Peachey, J. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Context. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. doi:10.1007/s10551-012-1322-6.
- Pendleton, G. (2011). *In Informal Leader's Role on Construction Sites: A Comprehensive Analysis of Formal and Informal Leadership Structures within the Construction Industry*. Theses The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Master of Science in Building/Construction Science Management.
- Raharjo, H., & Bermawi, H. (2014). Mandor for Solving Competitive Construction Business in Indonesia. *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, Vol 6, No 2 2, April 2014.
- _____. (2014). Mandor, for Solving Competitive Construction Business in Indonesia. *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, Vol 6, No. 2, April 2014.
- Rahman, D., & Mas'ud, F. (2012). Peran Kepemimpinan Jawa: Studi eksplorasi pada CV Batik Indah Rara Djonggrang Yogyakarta. *Diponegoro Journal Management*, Vol 1 (No. 1 Th 2012).
- Raiden, A. B., Dainty, A. R., & Naile, R. D. (2004). Psychological Contract Expectation of Construction Project Managers. *Engineering, Construction and Architect*. Diambil dari <http://dx.doi.org/10.1108/09699980410512647>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Robin, S. (2003). *Organizational Behavior*. (B. Molan, Trans.) Jakarta: PT Index, Kelompok Gramedia.

- Sampson, W.-G., & Akyeampong, O. (2014). Work-related Stress in Hotels: An Analysis of the Causes and Effects among Frontline Hotel Employees in the Kumasi Metropolis, Ghana. *Journal of Tourism & Hospitality*.
- Saxena, S. (2009). Problem of Labours on Construction: A Qualitative Release. *International Research Journal ISSN-0974-2882, Vol II* (7-August).
- Sjahrir, K. (1991). *Worker in the Indonesian Construction Industry*. ProQuest Dissertations and Theses.
- Soeharto. (1997). *Manajemen Proyek: Dari Konseptual sampai Operasional* (Vol. Cetakan ke 3). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Soekiman, A., K.S. Pribadi, B. S., & Wirahadikusumah, R. (2010). Labor Productivity Factor Affecting The Projects Quality Performance in Indonesia. *The 5th ASEAN Post Graduate Seminar, November 1-2*. Kuala Lumpur Malaysia: University Malaya.
- Soemardi, B., Soenaryo, I., & Wahyudi, E. (2011). The Role and Function of Mandor in Construction Project Organization in Indonesia. *ScienceDirect, Procedia Engineering 14*, (pp. 859-864).
- Sulistiyowati. (2012, October 2012). "Hasta Brata" Ajaran Kepemimpinan Jawa Masih Relevan di Era Global. *Forum, Majalah Pengembangan Ilmu Sosial, Vol 40-No. 2*.
- Supeni, S., & Saddono, K. (2013). Cognitive Behavior has Replaced the Javanese Traditional Values in Global Behavior Era. *Asian Journal of Management Sciences and Education*.
- Susanto, A. (2001). Potret-potret Gaya Hidup Metropolis. *Jakarta Kompas Media Nusantara*.
- Suseno, F. (1993). *Etika Jawa: Sebuah Artikel Falsafah tentang Kebijaksanaan Hidup Jawa* (Edisi ke-5 ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Susetyo, W. (2011). *Semar Ngejowantah Mbabar Jati Diri*. Yogyakarta: Aryuning Media.

- Sutarto, A., & Sudikan. (2008). Pemetaan Kebudayaan di Jawa Timur (Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif). Pemprov Jawa Timur dan Komplyawisda Jawa Timur.
- Tabassi, A., & Bakar, A. (2009). Training, Motivation and Performance: The Case of Human Resource Management in Cosntruction Project in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management* 27, 471-480.
- Toor, S., & Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630. doi:10.1016/j.ijproman.2007.09.010.
- _____. Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership and Construction Industry Development in Developing Countries. *International Journal of Project Management*, 620-630. doi:10.1016.
- Watanabe, S., Shima, N., & Fujita, K. (2013). Research on Non Engineered Housing Construction Based on Filed Investigation in Jakarta. *Journal of Asian Architechture and Building Engineering*.
- Widyarini, N. (2010). Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia (Mengungkap Relevansi Kepemimpinan Spiritual dari Fry dengan Kepemimpinan Nusantara yang Etis-Universal). *Jurnal Paramadina Edisi Khusus*, 333-334.
- Yong, Y., & Mustafa, N. (2012). Analysis of Factor Critical to Construction Project Success in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management Vol 19 No. 5*, 543-556. doi:10.1108/09699981211259612.
- Yong, Y., & Mustafa, N. (2012). Analysis of Factors Critical to Construction Project Success in Malaysia. *Engineering Construction and Architectural Management*, 19 (No. 5), 543-556. doi:10.1108/09699981211259612.
- Yoon, J., & Kang, B. (2000). *The Structure Employment in Korean Construction Industry*. Paper Presented to the International Conference on Structural Change in Building Industry's Labour Market, Working

Relation and Challenges in Coming Years, Institute Arbeit und Technik,, Gelsenkirchen, Germany.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations* (Fifth Edition ed.). New York: Prentice Hall, Inc.

* * *

TENTANG PENULIS

Dr. Kukuh Lukiyanto, ST., MM., MT, lahir di Blitar tahun 1971. Ia menamatkan S-1 Teknik Mesin di Universitas Brawijaya tahun 1996, Magister Manajemen di Universitas Narotama tahun 2004, dan Magister Teknik di Universitas 17 Agustus 1945 pada 2009. Menamatkan pendidikan strata 3 di Universitas Brawijaya Malang pada 2015.



Penulis memiliki pengalaman yang cukup luas di bidang usaha, di antaranya sebagai direktur PT Muara Karya dari 2002 hingga sekarang, sebagai Komisaris PT Muara Artha Purnama dari 2008 hingga sekarang. Ia juga Ketua Koperasi Gunung Makmur Blitar, dari 2009 hingga sekarang, sebagai Engineer Production & Logistic Nichiasu Co. Ltd. Japan, dari 1998 hingga 2001. Selain itu, ia pernah menjadi Local Content Engineer PT Timor Putra Nasional Jakarta, dari 1996 sampai dengan 1998. Kemudian, ia pernah menjadi Engineer PT Daan Motor Vespa Indonesia, dari 1995 hingga 1996.

Di bidang pengajaran, penulis menjadi dosen Magister Manajemen Universitas Surabaya, dari 2013 sampai sekarang. Ia menjadi Entrepreneur in Resident (dosen luar biasa) di Universitas Ciputra Surabaya dari 2014 hingga sekarang, dan dosen luar biasa di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi UNISBA Blitar dari 2005 hingga 2008.

Penulis telah beberapa kali menjadi pemateri dalam seminar di tingkat nasional maupun internasional di bidang *entrepreneurship* dan bisnis di bidang arsitektur, dan menulis beberapa jurnal internasional mengenai pekerja di bidang konstruksi.

Di bidang organisasi, penulis menjadi Ketua Umum Asosiasi Peneliti Manajemen Adat Indonesia (APMAI), 2015–2018, anggota GAPENSI Surabaya, 2005 sampai sekarang, dan menjadi Sekretaris Himpunan Peternak Blitar periode 2004 hingga 2008.

* * *