

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Proyek Konstruksi**

Suatu proyek konstruksi biasanya merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Selain itu, suatu proyek konstruksi juga memiliki karakteristik yang tunggal dan unik. Karakteristik proyek konstruksi yang sangat kompleks menyebabkan kebutuhan akan manajemen proyek konstruksi menjadi sangat penting. Berikut disajikan beberapa definisi manajemen proyek antara lain :

1. manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu (Ervianto, 2002).
2. manajemen proyek adalah suatu perencanaan dan pengendalian proyek yang lebih ditekankan pada pola kepemimpinan, pembinaan kerjasama, serta mendasarkan pada faktor usaha pencapaian tujuan proyek (Soehendradjati, 1990).

#### **2.2. Konflik Organisasi**

Konflik biasanya terjadi sebagai hasil adanya masalah-masalah hubungan pribadi (ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya atau perbedaan persepsi) dan struktur

organisasi (perebutan sumber-sumber daya yang terbatas, pertarungan antar departemen dan sebagainya).

### 2.2.1. Pengertian Konflik

Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organization conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan karena mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Menurut Stoner dan Wankel, (1988) bahwa :

Konflik organisasi adalah suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya masing-masing.

Menurut Ranupandoyo dan Hasnan, (1990) bahwa :

Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau mempunyai status, tujuan, nilai, dan persepsi yang berbeda.

Menurut Reksohadiprojo, (1986) bahwa :

Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan antara dua atau lebih pihak.

### 2.2.2. Jenis-jenis Konflik

Handoko (1993) mengemukakan bahwa konflik terbagi menjadi 5 jenis berdasarkan pihak-pihak yang saling bertentangan yaitu :

1. konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang ia harapkan untuk dilaksanakan, bila berbagai pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya,
2. konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana dalam hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian,
3. konflik antar individu dan kelompok, dimana konflik ini dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka,
4. konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, konflik ini terjadi bila terdapat pertentangan dalam kelompok,
5. konflik antar organisasi, konflik ini timbul sebagai akibat dari bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara.

Penyebaran kuisisioner ini menggunakan jenis konflik yang biasa ditemui dalam suatu organisasi yaitu konflik nomor pertama hingga nomor keempat.

Menurut Kerzner, (1995) bahwa :

Tujuh sumber konflik organisasional adalah :

1. *conflict over project priorities,*
2. *conflict over administrative procedure,*
3. *conflict over technical opinions and performance trade-off,*
4. *conflict over manpower resources,*
5. *conflict over cost,*

6. *conflict over schedules,*
7. *personality conflict.*

### **2.3. Site Manager (SM)**

*Site Manager* (SM) adalah orang yang memimpin dan bertanggungjawab atas jalannya pekerjaan proyek dan mutu dari pekerjaan langsung kepada pemilik proyek dan kepada *Project Manager* ( PM ). Tugas dan tanggungjawab yang lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. merencanakan dan mengendalikan seluruh biaya pelaksanaan proyek.
2. membuat metode pelaksanaan sesuai hasil kesepakatan dengan tim proyek.
3. mengevaluasi biaya pembangunan proyek.
4. mengendalikan dokumen-dokumen, misalnya gambar bestek.

Didalam divisi ini SM membawahi dua badan koordinator, yaitu Koordinator Biaya dan Alat dan Koordinator Teknik.

### **2.4. Kinerja**

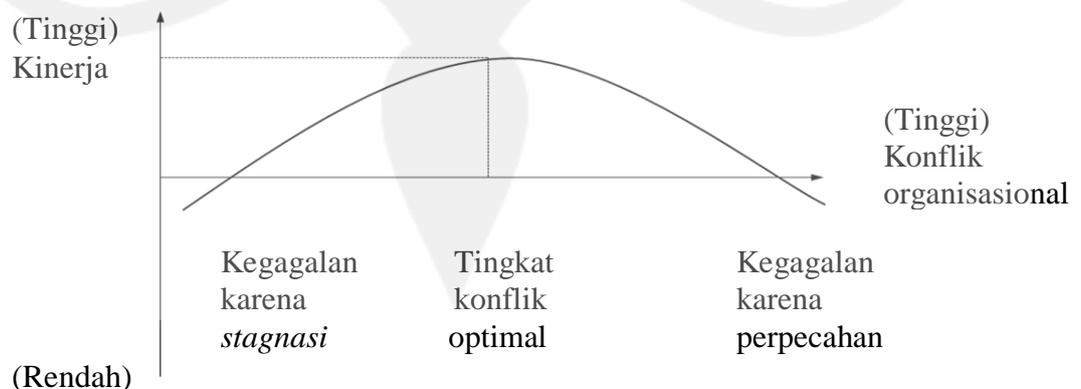
Siswanto (1987) mengemukakan delapan kriteria untuk menilai atau mengevaluasi performansi kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu :

1. *quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
2. *quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya,

3. *job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya,
4. *creativity*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
5. *cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota dalam organisasi),
6. *dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan,
7. *initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya,
8. *personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

### 2.5. Hubungan konflik dengan kinerja

Handoko (1993) menyatakan mengenai hubungan antara konflik organisasi dengan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Hubungan antara konflik organisasi dengan kinerja *site manager*.

Dalam gambar tersebut terlihat adanya tingkat konflik yang optimal, yaitu konflik yang sangat fungsional dimana kinerja karyawan adalah maksimal. Bila tingkat konflik terlalu rendah kinerja karyawan bisa mengalami *stagnasi* atau ladung. Dan bila konflik terlalu tinggi, kekacauan dan perpecahan juga membahayakan kelangsungan hidup organisasi sehingga seorang pemimpin harus berusaha untuk mencapai konflik yang optimal, yaitu tingkat fungsional konflik tertinggi dimana kinerja karyawan optimal.

