

Bab I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi menjadi topik riset yang cukup populer di kalangan akademisi dan praktisi. Hal ini dapat kita telusuri jejaknya sejak era sosiologi Emile Durkheim¹ dan Max Weber² dengan teori hingga salah satu riset kontemporer dari Chandana Ratnhasiri Hewege³.

Dalam pendekatan Durkheim mengenai fakta sosial, organisasi dapat diibaratkan sebagai tubuh manusia, dimana setiap organ tubuh memiliki berbagai macam fungsi namun saling berkaitan sebagai satu kesatuan. Bila salah satu bagian tidak berjalan maka kestabilan dalam organisasi akan mengalami “disfungsi”. Oleh karena itu tidak salah bila organisasi selalu menjadi topik yang relevan untuk diteliti karena organisasi sebagai fakta sosial merupakan sistem yang dinamis dan dekat dengan kehidupan manusia.

Organisasi juga menjadi topik menarik untuk Max Weber yang memperkenalkannya dengan istilah sistem organisasi birokrasi. Organisasi birokrasi modern dikatakan sebagai organisasi sosial yang paling efisien, sistematis dan dapat diramalkan (Johnson, 1988: 232). Indikasi dari ketiga hal tersebut adalah bentuk rasionalitas instrumental yang tinggi (ditunjukkan dalam hubungan impersonal dari

¹Terutama mengenai konsep dan teori Solidaritas Sosial.

²Mengenai konsep dan teori Birokrasi.

³*A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward*

anggotanya). Konsep birokrasi akan menjadi “payung” dari kerangka penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Selain ditunjukkan oleh hubungan impersonal yang tinggi, organisasi birokrasi modern memiliki fungsi resmi yang diatur dalam peraturan secara terus menerus (Johnson, 1988:232). Adanya peraturan menunjukkan bahwa organisasi birokrasi merupakan penerapan dari tindakan rasional bertujuan. Peraturan tersebut menjadi dasar untuk mengontrol agar organisasi tersebut tidak melenceng dari tujuan yang ditentukan sejak awal. Peraturan tersebut didukung oleh pembagian kerja yang terdapat dalam hierarki atau yang biasa kita sebut sebagai struktur organisasi. Dalam hal ini pegawai dengan jabatan rendah mendapat pengawasan dan supervisi dari seseorang yang berada pada jabatan yang lebih tinggi (Johnson, 1988: 233).

Organisasi birokratis juga telah diteliti oleh Fredek Efendi Lodar (2010). Fokus utama tulisan tersebut adalah evaluasi mengenai penerapan sistem birokrasi di Bappeda Kota Yogyakarta. Lodar menemukan disorganisasi birokrasi terjadi di Sub Bidang Ekososbud ke Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan. Terdapat multitafsir tugas yang disebabkan oleh koordinasi yang kurang jelas, sehingga terjadi kekacauan di dalam sub bidang tersebut.

Penulis juga menemukan salah satu riset organisasi dengan fokus efektivitas, terutama permasalahan keterlambatan pekerjaan proyek konstruksi. Dalam penelitian ini Sotyarini (2012) menemukan beberapa faktor penyebab keterlambatan kerja, yaitu kurangnya tanggung jawab pekerja, koordinasi pemimpin terhadap bawahan, kondisi lingkungan, jumlah tenaga kerja, dan penempatan tenaga kerja.

Kedua penelitian tersebut memiliki fokus temuan yang sama, yaitu koordinasi, namun memiliki perbedaan metodologis. Fred (2010) menggunakan penelitian kualitatif, sedangkan Sotyarini (2012) menggunakan metode kuantitatif. Penelitian penulis memiliki kesamaan dalam hal koordinasi (relasi kerja antara tim pengawas), namun berbeda dari keduanya, penulis akan menempatkan koordinasi itu dalam kerangka manajerial untuk mengoperasikan sistem birokrasi pada sebuah proyek konstruksi.

Perusahaan konstruksi yang diteliti adalah PT Hardi Agung Perkasa, yang bergerak dibidang jasa kontraktor mekanikal dan elektrikal. PT Hardi Agung Perkasa mendapatkan *tender* proyek The 101 Yogyakarta Tugu untuk menangani pekerjaan mekanikal dan elektrikal. Sistem manajerial perusahaan dalam mengerjakan proyek The 101 Yogyakarta Tugu inilah yang hendak penulis teliti.

Problema yang penulis ditemukan selama internship dalam perusahaan itu adalah keterlambatan penyelesaian kerja. Problema itu diketahui melalui munculnya ketidaksesuaian waktu kerja dengan *time schedule*. *Time schedule* merupakan salah penerapan dari sistem organisasi birokratis. Di dalamnya terdapat nilai efisiensi, sistematis dan dapat diramalkan, ketiga hal tersebut terdapat dalam struktur penulisan dari *time schedule* Proyek The 101 Yogyakarta Tugu yang dilaporkan secara kuantitatif. Yang kemudian menjadi pertanyaan adalah “mengapa sistem organisasi yang seharusnya efisien, sistematis, dan bisa diramalkan justru tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan?”.

Keterlambatan awal terjadi pada minggu ketigabelas saat *Quantity Survesor* (QS) melakukan peninjauan proyek untuk mengurus tagihan keuangan. Pada saat itu QS mengurangi nilai realisasi pekerjaan sebesar 3,957% (2013)⁴, padahal seharusnya dalam perencanaan pada minggu tersebut seharusnya realisasi pekerjaan meningkat 2,832%. Penurunan nilai realisasi kerja ini menyebabkan presentase nilai pekerjaan menurun dari 13,732% menjadi 12,103%. Penurunan ini menyebabkan tagihan yang diberikan mengalami penurunan dan tidak sesuai dengan perencanaan, sehingga akan menimbulkan masalah keuangan.

Sebelum terjadi penurunan realisasi pekerjaan, PT Hardi Agung Perkasa tidak mengalami masalah keuangan dan material, namun setelah mengalami penurunan realisasi pekerjaan timbul masalah keuangan dan material. Oleh karena itu bisa diindikasikan bahwa aspek mendasar yang menjadi permasalahan adalah mengenai proses pekerjaan lapangan: keterlambatan penyelesaian pekerjaan.

Dalam pekerjaan lapangan aktor yang terlibat di dalamnya adalah SM, *supervisor*, *foreman* dan pekerja lapangan. Hanya saja dalam perspektif manajemen ilmiah, penulis melihat bahwa pekerjaan lapangan dipengaruhi oleh cara PT HAP dalam mengelola tenaga kerjanya (khususnya di pekerjaan lapangan). Maka aktor yang diindikasikan sebagai penyebab keterlambatan pekerjaan lapangan adalah manajemen tingkat menengah (SM) dan manajemen tingkat bawah (*supervisor* dan *foreman*).

⁴ Lampiran Laporan Minggu ke 41 PT HAP

Berdasarkan latar belakang ini, maka sistem organisasi dengan basis birokrasi yang seharusnya rasional dan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien (rasionalitas instrumental) ternyata diindikasikan mengalami disfungsi sistem dalam aspek manajemen tenaga kerja sehingga mengalami keterlambatan pekerjaan.

I.2 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah dalam kalimat terakhir latar belakang di atas, penulis mengurai detail permasalahan dalam proses manajemen organisasi PT Hardi Agung Perkasa menggunakan bagan manajerial komunikasi formal Alo Liliweri (1997: 289), namun karena fokus dalam penelitian ini adalah pada manajemen tingkat menengah dan bawah maka pertanyaan penelitian penulis jabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu?
2. Bagaimana pengorganisasian dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu?
3. Penyusunan staf dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu?
4. Bagaimana pengarahan kerja dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu?
5. Bagaimana pengawasan dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu?

1.3 Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam karya tulis ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan perencanaan yang dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu
2. Mendeskripsikan pengorganisasian yang dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.
3. Penyusunan staf yang dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.
4. Mendeskripsikan pengarahan kerja dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.
5. Mendeskripsikan pengawasan dilakukan dalam PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Laporan ini diharapkan bisa berkontribusi terhadap perkembangan ilmu sosiologi khususnya dalam riset sosiologi organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberi pengetahuan mengenai proyek konstruksi dalam perspektif sosiologi.
2. Memberi solusi alternatif untuk permasalahan organisasi khususnya proyek konstruksi.

1.5 Kerangka Teori

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teori birokrasi sebagai fondasi dari untuk melakukan analisis sistem organisasi dalam proyek konstruksi secara umum. Untuk menganalisa lebih dalam penulis menggunakan teori manajemen ilmiah untuk melihat bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan kerja yang diterapkan oleh SM, *supervisor*, dan *foreman*. Oleh karena itu relasi antar SM, *supervisor*, dan *foreman* menjadi *point* penting dalam tulisan ini dan relasi tersebut akan dilihat dengan teori *human relation*. Penjelasan teori dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam tiga sub-bab di bawah ini.

1.5.1 Birokrasi sebagai Sistem Organisasi

Sistem adalah kumpulan dari bagian yang saling berhubungan dan bekerja secara keseluruhan. Secara khusus, sistem adalah suatu keseluruhan yang terorganisir atau kompleks; satu himpunan atau kombinasi hal-hal atau bagian membentuk keseluruhan yang kompleks atau kesatuan (Skyttner, 1996). Sebuah organisasi, oleh karena itu, dapat dianggap sebagai kumpulan bagian yang saling berhubungan yang bekerja secara keseluruhan (Hewege, 2012: 12).

Fungsi menjadi indikator keberhasilan dari suatu sistem. Fungsi merujuk pada konsekuensi yang menguntungkan dari tindakan manusia: fungsi membantu mempertahankan keseimbangan suatu kelompok (Henslin, 2006: 16-17). Bila sistem tidak seimbang maka terjadi disfungsi sosial yang mencederai sistem tersebut. Disfungsi sosial ditunjukkan dengan tidak berjalannya suatu peran dalam suatu

sistem, sehingga peran lain yang ada dalam sistem tersebut akan mengalami gangguan dan sistem menjadi tidak seimbang.

Dalam organisasi birokrasi peran tersebut dapat dilihat dari subsistem di dalamnya. Organisasi dalam perspektif sistem terdiri dari input, proses, dan komponen output, serta terhubung subsistem dengan batas sistem yang jelas (Hewege, 2012: 12). Subsistem yang ada dalam organisasi tentu tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena subsistem dalam organisasi dihubungkan oleh jaringan informasi dan komunikasi sebagai proses di dalamnya. Dalam pengertian tersebut bila ada subsistem yang tidak berjalan, maka organisasi akan mengalami hambatan dalam melaksanakan tujuannya.

Birokrasi merupakan organisasi dengan perspektif sistem. Weber menjelaskan bahwa birokrasi bersifat fungsional, efisien, sistematis, dan dapat diramalkan (bentuk rasionalitas instrumental yang tinggi) (Johnson, 1988: 232). Definisi tersebut dapat dipahami dengan ciri-ciri dari birokrasi yang dipaparkan oleh Max Weber (Henslin, 2006:128). Ciri-ciri dari organisasi birokatis adalah jenjang yang jelas, dengan tugas mengalir ke bawah dan tanggung jawab mengalir ke atas, adanya suatu pembagian kerja, terdapat peraturan tertulis, adanya komunikasi dan rekaman tetulis, dan hubungan impersonal.

Ciri organisasi birokritis yang dipaparkan di atas menjadi indikasi untuk mengatakan bahwa organisasi birokritis unggul dalam efisiensi. Keunggulan dalam efisiensi ditunjukkan dengan adanya peraturan tertulis yang menjadi dasar dalam bekerja. Dalam hal ini anggota organisasi memperoleh peran, wewenang, dan

prosedur kerja yang sudah diatur dalam peraturan tertulis dalam perencanaan kerja. Dasar-dasar dalam perencanaan kerja direalisasikan dalam *time schedule* untuk mempermudah pengawasan dan menunjang efisiensi kerja. Untuk pengawasan, organisasi birokratis juga didukung dengan adanya komunikasi dan rekaman tertulis. Ciri tersebut mengupayakan adanya pengawasan faktual dan konkrit, sebab dengan pengawasan seperti itu segala hal yang terjadi saat bekerja dapat dilihat dan menjadi bukti pada saat evaluasi untuk dideteksi hambatannya. Hal ini biasa kita temui sebagai administrasi dalam sistem organisasi.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai ciri organisasi birokratis, ada baiknya kita melihat beberapa tipe ideal birokrasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Alo Liliweri (1997: 121) mencoba untuk merumuskan suatu tipe ideal birokrasi, dan tipe tersebut terdiri atas:

- i. Suatu pengaturan fungsi resmi yang terus menerus diatur dalam peraturan.
- ii. Suatu bidang keahlian tertentu yang meliputi :
 1. Pembagian kerja yang sistematis
 2. Ketetapan otoritas untuk melaksanakan fungsi jabatan
 3. Alat paksaan yang perlu secara jelas dibatasi penggunaannya agar tunduk pada kondisi-kondisi terbatas.
- iii. Organisasi kepegawaian mengikuti prinsip hierarki, artinya pegawai rendahan berada di bawah pengawasan dan mendapatkan supervisi dari seseorang yang lebih tinggi.

- iv. Peraturan-peraturan yang mengatur perilaku seorang pegawai dapat merupakan peraturan/norma yang bersifat teknis. Karena rasional maka pelatihan spesialisasi perlu dilakukan.
- v. Tidak ada pemberian posisi kepegawaiannya oleh seseorang yang sedang menduduki suatu jabatan.
- vi. Tindakan-tindakan, keputusan-keputusan, dan peraturan-peraturan administratif dirumuskan dan dicatat secara tertulis.

Tipe ideal organisasi birokratis memunculkan kompleksitas dalam pembagian tugasnya. Sebagai suatu sistem, kompleksitas yang muncul dalam organisasi birokratis dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu kompleksitas horizontal dan kompleksitas vertikal. Dalam proyek Hotel The 101 Yogyakarta Tugu, kompleksitas horizontal ditunjukkan dengan adanya pembagian kerja antara pekerjaan mekanikal dan elektrik, sedangkan kompleksitas vertikal ditunjukkan dengan adanya hierarki organisasi. Untuk mengatur kompleksitas tersebut, diperlukan konsep manajemen untuk mengelola, dan konsep tersebut akan dijelaskan dalam sub-bab di bawah ini.

1.5.2 Manajemen Ilmiah sebagai Instrumen Pengelolaan Organisasi Birokratis

Fredrick W. Taylor (Pace & Faules, 1998: 49-52) memiliki ketertarikan terhadap analisis pengawasan (supervisi) fungsional, sehingga teori yang dikemukannya mengenai “Manajemen Ilmiah” akan menjadi salah satu alat analisis untuk penelitian ini. Untuk masuk ke dalam aplikasi teori manajemen ilmiah memiliki empat pendekatan Taylor terhadap manajemen, yaitu:

- i. **Pembagian Kerja.** Dalam pengertian birokratik, kewajiban perusahaan secara sistematis dibebankan pada jabatan-jabatan dalam suatu tatanan spesialisasi yang menurun. Bila dapat dilakukan, pekerjaan setiap orang dalam organisasi harus terbatas pada pelaksanaan suatu fungsi, yang merupakan pembagian kerja.
- ii. **Proses Saklar dan Fungsional.** Proses saklar menunjukkan rantai perintah atau dimensi vertikal organisasi, menciptakan perubahan dalam pendelegasian wewenang & tanggung jawab, kesatuan perintah dan kewajiban melapor.
- iii. **Struktur**
 - a. **Lini:** kewenangan terakhir terletak pada jabatan-jabatan dalam struktur tersebut (operasional).
 - b. **Staf:** secara tradisional membantu lini untuk memberi nasihat dan jasa, dan tidak memiliki wewenang untuk memberi perintah pada manajer lini untuk mengikuti usulan tersebut.

Struktur yang ada dalam proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu yang menjadi kajian dari penelitian ini digolongkan dalam struktur tinggi. Struktur tinggi memiliki banyak tingkat kewenangan dengan manajernya yang memiliki rentang pengawasan sempit (Pace & Faules, 1998: 49-52). Ditandai dengan pengawasan yang ketat, semangat kelompok, persaingan melalui hubungan pribadi penambahan tanggung jawab secara bertahap, ketidakamanan yang konstan tentang status, penekanan pada teknik manajemen dan banyak peraturan.

iv. Rentang Pengawasan. Merujuk pada jumlah bawahan yang ada dalam pengawasan.

Bila dioperasionalkan dalam konteks manajemen, tipe ideal birokrasi dapat dilihat penerapannya pada bagan fungsi manajerial, sebagai berikut:

Bagan 1.1
Fungsi Manajer dalam Operasi Komunikasi Formal



(Sumber: Liliweri, 1997: 289)

Bagan tersebut menggambarkan penerapan tindakan rasional bertujuan untuk pengelolaan di tingkat manajer. Dalam bagan tersebut seorang manajer memiliki tahap-tahap kerja yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagan komunikasi tersebut juga perlu untuk diperkuat dengan tiga prinsip manajemen ilmiah seperti yang dijelaskan oleh Henry Fayol (dalam Manullang, 1996:30). Tiga prinsip yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Disiplin

Pegawai perlu melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dan dirinya baik secara tertulis maupun lisan. Konsekuensi yang diterima bila melanggar kesepakatan tersebut adalah *punishment* sesuai dengan apa yang sudah diputuskan.

2. *Remuneration of Personnel*

Kesejahteraan pegawai adalah layanan yang wajib diberikan oleh perusahaan melalui gaji. Selain gaji, pemberian bonus bekerja lebih keras juga perlu dilakukan agar pegawai semakin termotivasi.

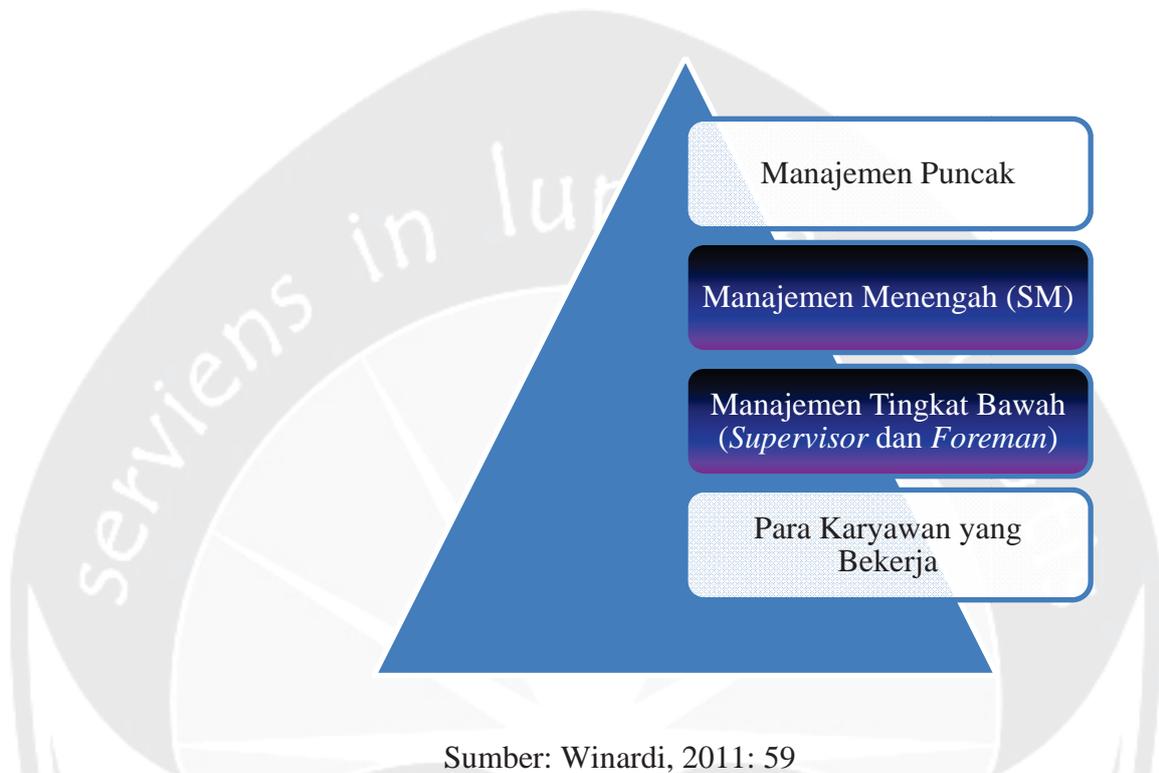
3. *Equity*

Untuk merangsang kesetiaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan kesungguhan dan kesetiaan, mereka memerlukan keramahan dan keadilan. Konsep itulah yang menghasilkan *equity*.

Berdasarkan wewenang yang ada dalam organisasi, bagan di bawah ini merupakan penerapan tingkatan manajemen. Berikut ini ada bagan tingkat manajemen organisasi.

Bagan 1.2

Format Tingkatan Manajemen



Sumber: Winardi, 2011: 59

Dalam tingkatan tersebut fokus penelitian ini adalah manajemen menengah dan manajemen tingkat bawah yang terdiri dari *Site Manager* (Manajemen Menengah), *supervisor* dan *foreman* (Manajemen Tingkat Bawah).

Permasalahan yang terjadi di proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu pada PT HAP tidak cukup bila hanya dilihat dengan teori birokrasi dan manajemen ilmiah. Pola interaksi antara SM, *supervisor*, dan *foreman* akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan *human relation theory*.

1.5.3 “*Human Relations*” dalam Manajemen Tenaga Kerja

Salah satu prinsip organisasi birokratis adalah unggul dalam ketepatan, stabilitas, disiplin, dan keampuhannya (Johnson, 1988: 233). Keunggulan tersebut dipengaruhi manajerial yang diterapkan oleh manajemen di dalamnya melakukan koordinasi kerja. Cara berkoordinasi tentunya tidak muncul dengan sendirinya, dalam bagan fungsi manajerial Liliweri (1997) aktor yang mengatur cara berkoordinasi adalah seorang manajer.

Dalam organisasi birokratis, manajemen diterapkan sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga muncul asumsi hubungan impersonal antara atasan dan bawahan. Peraturan tersebut dibuat berdasarkan pada tujuan yang harus dicapai dengan tenggat waktu dan cara tertentu. Dari pernyataan tersebut, hubungan manajer dan bawahan dihindarkan dari hubungan emosional. Namun dalam perkembangannya muncul istilah “*bad guy*” dan “*good guy*” (Rose, 2005). “*Bad guy*” merupakan istilah dalam manajemen ilmiah, sedangkan “*good guy*” dalam *human relations*.

Dalam perkembangan teori organisasi, muncul konsep *human relation* sebagai kritik terhadap teori manajemen klasik (termasuk birokrasi) dalam konteks hubungan pekerja. Bila dilihat sekilas konsep ini merupakan adaptasi dari teori birokrasi, karena secara umum juga mengatur dinamika organisasi, yang membedakan dengan konsep manajemen klasik adalah salah satu fokusnya mengenai hubungan psiko-sosial seperti yang ditulis John Markert (2008: 47).

Konsep *human relations* menjadi alat analisis dalam kasus pelecehan seksual yang terjadi di Forklift System (Markert, 2008: 48). CEO di Forklift System kerap kali melecehkan dan merendahkan karyawan perempuan mereka secara terbuka, sehingga membuat karyawan lain meniru tindakan dari CEO tersebut. Dalam kasus tersebut Markert menyebutnya sebagai budaya “lingkungan yang tidak bersahabat” (2008:48).

Budaya “lingkungan yang tidak bersahabat” dapat dihadapi dengan kemampuan manusia untuk mengatasi tekanan, setidaknya hal ini yang disebutkan oleh Rose mengenai manusia otonom. Gagasan manusia otonom melihat bahwa manusia memiliki rasionalitas, mampu memilih, memiliki perilaku moral yang membuat mereka berhak untuk hak-hak tertentu (Rose, 2005: 48). Hal ini yang menjadi dialektika dari proses manajemen dalam pengelolaan suatu organisasi.

Komunikasi menjadi kunci dalam suatu organisasi, karena aktor-aktor yang terlibat di dalamnya berfungsi untuk menyebarkan informasi resmi dan tidak resmi (2008:49). Komunikasi inilah yang akan mempengaruhi persepsi dan perilaku dari anggota organisasi. Oleh karena itu peran manajer menjadi sangat penting untuk mengelola informasi resmi dan tidak resmi untuk mengatasi permasalahan dinamika kerja suatu organisasi. Pemilihan cara menyediakan informasi tidak hanya mencakup pengeluaran sumber daya moneter, tetapi juga sumber daya psikis dan emosional (Pace & Faules, 1998: 186).

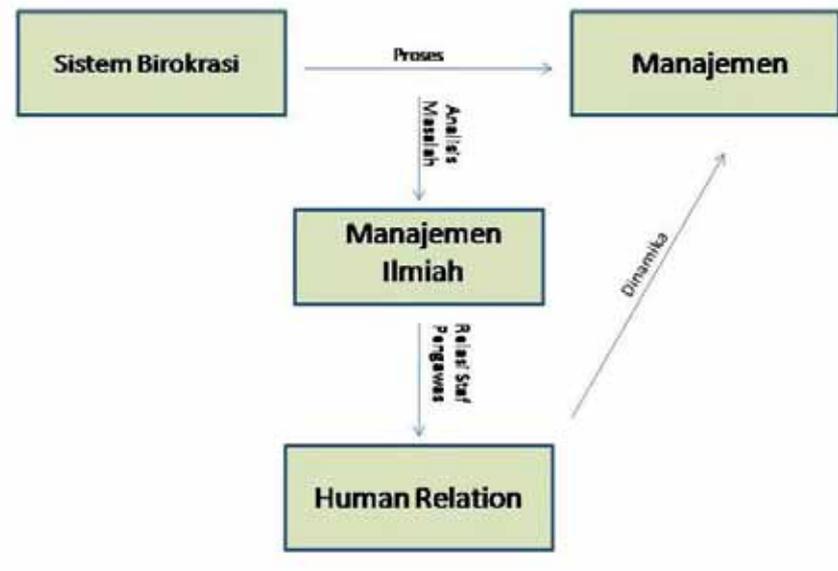
Komunikasi dalam organisasi perlu memperhatikan aspek modal di dalamnya. Modal yang dimaksud adalah modal sosial dan modal kultural. Menurut Putnam (dalam Damsar, 2009: 210), modal sosial adalah jaringan-jaringan, nilai-

nilai, dan kepercayaan yang timbul di antara para anggota perkumpulan, yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk manfaat bersama. Sedangkan Lury (dalam Damsar, 2011: 218) melihat, Bourdieu membatasi kapital budaya sebagai kapital pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk membuat perbedaan atau penaksiran nilai. Dialektika antara modal sosial dan modal kultural inilah yang nanti akan berpengaruh terhadap interaksi yang dilakukan oleh SM, *supervisor*, dan *foreman*. Bila terjadi ketimpangan dalam dialektika tersebut maka akan terjadi disfungsi sistem dalam PT HAP.

Seluruh teori dalam penelitian ini menjadi perspektif untuk melihat permasalahan yang ada dalam pekerjaan mekanikal dan elektrikal PT Hardi Agung Perkasa pada proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu secara bertahap. Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan dalam bagan di bawah ini.

Bagan 1.3

Tahap Analisis Penelitian Proyek Hotel The 101 Yogyakarta Tugu



Point penting yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah proses SM, *supervisor*, dan *foreman* dalam menjalankan proyek konstruksi dengan birokrasi yang ditetapkan oleh PT Hardi Agung Perkasa. Oleh karena itu relasi antara tim pengawas menjadi indikasi permasalahan yang akan diteliti dalam pekerjaan mekanikal dan elektrikal proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menganalisa fenomena sosial dan hanya pada aspek-aspek tertentu. Aspek yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah penerapan sistem

manajemendari PT Hardi Agung Perkasa dalam pekerjaan mekanikal dan elektrik di proyek The 101 Yogyakarta Tugu, khususnya SM, *supervisor* dan *foreman*.

Penelitian kualitatif, mengikuti Rachmat Kriyantono (2009:56) bertujuan untuk menjelaskan sebuah fenomena sosial dengan pengumpulan data, penelitian ini tidak dipengaruhi oleh besarnya populasi dan sampel, sebab penelitian ini difokuskan pada SM, *supervisor*, dan *foreman* PT HAP di proyek The 101 Yogyakarta Tugu.

1.6.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah PT Hardi Agung Perkasa dalam proyek The 101 Yogyakarta Tugu khususnya tim pengawas pekerjaan lapangan yang terdiri dari SM, *supervisor*, dan *foreman* mekanikal dan elektrik dengan fokus utama pada penerapan kepemimpinan, sistem koordinasi dan pengawasan.

1.6.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

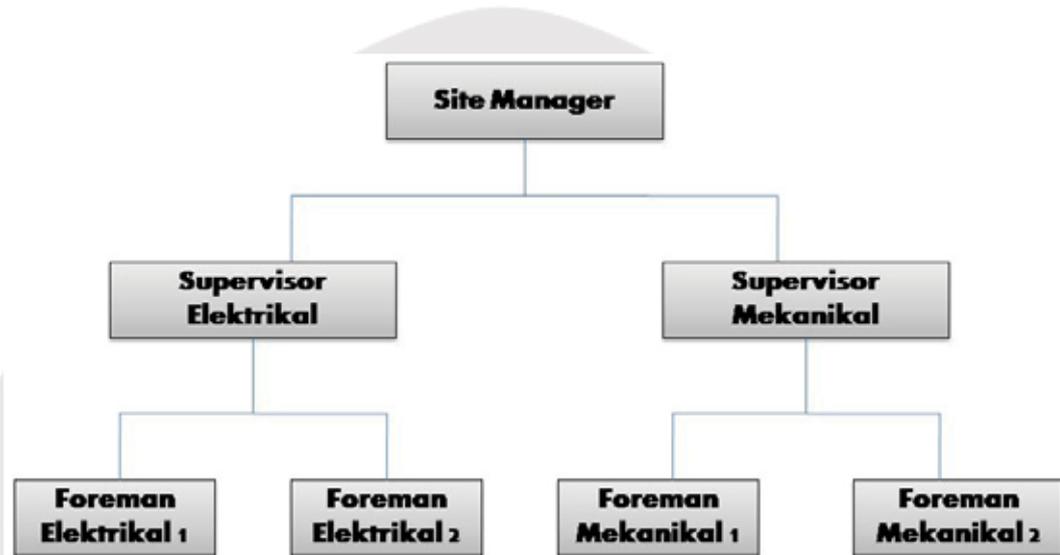
Menurut Kriyantono (2009) jenis data dibagi menjadi data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Data primer

Data primer diambil dari tim pengawas PT Hardi Agung Perkasa yang terdiri dari *Site Manager*, *Supervisor* Mekanikal dan Elektrikal dan *Foreman* Mekanikal dan Elektrikal. Data ini diambil dari pengalaman selama bekerja di proyek The 101 Yogyakarta Tugu melalui metode wawancara dan observasi.

Bagan 1.4

Format Manajerial Menengah dan Bawah



Sumber: Struktur Organisasi PT HAP

b. Data Sekunder

Data sekunder diambil dari laporan harian, mingguan, bulanan, dan catatan lapangan saat penulis melakukan internship selama 40 hari di lokasi proyek. Data sekunder ini menjadi data pendukung untuk memperoleh informasi yang tepat dan mendalam dari masing-masing tim pengawas PT Hardi Agung Perkasa.

1.6.4 Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian manajemen menengah dan bawah PT Hardi Agung Perkasa yang bekerja di bidang mekanikal dan elektrikal sebagai aktor yang bertanggung jawab dalam pengawasan kerja pekerja lapangan. Data akan diperoleh dari laporan harian,

bulanan dan mingguan yang akan mengembangkan pertanyaan wawancara kemudian diajukan dari *foreman*, *supervisor*, dan SM.

Teknis pencarian data akan dimulai dengan melakukan *review* laporan harian, mingguan, dan bulanan. Dalam laporan-laporan tersebut setidaknya terdapat indikasi permasalahan pekerjaan yang bisa dilihat dari *schedule progress*, jumlah pekerja yang hadir dan pekerjaan yang dilakukan. *Review* tersebut akan menjadi pijakan penulis untuk menganalisis permasalahan yang dialami oleh SM, *supervisor*, dan *foreman*.

Proses pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah reduksi data, dalam proses ini penulis akan membuang data yang tidak berhubungan dengan penelitian dan memilah data yang berhubungan erat dengan topik penelitian. Untuk memisahkan data-data tersebut, penulis melakukan *coding*, dalam hal ini *coding* merupakan pemisahan data dengan memberikan kode pada pertanyaan penelitian dalam *draft* wawancara (Mardalis, 2003).

Logika analisis dalam penulisan ini penulis susun berdasarkan konsep-konsep yang digunakan dan tersusun dalam bagan teoritis penelitian Proyek Hotel The 101 Yogyakarta Tugu⁵. Masing-masing teori akan digunakan secara bertahap untuk menganalisa proses manajemen PT HAP. Teori birokrasi dan manajemen ilmiah akan menjadi dasar analisis untuk proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengawasan kerja. Sedangkan teori *human*

⁵ Halaman 20

*relation*akan menjadi dasar untuk menganalisa interaksi yang terjadi di dalam PT HAP.

1.6.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada proyek konstruksi yang sudah selesai. Dalam *time schedule* kerja, pekerjaan mekanikal dan elektrikaldimulai tanggal 15 Juli 2013 dan selesai pada tanggal 13 Februari 2014, namun karena terdapat masalah dalam proses pembangunan proyek ini selesai pada 20 Mei 2014 dengan ditandai oleh *soft opening* dari pihak pengelola. Waktu observasi yang penulis lakukan adalah 40 hari terhitung dari awal *internship* hingga selesai. Dengan keterbatasan waktu yang ada, penulis hanya dapat menjangkau SM, *supervisor*, dan *foreman* pekerjaan mekanikal dan elektrik PT Hardi Agung Perkasa untuk untuk menjadi narasumber proyek konstruksi Hotel The 101 Yogyakarta Tugu.