

Pengukuran Kinerja Mandor Berdasarkan Perspektif Kontraktor dalam Bentuk Tingkat Kepuasan (Studi Kasus: Proyek Konstruksi Gedung di Kota Bandung)

Christopher Wilbert^{*1}, Biemo W. Soemardi²

^{1,2}Program Studi Magister Teknik Sipil Kelompok Keahlian Konstruksi dan Manajemen
Infrastruktur

Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan, Institut Teknologi Bandung, Jalan Ganeca No. 10, Bandung
e-mail: ^{1*}christopherwilbert02@gmail.com , ²b.soemardi@itb.ac.id

Abstract

Despite the rapid advancement of construction technologies, building construction projects in Indonesia remain heavily dependent on human resources. Project success is largely determined by the performance of on-site workers, particularly craftsmen and helpers, who are supervised by foremen. Consequently, the role of the foreman is crucial in ensuring effective project execution. This study aims to evaluate the current relevance of foremen's roles by comparing them with findings from previous studies conducted more than a decade ago. The research method involves distributing questionnaires to large-scale contractors currently undertaking building construction projects in Bandung City, as well as conducting direct interviews with selected construction foremen. The results indicate that most foremen roles identified in earlier studies remain relevant today. However, a significant development has been observed in the emergence of foremen as entrepreneurial figures, exhibiting characteristics similar to subcontractors, although they typically lack legal business status and possess limited financial capacity. Furthermore, foremen's current performance is perceived to be superior to that of their predecessors, with the highest satisfaction increase of 10.8% seen in their role as entrepreneurs, driven by growing market demands and the impact of technical skills training programs.

Keywords: *Building Construction Project, Construction Foreman, Contractor Satisfaction, Performance, Role*

Abstrak

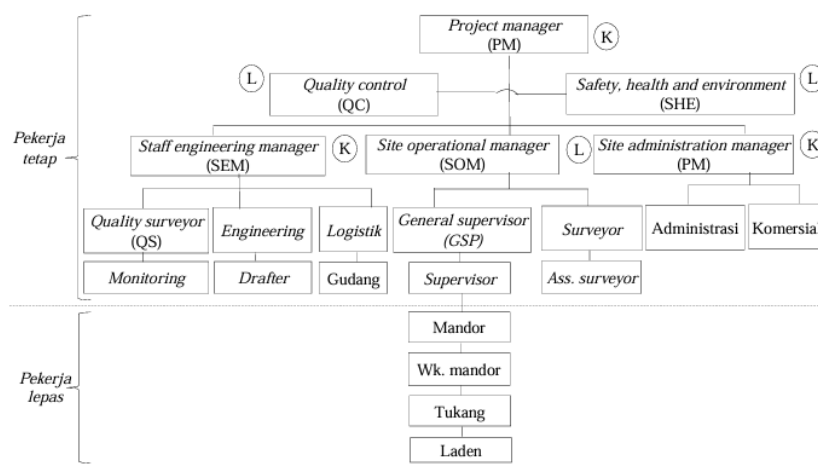
Meskipun teknologi konstruksi mengalami perkembangan yang pesat, pelaksanaan proyek konstruksi gedung di Indonesia masih sangat bergantung pada sumber daya manusia. Keberhasilan proyek sangat ditentukan oleh kinerja tenaga kerja di lapangan, khususnya tukang dan laden, yang berada di bawah koordinasi seorang mandor. Dengan demikian, peran mandor menjadi faktor krusial dalam menentukan efektivitas pelaksanaan proyek. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi relevansi peran mandor berdasarkan temuan studi terdahulu dengan kondisi aktual saat ini. Metode yang digunakan mencakup penyebaran kuesioner kepada kontraktor berkualifikasi besar yang sedang melaksanakan proyek konstruksi gedung di Kota Bandung, serta wawancara langsung dengan sejumlah mandor konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar peran mandor dari penelitian sebelumnya masih relevan hingga saat ini. Namun, terdapat peningkatan signifikan pada peran mandor sebagai pelaku usaha yang menunjukkan karakteristik mirip subkontraktor, meskipun belum berbadan hukum dan memiliki keterbatasan finansial. Selain itu, kinerja mandor saat ini dinilai lebih baik dibandingkan satu dekade lalu, dengan peningkatan

kepuasan terbesar sebesar 10,8% pada peran mandor sebagai entrepreneur, sebagai dampak dari meningkatnya tuntutan pasar dan pengaruh pelatihan keterampilan teknis.

Kata kunci: Kinerja, Mandor Konstruksi, Peran, Proyek Konstruksi Gedung, Tingkat Kepuasan Kontraktor

1. Pendahuluan

Industri konstruksi masih merupakan sektor padat karya, di mana pekerja memberikan andil besar pada penyelesaian proyek karena mereka yang mengatur dan mengontrol material serta peralatan kerja (Karger, 2003). Berdasarkan struktur ketenagakerjaan di proyek konstruksi seperti pada Gambar 1, pekerja di proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi pekerja tetap dan pekerja lepas. Pekerja lepas bermakna bahwa mereka hanya dipekerjakan untuk melaksanakan lingkup pekerjaan tertentu untuk waktu yang sudah ditentukan oleh kontraktor.



Gambar 1. Struktur Hierarki Pekerja pada Proyek Konstruksi

Sumber: Lukmanasari dan Soemardi (2016)

Dalam proyek konstruksi, mandor dianggap sebagai kunci utama dalam menghubungkan pekerja lapangan dengan pihak manajemen kontraktor (Evelina, 2017). Mandor bertanggung jawab penuh untuk melakukan manajemen operasional dan produktivitas pekerja (Soemardi dkk., 2011).

Berdasarkan penelitian dari Soemardi dkk. (2011), terdapat 10 peran utama dari mandor, yaitu sosok kepala (*figurehead*), pemimpin (*leader*), penghubung (*liaison*), pemantau (*monitor*), pendistribusi informasi (*disseminator*), juru bicara (*spokesman*), pengusaha (*entrepreneur*), penanganan gangguan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan perunding (*negotiator*).

Dari penelitian yang sama, ditemukan bahwa kontraktor pada saat itu masih tidak puas dengan kinerja mandor, khususnya dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin (*leader*), pengusaha (*entrepreneur*), dan pendistribusi informasi (*disseminator*).

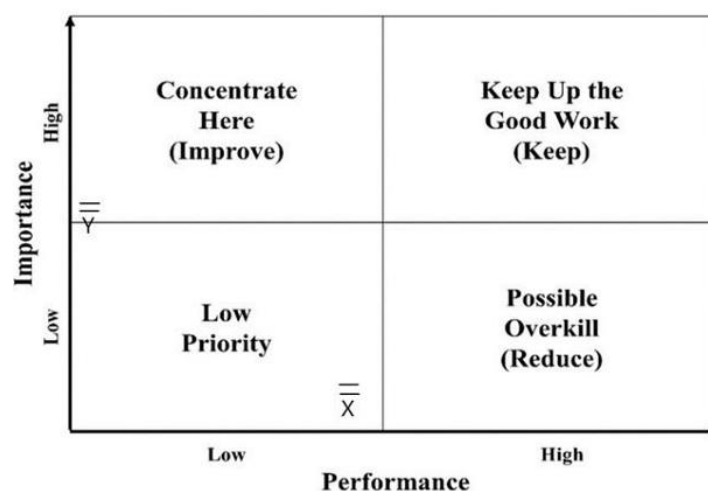
Penelitian ini dirasa perlu dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja mandor telah meningkat dalam melaksanakan peran-peran tersebut, serta untuk mendapatkan gambaran umum mengenai mandor dan tindakan yang ia lakukan dalam melaksanakan perannya pada kondisi pasar konstruksi saat ini yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Dengan demikian dapat diidentifikasi peran mandor mana yang masih perlu diperbaiki sehingga dapat berdampak pada kemitraan jangka panjang antara mandor dengan kontraktor.

2. Kajian Literatur

Dalam struktur hierarki organisasi perusahaan kontraktor, posisi yang memiliki hubungan kerja paling dekat dengan mandor adalah *supervisor*. *Supervisor* merupakan individu utama yang bertanggung jawab dalam mengawasi kegiatan konstruksi. *Supervisor* memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana proyek, spesifikasi, serta peraturan yang berlaku. Selain itu, *supervisor* juga bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menangani berbagai permasalahan yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek (Wu dkk., 2017)(Maojie, 2017)(Ge-xu,2009). Mandor sendiri berperan penting sebagai pengendali pengerahan dan distribusi tenaga kerja, mengepalai para tukang, dan bertanggung jawab mengawasi jalannya pekerjaan di lapangan (Frick & Setiawan, 2001). Kata “mandor” berasal dari bahasa Portugis *mandar*, yang berarti seorang laki-laki yang mengawasi dan menjaga para pekerja atau karyawan (Sjahrir, 1995).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan sehubungan dengan tanggung jawab yang diberikan, yang meliputi berbagai metrik seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja sama (Kamilah dkk.,2023). Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja mandor adalah peran yang dijalankan. Schermerhorn (2005) menjelaskan bahwa peran merupakan serangkaian kegiatan yang diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu di suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Sears dkk. (2005) yang menyatakan bahwa peran mencakup uraian hak dan kewajiban setiap anggota dalam suatu kelompok atau unit sosial.

Kepuasan dalam proyek konstruksi mencakup evaluasi kinerja para pihak yang terlibat, seperti klien, arsitek, dan kontraktor. Kepuasan diukur dengan membandingkan harapan dan persepsi terhadap aspek waktu, biaya, dan kualitas (Masrom & Skitmore, 2009). Untuk mengukur tingkat kepuasan secara lebih menyeluruh, digunakan metode *Customer Satisfaction Index* (CSI), yang menghitung kepuasan berdasarkan hubungan antara tingkat kepentingan atau ekspektasi dengan persepsi capaian suatu atribut produk atau jasa. Penyusunan CSI dapat menggunakan skala Likert. Selanjutnya, *Importance Performance Analysis* (IPA) digunakan untuk memetakan tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan ke dalam empat kuadran analisis, yaitu *concentrate here*, *keep up the good work*, *low priority*, dan *possible overkill*, yang ditentukan berdasarkan nilai rata-rata kinerja dan tingkat kepentingan, seperti ditunjukkan oleh Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Matriks Importance Performance Analysis (IPA)

Sumber: Martilla dan James (1977), dengan modifikasi peneliti (2024)

3. Metode Penelitian

Makalah ini menyajikan hasil penelitian yang didasarkan pada batasan berikut:

- Penilaian dari perspektif pengguna, yaitu kontraktor, dibatasi pada kontraktor kualifikasi besar yang sedang melaksanakan proyek konstruksi di Kota Bandung
- Narasumber berupa mandor dibatasi untuk mandor yang sedang *standby* pada pelaksanaan proyek konstruksi di Kota Bandung

Adapun instrumen penelitian untuk penilaian kontraktor dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk penilaian ekspektasi atau harapan dari kinerja mandor serta tingkat kepuasan terhadap kinerja aktual mandor. Sedangkan untuk mandor, metode wawancara dilakukan supaya didapatkan gambaran yang lebih luas tentang tindakan-tindakan yang dilakukan mandor dalam melaksanakan perannya saat ini, serta dengan pertimbangan awal bahwa tidak semua mandor mampu fokus dan memahami cara mengisi kuesioner dari penelitian terdahulu, serta ketidaksediaan mandor untuk mengisi kuesioner (Wahyudi, 2010).

Data-data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif untuk penggambaran tindakan yang dilakukan oleh mandor dalam melaksanakan perannya, serta hubungan korelasi antara berbagai atribut (besar nilai proyek, kategori pekerjaan responden, dan lama pengalaman kerja responden) dengan kecenderungan penilaian ekspektasi dan realita kinerja mandor, serta membandingkan penilaian peran mandor dengan penelitian terdahulu untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja mandor dalam peran tertentu.

Penelitian menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 1-5 untuk dua variabel utama: tingkat harapan kinerja mandor diukur berdasarkan frekuensi pelaksanaan peran yang diharapkan (Tidak Pernah, Jarang, Kadang-kadang, Sering, dan Selalu) dan penilaian kinerja aktual mandor diukur dari tingkat kepuasan kontraktor (Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, Sangat Puas). Setiap pertanyaan pada kuesioner diberikan bobot yang sama dan hasilnya dirata-ratakan untuk menghasilkan indeks kepuasan dan indeks harapan yang komprehensif. Indeks ini digunakan untuk menganalisis kesenjangan antara harapan dan realita kinerja mandor, sehingga dapat disimpulkan aspek mana yang sudah memenuhi ekspektasi atau perlu perbaikan.

Wawancara dilakukan secara fleksibel dengan mandor menggunakan pedoman pertanyaan yang telah disusun, namun adaptif sesuai tingkat responsivitas dan keterbukaan narasumber. Jawaban wawancara direkapitulasi dan dianalisis untuk mendapatkan gambaran umum serta contoh tindakan nyata mandor dalam melaksanakan perannya. Dari analisis kualitatif ini, hubungan sebab-akibat dan pola tindakan mandor dapat dipahami, sehingga wawancara menghasilkan pemahaman holistik yang melengkapi data kuantitatif kuesioner, memberikan gambaran nyata peran mandor dari perspektif mereka sendiri. Adapun pedoman pertanyaan kepada mandor adalah sebagai berikut:

- Jenis keterampilan mandor
- Lama menjadi tukang dan lama menjadi mandor
- Pendidikan terakhir
- Pengalaman mengikuti pelatihan keterampilan
- Pengalaman mengerjakan beberapa proyek sekaligus dalam waktu yang sama, waktu tunggu untuk mendapatkan pekerjaan di proyek baru
- Kepemilikan badan usaha (PT/CV)
- Tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan kesepuluh peran

4. Hasil dan Pembahasan

Perolehan Data

Tabel 1. Data Umum Proyek dan Perolehan Jumlah Narasumber dan Responden

Nama Proyek	Besar Nilai Kontrak Proyek	Jumlah Mandor*	Jumlah Responden**
Gedung Pendidikan 1 (GP1)	Rp 397.966.743.365,67	6	8
Gedung Kesehatan (GK)	Rp 336.223.125.758,51	1	4
Gedung Pendidikan 2 (GP2)	Rp 164.662.353.400,00	3	8
Total		10	20

*Yang bersedia diwawancarai

**Yang bersedia mengisi kuesioner

Dari rekapitulasi tabel di atas, didapati bahwa seluruh kontraktor utama (100%) adalah kontraktor BUMN, yang berbeda dengan penelitian terdahulu di mana profil perusahaan yang dijadikan responden adalah 59% dari kontraktor swasta nasional dan 41% dari kontraktor BUMN.

Tabel 2. Responden dari Pihak Kontraktor

Jabatan	Jumlah	Kategori Responden	
		Supervisor	Non-Supervisor
Supervisor	8	✓	
Site Engineer	2		✓
QC	3		✓
QS	2		✓
HSE	2		✓
Procurement	1		✓
Komersial	1		✓
Produksi	1		✓
Total		8	12

Pada awalnya, peneliti menetapkan *supervisor* sebagai responden utama, mengingat posisi *supervisor* secara hierarkis berada tepat di atas mandor dan memiliki kedekatan hubungan kerja yang signifikan. Namun, pihak kontraktor juga mengusulkan jabatan lain yang berhubungan dengan mandor untuk turut mengisi kuesioner, sehingga peneliti menerima masukan tersebut guna memperkaya perspektif data. Berbeda dengan penelitian terdahulu (Wahyudi, 2010), di mana jumlah responden berupa *supervisor* hanya memiliki persentase sebanyak 12%, sementara sisanya adalah pekerja konstruksi level *manager* proyek. Hal ini dapat mengindikasikan adanya perbedaan perspektif dalam penilaian peran mandor, di mana pada penelitian terdahulu, perspektif kontraktor adalah perspektif makro dengan mandor sebagai salah satu unsur yang terlibat, sedangkan pada penelitian ini (Wilbert, 2024), mandor dijadikan fokus utama dari responden (*supervisor* proyek).

Tabel 3. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja di Proyek Konstruksi

Lama Pengalaman Kerja	Jumlah Responden
<5 Tahun	5
5-10 Tahun	7
10-15 Tahun	3
>15 Tahun	5

Dikarenakan mayoritas responden adalah pihak *supervisor*, maka lebih dari 50% responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 10 tahun. Sedangkan pada penelitian terdahulu (Wahyudi, 2010), karena mayoritas responden adalah level manajer proyek, maka lama pengalaman kerja terbanyak terdapat pada interval lebih dari 15 tahun, yaitu sebanyak 47% dari total responden saat itu.

Analisis Data

Interval Nilai dan Kategori Penilaian Skala Likert

Dikarenakan pengolahan hasil kuesioner akan dirata-ratakan dari total jumlah responden, maka angka yang dihasilkan adalah angka yang tidak diskret. Maka dari itu, pemberian kategori terhadap tingkat kekerapan harapan pelaksanaan peran mandor dan tingkat kepuasan terhadap kinerja aktual mandor dalam melaksanakan perannya perlu didefinisikan sebagai berikut:

Tabel 4. Interval Nilai dan Kategori Penilaian Skala Likert

Tingkat kekerapan mandor diharapkan melaksanakan perannya oleh kontraktor		Tingkat kepuasan kontraktor terhadap kinerja aktual mandor dalam melaksanakan perannya	
1-1,5	Tidak Pernah	1-1,5	Sangat Tidak Puas
1,5-2,5	Jarang	1,5-2,5	Tidak Puas
2,5-3,5	Kadang-kadang	2,5-3,5	Cukup Puas
3,5-4,5	Sering	3,5-4,5	Puas
4,5-5	Selalu	4,5-5	Sangat Puas

Pembobotan untuk tiap responden disamakan tanpa dibedakan jabatan, lama pengalaman kerja, dan besar nilai proyek yang dikerjakan

Tabel 5. Penilaian Seluruh Responden dengan Pembobotan yang Sama

Peran	Nilai Harapan	Kategori Kekerapan	Nilai Kinerja	Kategori Kepuasan	Besar Deviasi
<i>Figurehead</i>	4,025	Sering	3,175	Cukup Puas	0,85
<i>Leader</i>	4,075	Sering	3,438	Cukup Puas	0,638
<i>Liaison</i>	4,35	Sering	3,675	Puas	0,675
<i>Monitor</i>	4,15	Sering	3,25	Cukup Puas	0,9
<i>Disseminator</i>	4,2	Sering	3,35	Cukup Puas	0,85
<i>Spokesman</i>	4,4	Sering	3,6	Puas	0,8
<i>Entrepreneur</i>	3,98	Sering	3,22	Cukup Puas	0,76
<i>Disturbance Handler</i>	4,2	Sering	3,421	Cukup Puas	0,779
<i>Resource Allocator</i>	4,367	Sering	3,458	Cukup Puas	0,908
<i>Negotiator</i>	4,233	Sering	3,617	Puas	0,617

Analisis hubungan korelasi antara tingkat kekerapan harapan kontraktor terhadap pelaksanaan peran mandor dengan tingkat kepuasan kontraktor terhadap kinerja aktual mandor dengan berbagai kondisi:

1. Trendline berdasarkan nilai kontrak proyek

Didapati bahwa nilai kontrak proyek Gedung Pendidikan 2 (GP2) kurang dari nilai kontrak proyek Gedung Kesehatan (GK) kurang dari nilai kontrak proyek Gedung Pendidikan 1 (GP1). Dengan demikian, akan ditampilkan penilaian harapan pelaksanaan peran dan tingkat kepuasan kinerja aktual mandor sbb:

Tabel 6. Penilaian Berdasarkan Nilai Kontrak Proyek

Proyek	Harapan Pelaksanaan Peran			Tingkat Kepuasan terhadap Kinerja Aktual		
	GP2	GK	GP1	GP2	GK	GP1
<i>Figurehead</i>	4,063	5	3,5	3,25	3	3,188
<i>Leader</i>	4,406	3,688	3,938	3,656	3,063	3,406
<i>Liaison</i>	4,563	4,5	4,063	4,063	3,375	3,438
<i>Monitor</i>	4,417	4,167	3,875	3,417	3,25	3,083
<i>Disseminator</i>	4,063	4,625	4,125	3,125	4	3,25

<i>Spokesman</i>	4,438	4,625	4,25	3,75	3,75	3,375
<i>Entrepreneur</i>	4,025	4,05	3,9	3,275	3,35	3,1
<i>Disturbance Handler</i>	4,393	4,321	3,946	3,714	3,429	3,125
<i>Resource Allocator</i>	4,396	4,583	4,229	3,479	3,458	3,438
<i>Negotiator</i>	4,625	3,583	4,167	3,667	3,583	3,583
Rata-rata	4,339	4,314	3,999	3,540	3,426	3,299

Dengan nilai $R^2 = 0,829$ ketika dilakukan regresi linear

Didapati bahwa semakin besar nilai kontrak proyek, maka harapan kontraktor terhadap pelaksanaan peran mandor semakin rendah, dan tingkat kepuasan terhadap kinerja aktual mandor juga semakin rendah. Hal ini diduga adanya standar yang lebih tinggi pada proyek dengan nilai kontrak lebih besar, dengan dugaan bahwa mandor tidak bisa memenuhi semua harapan kontraktor dengan baik.

2. Trendline berdasarkan kategori jabatan responden

Tabel 7. Penilaian Berdasarkan Kategori Jabatan Responden

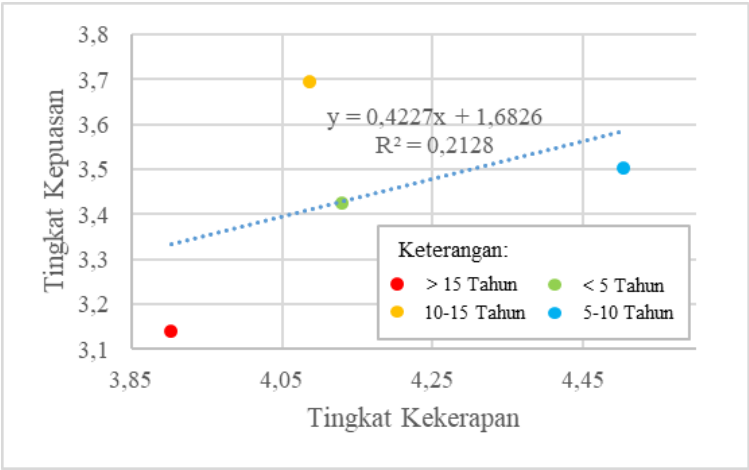
Kategori Jabatan	Harapan Pelaksanaan Peran		Tingkat Kepuasan terhadap Kinerja Aktual	
	Supervisor	Non-Supervisor	Supervisor	Non-Supervisor
Peran				
<i>Figurehead</i>	3,688	4,250	3,063	3,25
<i>Leader</i>	3,750	4,292	3,281	3,542
<i>Liaison</i>	4,438	4,292	3,438	3,833
<i>Monitor</i>	3,917	4,306	3,292	3,222
<i>Disseminator</i>	4,125	4,250	3,5	3,25
<i>Spokesman</i>	4,313	4,458	3,563	3,625
<i>Entrepreneur</i>	3,750	4,133	3,2	3,233
<i>Disturbance Handler</i>	3,929	4,381	3,321	3,488
<i>Resource Allocator</i>	4,167	4,5	3,5	3,431
<i>Negotiator</i>	3,792	4,528	3,458	3,722
Rata-rata	3,987	4,339	3,362	3,46

3. Trendline supervisor per proyek

Pada bagian ini, analisis untuk proyek GP2 akan diabaikan karena kurangnya responden berupa *supervisor* proyek, yaitu hanya terdapat seorang *supervisor* yang bersedia mengisi kuesioner. Maka dari itu, penilaian yang diberikan kurang valid. Sedangkan untuk proyek GK dan GP1, jumlah *supervisor* yang bersedia mengisi kuesioner adalah sebanyak 3 orang dan 4 orang secara berturut-turut.

Hasil analisis yang didapatkan serupa dengan analisis nomor 1, yaitu *supervisor* pada nilai kontrak proyek yang semakin besar, cenderung menghasilkan harapan terhadap pelaksanaan peran mandor semakin rendah, dan tingkat kepuasan terhadap kinerja aktual mandor yang juga semakin rendah.

4. Trendline berdasarkan lama pengalaman kerja responden



Gambar 3. Trendline Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja Responden
Sumber: Olahan Peneliti (2024)

Dari analisis yang dilakukan, didapatkan bahwa nilai $R^2 = 0,2128$ ketika dilakukan regresi linear. Maka dari itu, didapati tidak ada *trendline* atau kecenderungan korelasi peningkatan ataupun penurunan harapan pelaksanaan peran mandor terhadap peningkatan ataupun penurunan tingkat kepuasan kinerja aktual mandor berdasarkan lama pengalaman kerja responden.

Analisis Perbandingan Nilai Harapan dan Nilai Tingkat Kepuasan Penelitian Saat Ini dengan Penelitian Terdahulu

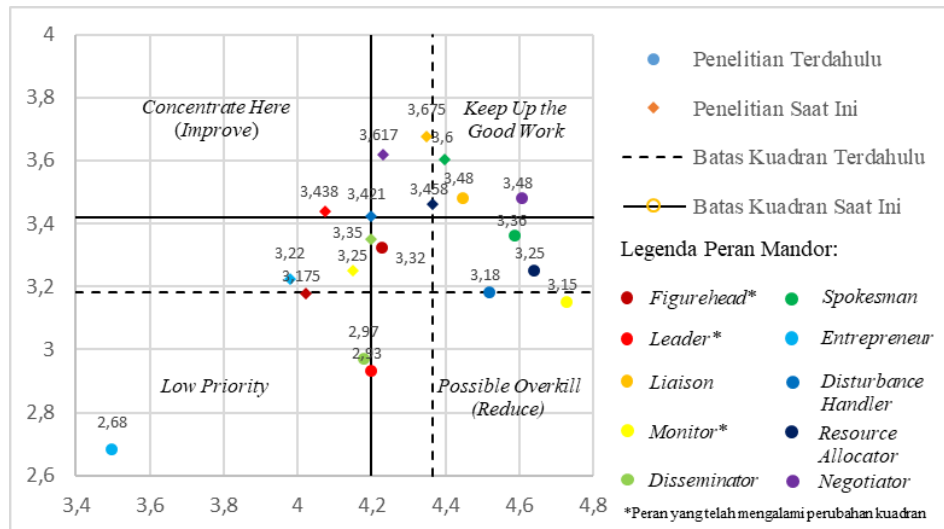
Tabel 8. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Waktu Penelitian Peran	Harapan Pelaksanaan Peran		Tingkat Kepuasan terhadap Kinerja Aktual	
	Penelitian Terdahulu*	Penelitian Saat Ini**	Penelitian Terdahulu*	Penelitian Saat Ini**
Figurehead	4,23	4,025	3,32	3,175
Leader	4,2	4,075	2,93	3,438
Liaison	4,45	4,35	3,48	3,675
Monitor	4,73	4,15	3,15	3,25
Disseminator	4,18	4,2	2,97	3,35
Spokesman	4,59	4,4	3,36	3,6
Entrepreneur	3,5	3,98	2,68	3,22
Disturbance Handler	4,52	4,2	3,18	3,421
Resource Allocator	4,64	4,367	3,25	3,458
Negotiator	4,61	4,233	3,48	3,617
Rata-rata	4,365	4,198	3,18	3,42

*Wahyudi (2010), **Wilbert (2024)

Pada penelitian terdahulu, dua peran dengan harapan terendah adalah pada peran *disseminator* dan *entrepreneur*. Namun, peran *disseminator* lebih dibutuhkan pada kondisi saat ini, dibuktikan dengan nilai harapan yang bukan terendah. Sedangkan peran *entrepreneur* memiliki posisi yang sama, yaitu posisi yang terendah pada harapan pelaksanaan peran oleh kontraktor, dengan artian bahwa kontraktor tidak terlalu membutuhkan peran mandor sebagai seorang *entrepreneur*.

Sedangkan tiga peran mandor dengan tingkat kepuasan terendah pada penelitian terdahulu adalah untuk peran *leader*, *disseminator*, dan *entrepreneur*. Namun ketiganya telah mengalami peningkatan tingkat kepuasan, dengan peningkatan terbesar terdapat pada peran mandor sebagai *entrepreneur* (10,8%), justru peran mandor yang tingkat kepuasannya menurun adalah untuk peran *figurehead*.



Gambar 4. Matriks IPA Peran Mandor Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Sumber: Olahan Peneliti (2024)

Dari matriks IPA di atas, didapati terdapat 3 peran mandor yang telah mengalami perubahan kuadran matriks, yaitu untuk peran *monitor*, *leader*, dan *figurehead*. Peran *monitor* telah bergeser dari kuadran *concentrate here* kepada kuadran *low priority*, peran *leader* telah bergeser dari kuadran *low priority* kepada kuadran *concentrate here*, dan peran *figurehead* telah bergeser dari kuadran *possible overkill* kepada kuadran *low priority*.

Analisis Wawancara dengan Mandor

Dari total 10 mandor yang telah diwawancarai, 20% adalah lulusan SD, 60% adalah lulusan SMP, dan sisanya adalah lulusan sarjana (S1). Hal ini serupa dengan kondisi penelitian terdahulu, di mana 57% mandor atau mayoritas mandor saat itu adalah lulusan SMP.

Di antara 10 mandor yang bersedia untuk diwawancarai, 60% mandor adalah mandor spesialis di keterampilan tertentu, sedangkan sisanya adalah mandor umum atau multi-bidang. Mandor yang memilih fokus untuk 1 bidang tertentu dikarenakan karena memiliki minat lebih di bidang tersebut dan untuk lebih menjamin mutu bisa lebih terkontrol. Kondisi ini berbeda dengan penelitian terdahulu (Wahyudi, 2010) di mana 100% mandor adalah mandor spesialis keterampilan tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa mandor telah mengembangkan keterampilannya, serta telah berhasil memanfaatkan peluang bisnis untuk mengerjakan lebih dari satu jenis pekerjaan pada waktu yang sama, dibuktikan dengan mandor yang melaksanakan beberapa kontrak borongan sekaligus.

Hanya 10 % mandor yang mempunyai badan usaha berbentuk PT/CV. Mandor tersebut menyatakan tujuan dibentuknya badan usaha ini adalah untuk meningkatkan reputasi mandor sehingga bisa dilibatkan juga dalam proyek kontraktor lain. Sementara sisanya menghindari pembentukan badan usaha karena khawatir terhadap pembayaran pajak. Kondisi ini serupa dengan penelitian terdahulu,

di mana mandor pada dasarnya memiliki kemiripan dengan subkontraktor, hanya saja kemampuan finansialnya masih terbatas dengan sistem manajemen yang bersifat informal.

Tindakan yang Dilakukan oleh Mandor dalam Melaksanakan Perannya:

Berikut adalah beberapa tindakan dan kegiatan yang dilakukan oleh mandor dalam melaksanakan perannya.

Tabel 9. Tindakan yang Dilakukan oleh Mandor dalam Melaksanakan Perannya pada Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Peran	Penelitian Terdahulu (Wahyudi, 2010)	Penelitian Saat Ini (Wilbert, 2024)
<i>Figurehead</i>	Mewakili kelompok tukang menghadiri rapat koordinasi proyek dan menandatangani Surat Perintah Kerja (SPK) yang diberikan oleh kontraktor	- Datang tepat waktu untuk memasuki area proyek - Menginisiasi memulai pekerjaan setelah istirahat telah selesai
<i>Leader</i>	- Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan - Memberikan instruksi kerja dan bimbingan secara detail - Pemberian semangat bisa berupa pemberian jajanan kecil atau minuman kepada pekerja	- Memberikan motivasi dan semangat, sikap rela berkorban kepada pekerja - Menalangi kasbon pekerja - Tetap membayar upah pekerja tepat waktu meskipun kontraktor terlambat melakukan pembayaran kepada mandor
<i>Liaison</i>	- Memelihara hubungan baik dengan kontraktor - Menjaga hubungan baik dengan sesama mandor untuk kemitraan bersama atau saling menolong mensuplai pekerja	- Perantara untuk berkomunikasi antara pihak kontraktor dan pekerja - Peneguran kepada pekerja oleh pihak kontraktor dilakukan lewat perantaraan mandor
<i>Monitor</i>	- Menjaga dan memastikan pekerja menerapkan prosedur K3 - Mengamati proses kerja dan menjaga kualitas pekerjaan	- Memantau proses pekerjaan - Memeriksa hasil pekerjaan sebelum dilanjutkan pada tahap selanjutnya
<i>Disseminator*</i>	- Menyampaikan informasi pelatihan kerja dari kontraktor kepada pekerja* - Memberikan pengarahan mengenai aspek keselamatan kerja sebelum memulai pekerjaan*	- Penyampaian <i>deadline</i> terbaru atau perubahan desain kepada pekerja - Penyampaian aturan dan kebijakan kontraktor kepada pekerja
<i>Spokesman</i>	- Menyampaikan kemajuan pekerjaan kepada pihak kontraktor - Menyampaikan aspirasi pekerja	- Ikut terlibat dalam rapat mingguan kontraktor - Menyampaikan aspirasi pekerja
<i>Entrepreneur*</i>	- Meningkatkan kualitas pekerja dengan memberikan pelatihan keterampilan baik diadakan oleh kontraktor maupun pemerintah* - Memberikan hadiah dan hukuman kepada pekerja	- Memberikan penghargaan dan hukuman kepada pekerja - Menempatkan wakil mandor yang <i>standby</i> di setiap proyek* - Melakukan retensi upah pekerja hingga periode waktu tertentu
<i>Disturbance Handler</i>	- Mengambil tindakan koreksi apabila terjadi kesalahan pekerjaan oleh pekerja - Segera berkoordinasi dengan kontraktor apabila terjadi kecelakaan kerja	- Mediator dalam menangani konflik antarpekerja - Menangani masalah kesalahan pekerjaan di lapangan
<i>Resource Allocator</i>	- Merencanakan dan memasok jumlah kebutuhan tukang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan - Membagi pekerjaan sesuai keterampilan masing-masing pekerja	- Me-request material kepada pihak kontraktor sebelum material telah habis - Merencanakan kebutuhan pekerja setiap hari, serta membagi

	Merencanakan kebutuhan material dan peralatan yang akan digunakan	pekerjaan keterampilan berdasarkan masing-masing pekerja
Negotiator	Melakukan negosiasi besar upah dan cara pembayaran upah baik dengan kontraktor maupun dengan pekerja untuk menghindari kesalahpahaman di kemudian hari	- Melakukan negosiasi besar nilai kontrak pekerjaan kepada kontraktor - Melakukan negosiasi besar upah dan periode pembayaran para tukang dan laden proyek

*Peran dengan tindakan yang dilakukan oleh mandor mengalami perubahan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini.

Terdapat beberapa tindakan mandor yang mengalami perubahan, yaitu untuk peran mandor sebagai pendistribusi informasi dan pengusaha. Pada penelitian terdahulu, mandor juga diberikan tugas untuk memberikan pengarahan aspek K3 kepada pekerja. Hal ini diduga pada penelitian terdahulu atau 14 tahun sebelum penelitian terbaru dilakukan, pihak HSE kontraktor belum terbentuk dan terlaksana dengan baik. Sedangkan untuk kondisi saat ini (2024), pengarahan *safety induction* dilakukan oleh pihak HSE, hanya saja mandor tetap harus memastikan pekerjaanya mengenakan APD selama pelaksanaan pekerjaan supaya tidak mendapatkan hukuman dari pihak kontraktor. Mandor pada penelitian terdahulu juga ditugaskan untuk menyampaikan pelatihan yang diadakan oleh kontraktor kepada pekerja. Hal ini tidak terdengar lagi pada penelitian saat ini (2024), dengan dugaan bahwa pekerja saat ini sudah terampil dan tidak memerlukan pelatihan keterampilan tambahan seperti kondisi pada penelitian terdahulu.

Untuk peran pengusaha, penelitian terdahulu menyatakan bahwa mandor adalah sebagai *first line manager* di mana ia membawahi secara langsung tukang-tukangnya dan tidak mempunyai manajer-manajer lain sebagai anak buahnya. Hal ini berbeda dengan kondisi saat ini, di mana mayoritas yang *standby* pada setiap proyek adalah wakil mandor, bukan kepala mandor. Dengan kata lain, kepala mandor atau mandor utama telah mengangkat wakil mandor sebagai manajer regional setiap proyek. Dengan demikian, kepala mandor atau mandor utama dapat melaksanakan beberapa proyek sekaligus dalam satu waktu yang sama, dibuktikan dengan kepala mandor yang berkeliling antarproyek lintas kota dan provinsi.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan:

Dari analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa kesepuluh peran mandor pada penelitian terdahulu masih dibutuhkan saat ini. Selain itu, kinerja mandor secara keseluruhan telah memenuhi kategori “Cukup Puas” pada tingkat kepuasan kontraktor, dengan peningkatan kepuasan terbesar terdapat pada peran mandor sebagai pengusaha. Peran mandor sebagai pengusaha pada dasarnya sama dengan peran subkontraktor, meskipun dengan kemampuan keuangan yang terbatas dan belum berbadan hukum.

Responden kontraktor cenderung menunjukkan korelasi positif antara harapan terhadap tingkat kekerapan pelaksanaan peran mandor dan tingkat kepuasan terhadap kinerja aktual mandor. Semakin tinggi harapan terhadap kekerapan pelaksanaan peran mandor, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Selain itu, semakin besar nilai proyek dan semakin banyak responden *supervisor*, semakin rendah harapan dan tingkat kepuasan yang dihasilkan.

Saran:

Meskipun dengan data sampel yang masih terbatas, penelitian ini telah menggambarkan peran mandor yang relatif sama dengan temuan penelitian sebelumnya. Untuk meningkatkan kapasitas peran dan kapasitas mandor di masa mendatang perlu dipertimbangkan proses rekrutmen pekerja yang dilakukan saat ini, serta menambah keterampilan dalam konteks wirausaha, termasuk dalam hal manajemen keuangan.

Daftar Pustaka

- Abu, Ahmadi. 1982. Psikologi Sosial. Surabaya: PT. Bina Ilmu Soerjono.
- Alafeef, D.M. 2024. Critical Success Factors for Successful Construction Project Management: A Comprehensive Evaluation. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e02802. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe>
- Evelina, R. 2017. Kajian Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Pekerja Konstruksi dengan Latar Belakang Berbeda (Studi Kasus: Pekerja Konstruksi di Kota Bandung dan DKI Jakarta). *RekaRacana: Jurnal Teknik Sipil*, 3(3), 28. <https://doi.org/10.26760/rekacana.v3.i3.28>
- Frick, Heinz & Setiawan, Puja L. 1996. Seri Konstruksi Arsitektur 4: Ilmu Konstruksi Struktur Bangunan. Kanisius.
- Ge-xu, J. 2009. Dynamic control of construction project supervision based on WBS. *Construction Management Modernization*. https://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-JCGL200904017.htm
- Heston, Y.P. 2024. Assessments in the LKPP's SIKaP Application for Enhanced Construction Supervision. *Sustainable Civil Building Management and Engineering Journal*, 1(3), pp.1-14. <https://journal.pubmedia.id/index.php/civilengineering/article/view/3123>
- Kamilah, M., Anisah, S., Anam, K., & Ismail, 2023. HRM Strategy in Improving Employee Performance of PT. AICE Bangkalan. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2.i10.6476>
- Karger, H. J. 2003. Ending Public Assistance: The Transformation of US Public Assistance Policy into Labour Policy. *Journal of Social Policy*, 32(3), pp.383-401. <https://doi.org/10.1017/s0047279403007074>
- Lukmanasari, S.H.S. & Soemardi, B. W. 2016. Studi Upah dan Beban Biaya Pekerja Konstruksi di Indonesia (Studi Kasus: Pekerja Konstruksi di Pulau Jawa). *Jurnal Ilmu Terapan Teknik Sipil*, 22(2).
- Maliha, M.N. 2024. Impacts of Human Resource Management Strategies on Worker Performance. *Journal of Civil Engineering and Management*, online. <https://doi.org/10.3846/jcem.2024.20989>
- Manoharan, K. 2024. A Case Study on the Site Supervisory Attributes in Construction. *Journal of Property Research and Construction*. doi:10.1108/jrpc-01-2024-0001
- Martilla, J. A. & James, J. C. 1977. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), pp.77-79. <https://doi.org/10.2307/125495>
- Maojie, R. 2017. Implementation Method and System for Supervision in Process of Construction Project.
- Montalbán-Domingo, L. 2024. Influence of Experience of Project Manager and Foreman in LPS Implementation. *Engineering Journal*, 48(1), pp.12-26.
- Rosmaini, R. & Tanjung, H. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp.1-15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Schermerhorn, J. R. 2005. Management. John Wiley.
- Sears, D. O., Freedman, J. L., & Peplau, L. A. 2005. Psikologi Sosial. Jakarta: Erlangga.
- Sjahrir, K. 1995. Pasar Tenaga Kerja Indonesia Sektor Konstruksi. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Soemardi, B., Soenaryo, I., & Wahyudi, E. 2011. The Role and Function of Mandor in Construction Project Organization in Indonesia. *Procedia Engineering*, 14, pp.859-864. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.07.109>

- Wahyudi, E. 2010. Peran dan Fungsi Mandor dalam Organisasi Tenaga Kerja Proyek Konstruksi. Tesis. Institut Teknologi Bandung. Digilib ITB.
- Wilbert, C. 2024. Pengukuran Kinerja Mandor Berdasarkan Perspektif Kontraktor dalam Bentuk Tingkat Kepuasan: Studi Kasus Proyek Konstruksi Kota Bandung. Tugas Akhir, Institut Teknologi Bandung. Digilib ITB.
- Wu, S., Chen, N., Li, Y., He, K., Wang, D., & Sun, B. 2017. Construction Project Supervision System.