

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Proyek Konstruksi

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Proyek konstruksi adalah suatu upaya untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan atau infrastruktur. Bangunan ini pada umumnya mencakup pekerjaan pokok yang termasuk di dalamnya bidang teknik sipil dan arsitektur, juga tidak jarang melibatkan disiplin lain seperti teknik industri, teknik mesin, teknik elektro dan lain sebagainya.

Manajemen proyek konstruksi adalah proses penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, dan penerapan secara sistematis pada suatu proyek dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien agar tercapai tujuan proyek secara optimal. Pelaksanaan proyek yang besar membutuhkan struktur organisasi yang mempunyai cara kerja yang rapi. Tujuan adanya organisasi adalah agar pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana dan dapat diperoleh suatu hasil kerja yang sesuai dengan tujuan pembangunan.

Pada proyek konstruksi, penerapan fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, staffing, leading, controlling*) dalam pelaksanaan proyek adalah hal yang penting untuk menunjang keberhasilan proyek.

Pada hakekatnya manajemen proyek konstruksi menurut Ervianto (2005), ada dua pemahaman yang pada pelaksanaannya menjadi satu kesatuan dalam mencapai tujuan proyek yaitu:

1. Teknologi Konstruksi (*Construction Technology*) yaitu mempelajari metode atau teknik tahapan melaksanakan pekerjaan dalam mewujudkan bangunan fisik di suatu lokasi proyek, sesuai dengan spesifikasi teknik yang disyaratkan.
2. Manajemen Konstruksi (*Construction Management*) adalah bagaimana sumber daya (*man, material, machine, money, method*) yang terlibat dalam pekerjaan dapat dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan proyek, sesuai dengan ketentuan/hukum yang berhubungan dengan konstruksi.

2.2 Konflik

2.2.1 Definisi konflik

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stress yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Thomas, 1978).

Dalam kamus bahasa inggris konflik didefinisikan sebagai ketidaksetujuan tentang sesuatu yang penting, atau ketidakcocokan antara orang-orang atau sekelompok orang atas ide-ide, minat, keyakinan,

perilaku perasaan, atau tujuan. Handy (1983) mendefinisikan konflik sebagai dimulainya proses bila suatu pihak merasa bahwa pihak lain akan menggagalkan tujuannya. Soeharto (2001) konflik didefinisikan sebagai tumbukan diantara unsur-unsur atau pemikiran yang berlawanan.

2.2.2 Pandangan konflik menurut para ilmuwan

1. Menurut Stoner dan Wankel, (1988) 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 atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub unit yang berbeda pendapat berupa upaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangan masing-masing.
2. Menurut Robbins, (1996: 431) konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:
 - a. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik

disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

b. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*).

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat para anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

c. Pandangan interaksionis (*The interactionist View*).

Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal itu disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum serta

berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, krisis-diri, dan kreatif.

3. Konflik menurut Stoner dan Freeman, (1989: 392) membagi pandangan menjadi dua bagian yaitu:

a. Pandangan tradisional (*Old View*) menganggap bahwa konflik dapat dihindari. Hal ini disebabkan konflik dapat mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan yang optimal, konflik harus dihilangkan. Konflik biasanya disebabkan oleh kesalahan manajer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, manajer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

b. Pandangan modern (*Current View*) menanggapi bahwa konflik tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain struktur organisasi, perbedaan tujuan, organisasi, persepsi, nilai-nilai, dan sebagainya. Konflik dapat mengurangi kinerja organisasi dalam berbagai tingkatan. Jika terjadi konflik, manajer sebagai pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.3 Sumber konflik dalam proyek konstruksi

Dalam setiap proyek konstruksi, di satu sisi perhatian utama kontraktor adalah menyelesaikan proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan berusaha untuk dapat memperoleh keuntungan finansial, sementara di sisi lain *owner* membutuhkan fasilitas yang baik dengan harga seekonomis mungkin. Tujuan dari masing-masing pihak tersebut tampaknya bertentangan dan upaya-upaya dari masing-masing pihak tersebut dalam mencapai tujuan mereka, mungkin akan mengakibatkan konflik. Selain itu, dalam organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan proyek pembangunan terdiri dari berbagai disiplin ilmu, beragam norma, perilaku dan budaya. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa didalam melaksanakan proyek berada pada lingkungan yang kompetitif yang dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan.

Banyak penulis yang telah melakukan penelitian untuk mengetahui penyebab konflik dalam proyek konstruksi. Menurut Hellard (1997), faktor utama yang menyebabkan konflik dalam konstruksi adalah :

1. Kondisi kontrak :
 - a. Kurangnya kesempurnaan dalam dokumen kontrak
 - b. Kegagalan dalam pembayaran
 - c. Kondisi psikologi orang dalam proyek konstruksi
2. Gambar desain yang tidak lengkap
 - a. Masalah bawah permukaan tanah
 - b. Resiko-resiko

- c. Perencanaan yang kurang lengkap
 - d. Metode kerja dan spesifikasi
3. Proses konstruksi
 4. Konsumen
 - a. Kepemilikan publik
 - b. Jaminan
 5. Waktu

Menurut Filley (1975) penyebab utama timbulnya konflik yang sering terjadi di lingkungan proyek adalah batas wewenang dan tanggung jawab kurang jelas, adanya konflik kepentingan, adanya hambatan komunikasi, adanya pertentangan lama yang belum terselesaikan, tidak adanya pengertian bersama (*consensus*).

2.2.4 Faktor penyebab konflik pada tahap pelaksanaan konstruksi

Konflik pada proyek konstruksi terjadi manakala apa yang tertera dalam kontrak tidak sesuai dengan apa yang dilaksanakan di lapangan. Dalam istilah umum sering orang mengatakan bahwa pelaksanaan proyek di lapangan tidak sesuai dengan bestek, baik bestek tertulis (kontrak kerja) dan atau bestek gambar (lampiran-lampiran kontrak), ditambah perintah-perintah direksi/pengawas proyek (manakala bestek tertulis dan bestek gambar masih ada yang belum lengkap). Sedangkan faktor timbulnya konflik menurut Shahab (2000) dan Poerdiyatmono (2007), terdapat beberapa kasus, yaitu :

1. Memulai pekerjaan pelaksanaan proyek, sebelum dokumen pelaksanaan (kontrak) selesai diproses.
2. Perjanjian (kontrak) kerja dan dokumen konstruksi kurang lengkap.
3. Pelaksanaan pekerjaan dimulai tanpa pola urutan proses kerja, program waktu serta garis kritis (*time schedule*).
4. Ketidakjelasan alur penyaluran dokumen.
5. Tanggung jawab yang kurang jelas.
6. Timbulnya *variation order* sepanjang masa pelaksanaan konstruksi, dengan tidak mencatat, melaporkan atau mengantisipasi terhadap pengaruh perubahan waktu dan biaya.
7. *Site Engineer* atau Koordinator Lapangan yang tidak menguasai seluruh proses.
8. Terjadinya kerancuan istilah *Quality Control* dengan *Quality Assurance*.
9. Terdapat istilah-istilah yang membingungkan dalam dokumen kontrak.
10. Terdapat istilah-istilah yang dapat menimbulkan makna ganda dalam dokumen kontrak.
11. Administrasi proyek yang tidak baik.
12. Persetujuan (*Approval*) mengenai nilai biaya atau gambar-gambar usulan atau program waktu tidak kunjung diselesaikan, yang mengakibatkan tertundanya pekerjaan.
13. *Idle time* peralatan yang tidak efektif.

14. Banyaknya *change order* atau perubahan pekerjaan yang berakibat pada pekerjaan tambah

15. Keterlambatan pembayaran.

16. Adanya perbedaan pengertian kontrak yang berbahasa asing dengan kontrak yang sama dan berbahasa Indonesia.

Fenn et al, (1997) mengidentifikasi penyebab konflik konstruksi yang disebabkan oleh pemilik (*owner*) adalah sebagai berikut :

1. Kegagalan menanggapi permasalahan tepat waktu
2. Kurang komunikasi antar anggota tim
3. Mekanisme yang kurang jelas dalam memberikan permintaan informasi
4. Buruknya manajemen, pengawasan dan koordinasi
5. Memenangkan penawar terendah (mentalitas kontraktor dan konsultan)
6. Tidak adanya semangat tim
7. Enggan untuk memeriksa konstruksi mengenai kejelasan dan kelengkapan
8. Kegagalan untuk menunjuk seorang manajer proyek
9. Perbedaan penafsiran makna dalam dokumen kontrak

Hall (2002) mengidentifikasi penyebab konflik konstruksi yang disebabkan oleh konsultan adalah sebagai berikut :

1. Kegagalan untuk mengetahui tanggung jawabnya sesuai dengan kontrak
2. Kesalahan estimasi

3. Lambat memberikan informasi
4. Kesalahan desain dan spesifikasi karena kurang koordinasi antara insinyur sipil, arsitek, mekanikal dan elektrikal
5. Gambar dan spesifikasi yang tidak lengkap

Carmicheal (2002) mengidentifikasi penyebab konflik konstruksi yang disebabkan oleh kontraktor adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya manajemen kontraktor, pengawasan dan koordinasi
2. Keterlambatan pekerjaan
3. Kegagalan untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan pekerjaan
4. Kegagalan untuk memahami harga pekerjaan atau penawaran dengan benar
5. Kurang memahami kesepakatan yang ada dalam kontrak
6. Keengganan untuk meminta penjelasan
7. Penjadwalan pekerjaan (Scheduling) yang kurang baik

2.2.5 Manajemen konflik

Manajemen konflik menurut Barcovitch (1999), yaitu :

1. *Withdrawal* : Menghindari sumber potensi konflik yang berdampak konflik tidak terselesaikan,
2. *Smoothing* : Menekan pada area kesepakatan ketimbang area perbedaan yang berdampak pada solusi jangka pendek,

3. *Compromise* : Mencari dan tawar-menawar yang membawa pada beberapa tingkat kepuasan semua pihak yang berdampak pada penyelesaian yang definitive,
4. *Forcing* : Memaksa satu sudut pandang, dengan biaya pihak lain, menawarkan solusi *win-lose*. Ini menghasilkan pada perasaan tidak nyaman yang mungkin akan terjadi pada bentuk yang lain,
5. *Problem solving* : Penanganan konflik sebagai suatu masalah yang harus diselesaikan dengan memeriksa alternative, persyaratan yang diberikan dan mengambil sikap dan membuka pembicaraan. Ini menghasilkan resolusi yang maksimum.

2.2.6 Metode menangani konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, seseorang harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. **Interospeksi diri**

Bagaimana biasanya menghadapi konflik? Gaya apa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi. Hal ini penting untuk dilakuan sehingga dapat mengukur kekuatan diri.

2. **Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat**

Sangat penting bagi seseorang untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Seseorang dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik

tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan seseorang untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika seseorang melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

3. Identifikasi sumber konflik

Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.

4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penanganan (manajemen) konflik dapat dilakukan dengan cara introspeksi diri, mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat, identifikasi sumber konflik, dan mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

2.2.7 Penelitian metode pendekatan konflik

Dari peneliti sebelumnya Bill Ormando (2013) menentukan metode pendekatan untuk mengatasi konflik dalam proyek konstruksi menggunakan enam metode di dalam kuisisioner penelitian, yaitu: *force*, *smoothing*, *withdrawal*, *cinorinuse*, *problem solving*, *collaborating*. Faktor-faktor konflik yang digunakan konflik individu, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dalam organisasi.