

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Proyek Konstruksi

Ervianto (2005) menyatakan bahwa manajemen proyek konstruksi pada hakekatnya memiliki dua pemahaman, yang mana kedua pemahaman tersebut akan menjadi satu kesatuan dalam pelaksanaannya dengan harapan dapat mencapai tujuan dari suatu kegiatan proyek konstruksi, kedua pemahaman tersebut diantaranya ialah:

1. Teknologi konstruksi (*construction technology*) yaitu mempelajari metode atau teknik yang digunakan, serta tahapan dalam pelaksanaan pekerjaan untuk dapat mewujudkan bangunan fisik di suatu lokasi proyek konstruksi, agar sesuai dengan keadaan dan spesifikasi teknik yang telah diisyaratkan.
2. Manajemen konstruksi (*construction management*) ialah tentang bagaimana sumber daya (*man, material, machine, money, method*) yang ikut berperan dalam proses pelaksanaan konstruksi dapat dikelola secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan suatu proyek itu sendiri, dengan harapan sesuai dengan ketentuan atau hukum yang berhubungan dengan konstruksi.

Tujuan dari proses manajemen proyek konstruksi kemudian dijelaskan oleh (Soeharto,1999) adalah sebagai berikut:

1. Semua rencana rangkaian kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (tepat waktu), dengan maksud bahwa tidak terjadi keterlambatan dalam penyelesaian proyek.

2. Biaya/anggaran yang sesuai dengan ketentuan, dengan maksud bahwa tidak terjadi pembengkakan biaya berlebih (*cost overruns*).
3. Kualitas konstruksi yang sesuai dengan ketentuan.
4. Proses kegiatan yang sesuai dengan ketentuan.

Manajemen konstruksi merupakan manajemen khusus yang bersifat khas yang dikembangkan dengan tujuan untuk dapat melakukan koordinasi dan pengendalian didalam suatu kegiatan proyek konstruksi.

Soeharto (1999) menyatakan bahwa banyaknya pembagian kegiatan dalam pelaksanaan proyek konstruksi serta pihak-pihak yang terlibat didalamnya akan berakibat pada timbulnya banyak permasalahan yang bersifat kompleks.

Kompleksitas permasalahan yang terjadi dalam proyek konstruksi ditinjau dari jenis dan banyaknya unsur-unsur sebagai berikut:

1. Unsur kegiatan yang ada di dalam proyek.
2. Unsur hubungan antar kelompok (organisasi) didalam proyek .
3. Unsur hubungan antar kegiatan (organisasi) didalam proyek dengan pihak lain diluar proyek.

Mengingat begitu kompleksnya permasalahan yang ada pada proyek konstruksi begitu pula unsur-unsur yang terlibat didalamnya, maka manajemen proyek konstruksi sangat perlu diperhatikan, baik proyek yang berskala kecil, berskala sedang, maupun proyek berskala besar. Hal tersebut dimaksudkan agar proses konstruksi dapat berjalan dengan baik dan tujuan dari pelaksanaan proyek konstruksi dapat tercapai sesuai dengan ketentuan atau hukum yang berhubungan dengan konstruksi.

## 2.2 Konflik

### 2.2.1 Pengertian Konflik

Soekanto (2006) berpendapat bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan kepentingan yang saling bertentangan baik antar individu maupun antar kelompok sosial, dengan cara menentang pihak lawan dengan disertai ancaman maupun kekerasan dengan alasan sebagai usaha untuk memenuhi tujuannya.

Pruitt and Rubin (2009) menelusuri arti konflik melalui *webster dictionary*. Istilah *conflict* dalam bahasa latin memiliki makna suatu perkelahian, peperangan atau perjuangan, yaitu berupa konfrontasi atau berhadap-hadapan fisik yang terjadi antar beberapa pihak.

Pruitt dan Rubin (2009) mengungkapkan bahwa konflik adalah sebuah persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*), atau dengan kata lain bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tidak dapat mendapatkan titik temu (sepaham) dan itu bersifat mutlak. Kepentingan yang dimaksud adalah tentang perasaan orang mengenai apa yang sangat diinginkannya serta perasaan tersebut cenderung bersifat sentral (berpusat) dan tertanam dalam pikiran serta tindakan orang yang membentuk inti dari banyak sikap, tujuan dan niatnya.

Susan (2009) menelusuri konflik melalui Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang disusun dan ditulis oleh Poerwadarminta, mengartikan konflik sebagai pertentangan atau percekocokan. Pertentangan kemudian muncul kedalam bentuk pertentangan ide, maupun pertentangan fisik yang terjadi diantara kedua belah pihan yang saling berseberangan.

Robbins and Coulter (2012) konflik adalah perbedaan yang dirasa tidak sesuai sehingga menghasilkan beberapa bentuk gangguan atau pertentangan. Apabila didalam kelompok terdapat perbedaan maka dapat diyakini bahwa konflik itu ada didalamnya.

Tiga pandangan berbeda telah berkembang sehubungan dengan konflik (Robbins and Coulter, 2012), yaitu:

1. Pandangan Tradisional Konflik (*The Traditional View of Conflict*).

Pandangan tradisional selalu berpendapat bahwa konflik harus dihindari dan di indikasikan sebagai masalah yang mutlak di dalam kelompok.

2. Pandangan hubungan manusia tentang konflik (*The Human Relation View of Conflict*).

Pandangan ini menganggap bahwa konflik adalah hasil alami dan tak terhindarkan dalam kelompok mana pun yang tidak hanya bersifat negatif, tetapi juga memiliki potensi untuk menjadi kekuatan positif yang berkontribusi pada kinerja kelompok.

3. Pandangan interaksionis tentang konflik (*The interactionist View of Conflict*).

Pandangan ini mengusulkan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif dalam suatu kelompok, tetapi juga bahwa beberapa konflik sangat diperlukan agar suatu kelompok dapat bekerja secara efektif. Pandangan interaksionis tidak menganggap bahwa semua konflik itu baik. Akan tetapi menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan atau harus

tetap ada, akan tetapi harus ada pada tingkat minimum serta berkelanjutan sehingga tiap anggota didalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis diri, dan kreatif.

### 2.2.2 Jenis-jenis Konflik

Untuk bertahan dan mendominasi dunia yang kompetitif saat ini, sejatinya setiap pelaku organisasi harus diberi pekerjaan yang tepat dan seimbang untuk diselesaikan, harus bebas dari stres kerja, memiliki lingkungan kerja yang baik, dan peran harus didefinisikan secara jelas untuk menghindari munculnya konflik yang beragam (Ekawarna, 2018). Berikut akan dikemukakan jenis-jenis konflik yang biasanya terdapat pada organisasi (Ekawarna, 2018).

#### 1. Konflik Pribadi (*Personal Conflict*)

Konflik pribadi adalah konflik antara dua orang dan merupakan konflik yang paling sering terjadi, yaitu ketika satu sama lain saling tidak suka atau terjadi benturan kepribadian (*personality clash*).

#### 2. Konflik Intrapersonal (*Intrapersonal Conflict*)

Konflik intrapersonal adalah konflik yang dialami seseorang dan disebabkan oleh dirinya sendiri. Konflik ini terjadi jika seseorang memiliki dua keinginan pada waktu yang sama yang tidak mungkin dipenuhi secara bersamaan.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu, biasanya memiliki sejumlah kebutuhan dan peranan yang harus dipuaskan walaupun diperoleh dengan cara bersaing.

### 3. Konflik Peran (*Role Conflict*)

Aspek lain dari konflik pribadi adalah berhubungan dengan peran ganda yang harus dilakukan seseorang dalam organisasi. Ilmuwan perilaku terkadang menggambarkan sebuah organisasi sebagai sistem peran jabatan (*system of position roles*). Setiap anggota dalam organisasi memiliki satu set peran yang telah didefinisikan secara formal, serta kemudian dipengaruhi oleh harapan dan kepribadian orang lain.

### 4. Konflik Interpersonal (*Interpersonal Conflict*)

Serikat pekerja melaporkan bahwa setiap menit dari hari kerja, seorang pekerja toko dilecehkan secara verbal, diancam dengan kekerasan, atau diserang secara fisik. Kekerasan di tempat kerja bisa bersifat psikologis maupun fisik. Istilah yang berbeda telah digunakan untuk menggambarkan kekerasan psikologis seperti *mobbing*, *bullying*, dan pelecehan.

### 5. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)

Konflik antarkelompok merupakan peristiwa yang terkadang diperlukan, namun juga dapat merusak. Konflik dapat terjadi pada semua tingkatan dan fungsi baik dalam masyarakat maupun organisasi. Konflik antarkelompok dapat membantu menghasilkan ketegangan kreatif (*creative tensions*) sehingga menghasilkan kontribusi yang lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Konflik antarkelompok dikatakan bersifat destruktif, ketika sudah mengasingkan kelompok yang seharusnya bekerja sama, ketika menghasilkan persaingan kalah-menang (*loss-win*), dan ketika konflik mengarah pada kompromi dengan hasil yang kurang optimal.

6. Konflik Antarorganisasi (*Interorganizational Conflict*)

Konflik organisasi biasanya melibatkan konflik interpersonal dengan rekan kerja atau *supervisor*, maupun konflik antarkelompok dalam bagian yang berbeda dari sebuah organisasi.

7. Konflik Keluarga (*Family Conflict*)

Perceraian orangtua dan konflik keluarga merupakan peristiwa kehidupan yang penuh dengan stres, khususnya dalam kehidupan remaja. Saat ini, perceraian orangtua lebih sering terjadi daripada dimasa lalu, dan lebih dari satu juta anak mengalami perceraian orangtua setiap tahunnya. Penelitian telah menunjukkan bahwa remaja yang mengalami perceraian orangtua dan mereka yang mengalami konflik keluarga, memiliki lebih banyak masalah psikologis daripada remaja lainnya yang tidak mengalami perceraian.

8. Konflik Keluarga-Pekerjaan (*Work-Family Conflict*)

Setiap karyawan menghadapi situasi kritis dalam kehidupan kerja (*work-life*), pribadi, maupun kehidupan keluarga (*family-life*) yang sering menghasilkan konflik diantara kedua peran tersebut. Konflik keluarga-kerja terjadi bagi karyawan yang merasakan tekanan pada pekerjaan dan keluarga. Peran ini menjadi saling bertentangan, ketika partisipasi dalam salah satu peran memengaruhi partisipasi dalam peran lainnya. Kehidupan pekerjaan dan keluarga adalah dua bagian yang paling penting dari setiap individu.

### 2.2.3 Sumber Konflik

Penelitian yang dilakukan oleh Thamhain dan Wilemon (Ekawarna, 2018) berhasil mengidentifikasi tujuh sumber utama penyebab terjadinya konflik dalam manajemen proyek, kemudian dalam penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk menemukan faktor dominan yang dapat menyebabkan konflik pada proyek konstruksi khususnya di Kota Pontianak serta untuk menemukan gaya manajemen konflik yang sering digunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi berdasarkan masing-masing penyebab konflik.

Tujuh sumber konflik dalam penelitian oleh Thamhain dan Wilemon serta definisi dari sumber konflik tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Sumber Konflik dan Definisinya

Sumber Konflik	Definisi
Konflik atas prioritas kerja	Pandangan anggota tim berbeda berdasarkan urutan aktivitas dan tugas. Hal itu meliputi ketidakcocokan dan perbedaan sasaran dalam jangka panjang <i>versus</i> (melawan) perspektif jangka pendek.
Konflik atas prosedur administrasi	Konflik mengenai masalah manajerial dan administratif, tentang bagaimana kegiatan akan diatur dan dikelola.
Konflik atas pendapat teknis dan kinerja	Ketidaksepakatan mengenai masalah teknis, dan spesifikasi kinerja.
Konflik mengenai sumber daya manusia	Konflik mengenai penempatan staf dan alokasi personel proyek, serta ke mana harus mendapatkannya dan bagaimana caranya.
Konflik atas biaya dan anggaran	Konflik atas perkiraan biaya dari area pendukung, mengenai struktur rincian kerja dan teknik estimasi.
Konflik atas jadwal	Ketidaksepakatan tentang penentuan waktu, pengurutan, serta penjadwalan tugas dan sistem informasi terkait proyek, untuk mempersiapkan dan memantau jadwal kegiatan.
Konflik Kepribadian	Ketidaksepakatan mengenai masalah interpersonal (antar individu).

Beberapa kasus yang sering terjadi dalam proyek konstruksi dan teridentifikasi dapat menyebabkan timbulnya konflik menurut shahab (Poerdiyatmono, 2007), yaitu:

1. Memulai pekerjaan pelaksanaan proyek, sebelum dokumen pelaksanaan (kontrak) selesai diproses.
2. Perjanjian (kontrak) kerja dan dokumen konstruksi belum lengkap, tetapi sudah memulai pekerjaan dengan dokumen lain yang masih bersifat umum.
3. Proses pelaksanaan pekerjaan dimulai tanpa pola urutan proses kerja, program waktu serta garis kritis yang berpengaruh pada target akhir (*time schedule*).
4. Proses pekerjaan dilakukan tanpa landasan pekerjaan yang telah disepakati.
5. Ketidakjelasan alur penyaluran dokumen.
6. Format pengendalian proyek, terkait dengan tanggung jawab (*job description*) yang sering kali tidak jelas.
7. Timbulnya variasi pemesanan (*variation order*), terkait tentang biaya tambahan yang di gunakan sepanjang masa pelaksanaan konstruksi, dengan tidak mencatat, melaporkan atau mengantisipasi terhadap pengaruh perubahan waktu dan biaya.
8. *Site Engineer* atau Koordinator Lapangan yang tidak menguasai seluruh proses.
9. Terjadinya kerancuan istilah mengenai *Quality Control* dengan *Quality Assurance*.

10. Terdapat istilah-istilah dalam dokumen kontrak kurang dapat dipercaya (*dobious*) atau dapat membingungkan.
11. Terdapat istilah dalam dokumen kontrak yang bersifat ambigu (*ambiguous*) yang artinya memiliki dua makna atau lebih yang dapat membingungkan dalam penertiannya.
12. Ketidakjelasan pemegang fungsi manajemen konstruksi.
13. *Idle time* peralatan yang kurang atau bahkan tidak efektif.
14. Banyaknya *change order* atau perubahan pekerjaan yang berakibat pada pekerjaan tambah.
15. Keterlambatan pembayaran yang berakibat terhambatnya pekerjaan.
16. Adanya perbedaan pengertian kontrak yang berbahasa asing dengan kontrak yang sama dan berbahasa Indonesia.

Penyebab konflik pada proyek konstruksi yang disebabkan oleh pemilik (*owner*) menurut (Fenn et.al. 1997) adalah sebagai berikut:

1. Kegagalan dalam menghadapi/menanggapi masalah tepat waktu.
2. Kurangnya komunikasi antar anggota tim.
3. Mekanisme yang kurang jelas dalam memberikan permintaan informasi.
4. Manajemen, pengawasan serta koordinasi yang kurang tepat.
5. Memenangkan penawaran terendah, tanpa memperhatikan aspek lainnya.
6. Semangat tim yang rendah.
7. Kejelasan dan kelengkapan proyek konstruksi yang tidak terjamah.
8. Gagal dalam menentukan seorang manajer proyek.
9. Salah dalam menafsirkan/mengartikan dokumen kontrak.

#### 2.2.4 Dampak Terjadinya Konflik

Beberapa konflik yang terjadi tidak hanya berdampak buruk, melainkan ada juga yang berdampak sebaliknya yaitu baik. Sehingga ada saran yang menyatakan bahwa konflik tidak perlu dihindari, karena konflik diperlukan tercapainya tujuan dari kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok.

Dampak konflik kemudian dapat dibedakan menjadi dua yaitu: dampak fungsional yang bersifat positif dan dampak disfungsional yang bersifat negatif menurut Omisore & Abiodun (Ekawarna, 2018).

1. Dampak fungsional (positif).
  - a) memotivasi individu untuk berbuat lebih baik dan bekerja lebih keras lagi,
  - b) memuaskan kebutuhan psikologis tertentu seperti dominasi, agresi, penghargaan, dan ego,
  - c) menyediakan gagasan kreatif dan inovatif,
  - d) menambah variasi pada kehidupan organisasi seseorang,
  - e) memfasilitasi pemahaman tentang masalah,
  - f) menginspirasi kreativitas,
  - g) saling berbagi dan menghormati pendapat, dan
  - h) meningkatkan komunikasi di masa depan.
2. Dampak disfungsional (negatif).
  - a) respons psikologis berupa tidak peduli terhadap hal lain, minat kerja berkurang, ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kecemasan dalam kerja, keterasingan dari orang lain, dan frustrasi.

- b) respons perilaku (*behavioral*) seperti merokok berlebihan, alkoholisme, hilangnya nafsu makan atau makan yang berlebihan, menolak pengaruh, agresi terhadap orang lain, maupun sabotase kerja.
- c) respons fisik seperti sering diabaikan atau tidak diperhatikan sehingga adrenalin dan denyut jantung dan tekanan darah meningkat.

### 2.2.5 Manajemen Konflik

Blake & Mouton (Ekawarna 2018) adalah orang pertama pada tahun 1964 yang mempresentasikan skema konseptual untuk mengklasifikasikan mode (gaya), untuk menangani konflik interpersonal dalam beberapa jenis, yaitu: menarik diri, akomodasi, memaksa, berkompromi, dan berkolaborasi/konfrontasi/memecahkan masalah (juga disebut sebagai negosiasi). Berikut penjelasannya lebih lanjut.

#### 1. Menarik diri (*Withdrawing/Avoiding*)

Gaya ini meliputi upaya menghindar, menolak, menyerah, atau mundur sehingga menjadi upaya penolakan, untuk mengatasi konflik dengan mengabaikannya sebanyak mungkin. Gaya ini tepat bila diperlukan waktu pendinginan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik, mengenai situasi konflik dan juga saat pihak lain tidak tegas dan tidak kooperatif.

Menarik diri merupakan cara penanganan konflik yang pasif dan jika gagal menyelesaikan masalah pada umumnya. Oleh karena itu, metode penanganan konflik ini tidak boleh digunakan, jika konflik berkaitan dengan keberhasilan penyelesaian suatu kegiatan proyek.

## 2. Akomodatif (*Smoothing/Accomodating*)

Akomodatif ialah pendekatan yang memuaskan untuk memperoleh kesepakatan sambil menghindari pertentangan. Hal yang tepat untuk menjaga keharmonisan dan menghindari situasi konflik secara lahiriah, serta efektif jika isu-isu tersebut lebih penting daripada posisi pribadi dan aspirasi para pihak yang terlibat. Pendekatan ini cenderung menjaga kedamaian hanya dalam jangka pendek, namun gagal memberikan solusi jangka panjang atau permanen terhadap konflik yang muncul terus-menerus. Selanjutnya, konflik terkadang kembali lagi dalam bentuk lain.

## 3. Pemaksaan (*Forcing*)

Penggunaan kekuatan pada posisi dan dominasi untuk menyelesaikan konflik. Hal ini melibatkan penerapan satu sudut pandang dengan mengorbankan orang lain, dan ditandai oleh hasil yang kalah-menang (*loss-win*) yang berarti satu pihak menguasai yang lainnya.

Pemaksaan digunakan bila tidak ada kesepakatan bersama untuk tawar-menawar atau bernegosiasi, dan ketika kedua belah pihak tidak kooperatif dan saling memiliki komitmen kuat. Manajer proyek dapat menggunakannya ketika waktu mendesak, isunya sangat penting bagi keberlangsungan proyek, dan mereka yakin bahwa hal itu berdasarkan informasi yang ada. Dalam keadaan seperti ini, manajer proyek mengambil risiko dan hanya mendikte tindakan. Pendekatan ini sesuai bila memerlukan keputusan yang cepat, atau bila terdapat isu yang tidak populer seperti pemotongan anggaran, pelacakan cepat, atau pengurangan staf dalam

Memaksa (*forcing*) biasanya membutuhkan waktu lebih sedikit daripada kompromi dan negosiasi, namun meninggalkan kesan negatif karena orang-orang tidak menyukai pandangan orang lain terhadapnya. Konflik yang diselesaikan dengan paksa dapat berkembang lagi dikemudian hari. Meski memaksa pasti menyelesaikan konflik dengan cepat, namun gaya memaksa sebaiknya dilakukan hanya sebagai upaya terakhir.

#### 4. Kompromi (*Compromizing*)

Mencari dan tawar-menawar, yaitu menerima sesuatu dengan imbalan yang lain. Upaya ini melibatkan pertimbangan berbagai isu, tawar-menawar dengan menggunakan negosiasi *trade-off*, dan mencari solusi yang memberi kepuasan bagi kedua belah pihak. Tidak ada pihak yang menang, namun keduanya mendapat kepuasan dari situasi tersebut. Untuk sementara, kedua pihak mungkin merasa sakit hati karena mereka harus melepaskan sesuatu yang penting bagi mereka, namun kompromi biasanya memberikan solusi yang dapat diterima.

Resolusi yang pasti terhadap konflik dapat dicapai ketika sebuah kompromi terwujud, dan diterima sebagai solusi yang adil. Kekurangan gaya kompromi dalam situasi proyek, yakni terkadang aspek penting dari proyek dapat dikompromikan untuk mencapai tujuan jangka pendek (misalnya: mengorbankan isu keselamatan untuk mengurangi biaya).

#### 5. Berkolaborasi (*Collaborating*)

Berkolaborasi Merupakan teknik yang efektif untuk mengelola konflik, saat situasi proyek terlalu penting untuk dikompromikan. Hal ini

melibatkan gabungan banyak gagasan dan sudut pandang, dari orang-orang dengan perspektif yang berbeda. Kolaborasi menawarkan kesempatan yang baik untuk belajar dari orang lain. Kolaborasi aktif oleh kedua belah pihak dalam memberikan kontribusi terhadap resolusi, membuat pencapaian konsensus dan komitmen lebih mudah. Kolaborasi tidak terlalu efektif jika terdapat beberapa pihak yang terlibat, dan sudut pandang mereka saling eksklusif.

6. Memecahkan (*Confronting/Problem solving*)

Memecahkan masalah yang menyiratkan konfrontasi langsung, dengan ketidaksepakatan yang ditujukan secara langsung. Konflik diperlakukan sebagai masalah yang berarti kedua pihak tertarik untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama. Pendekatan ini membutuhkan sikap memberi dan menerima diantara kedua belah pihak, yang berarti keduanya bersifat kooperatif atau mau bekerjasama. Hal ini melibatkan penentuan dengan tepat dan menyelesaikannya secara objektif dengan menentukan masalahnya, mengumpulkan informasi yang diperlukan, menghasilkan dan menganalisa alternatif, dan memilih alternatif terbaik dalam situasi ini.

### **2.2.6 Metode Penanganan Konflik**

Metode dalam menangani konflik yang terjadi dalam suatu kelompok bertujuan agar suatu konflik dapat terselesaikan dengan baik dan benar, agar semua manfaat baik dari suatu konflik dapat dirasakan oleh sebuah kelompok. Manfaat

baik tersebut diantaranya anggota kelompok dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja dan dapat menciptakan situasi kelompok yang kondusif.

Tabel 2.2 menggambarkan berbagai cara yang digunakan untuk masing-masing penyebab konflik, melalui tiga pendekatan berbeda yang dikemukakan oleh Derr pada tahun 1975 (Ekawarna, 2018) dan disebut sebagai paradigma manajemen konflik.

Tabel 2.2 Paradigma Manajemen Konflik

Penyebab Konflik	Manajemen Konflik		
	Kerjasama	Perundingan	Permainan Kuasa
Tekanan eksternal	Perencanaan sistem terbuka.	Negosiasi.	Kekuatan dan ancaman kekuatan, penggunaan koalisi hukum, penggunaan informasi yang strategis, pembangunan koalisi.
Stres individu	Konseling, pembinaan, serta pemecahan masalah ( <i>problem solving</i> ).	<i>Contracting</i> .	Transfer, dan <i>job description</i> yang teliti.
Perjuangan kekuasaan	Bangun iklim organisasi, buat keputusan yang dekat dengan sumber informasi, gagasan terbaik menang, dan dorong partisipasi pemecahan masalah ( <i>problem solving</i> ).	Negosiasi, memecahkan masalah substantif sumber daya langka, alokasi, membangun kesamaan daya.	Penggunaan otoritas yang sah, pembangunan koalisi, dan sistem pendukung.

Penyebab Konflik	Manajemen Konflik		
	Kerjasama	Perundingan	Permainan Kuasa
Interdependensi rendah	Meningkatkan interaksi kelompok.	Negosiasi untuk meningkatkan interaksi.	Penggunaan otoritas yang sah untuk menyusun lebih banyak interaksi yang harus dilakukan dalam proyek.
Perselisihan peran, diferensiasi, interdependensi tinggi	Pembinaan tim, keterampilan berkomunikasi, pemecahan masalah, gaya konfrontatif, pencitraan, maupun konsultasi pihak ketiga.		Dukungan dengan otoritas formal dan penghargaan.

### 2.3 Penelitian metode pendekatan konflik

Peneliti sebelumnya (Ormando, 2013) menentukan metode pendekatan untuk mengatasi konflik dalam proyek konstruksi menggunakan enam metode di dalam kuisisioner penelitian, yaitu: *force*, *smoothing*, *withdrawal*, *cimpromise*, *problem solving*, *collaborating*. Kemudian pada penelitian ini penulis hanya menyesuaikan bahasa yang digunakan menurut tinjauan pustaka oleh penulis sendiri yaitu: *focing*, *avoiding*, *accomodating*, *compromizing*, *problem solving*, *collaborating* (Blake dan Mouton, 1964).

Sumber utama konflik dalam proyek digunakan konflik atas prioritas kerja, konflik atas prosedur administrasi, konflik atas pendapat teknis dan kinerja, konflik mengenai sumber daya manusia, konflik atas biaya dan anggaran, konflik atas jadwal, dan konflik kepribadian (Thamhain dan Wilemon, 1975).