BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Proyek Konstruksi

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).

Penyelenggaraan suatu proyek membutuhkan suatu organisasi yang teratur dan rapi sehingga dapat melaksanakan proyek secara keseluruhan. Tujuan adanya organisasi adalah agar pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana dan dapat diperoleh suatu hasil kerja yang sesuai dengan tujuan pembangunan.

Pelaksanaan proyek yang besar membutuhkan struktur organisasi yang mempunyai cara kerja yang rapi. Hal ini disebabkan karena masalah-masalah yang timbul sangat kompleks, sifatnya menyeluruh, saling berhubungan, dan membutuhkan kerja sama antar semua personil yang terlibat dalam proyek tersebut agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan efisien.

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

Keberhasilan suatu proyek juga akan terlihat jika organisasi tersebut mampu mengendalikan tiga hal, yaitu:

1. Biaya

   Biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan industri jasa konstruksi haruslah efisien dan ekonomis, sehingga perusahaan tersebut dapat mengerjakan proyek dengan biaya yang tersedia dan mendapatkan untung dari prosesnya.

2. Mutu

   Standar kualitas dan pelaksanaan pekerjaan konstruksi menjadi sangat penting pengaruhnya bagi perusahaan karena hal ini akan mempengaruhi citra dan reputasi perusahaan, disamping juga berpengaruh pada biaya proyek. Mutu pelaksanaan konstruksi tersebut haruslah memenuhi kriteria yang diisyaratkan oleh pemilik dan perencana.

3. Waktu

   Suatu proyek dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu untuk dapat diselesaikan, dalam hal ini perusahaan industri jasa konstruksi setalah menyatakan kesanggupan harus dapat memenuhinya dengan menyelesaikan proyek tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Manajemen konstruksi adalah bagaimana sumber daya yang terlibat dalam proyek konstruksi dapat diaplikasikan oleh menejer proyek secara tepat. Sumber daya dalam proyek konstruksi dapat dikelompokkan sebagai: *manpower, material, machinees, money, method* (Ervianto, 2002).

2.2. Pengertian Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih suatu pihak. Konflik organisasi 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 atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

2.2.1 Menurut Stoner dan Walkel, (1998)

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.

2.2.2 Menurut Ranupandoyo dan Hasan, (1990)

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.

2.2.3 Konflik menurut Robbin, (1996: 431)

Konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, 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:

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 difungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan menejer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu yang tidak dapat dihindari karena 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.

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.

2.2.4 Konflik menurut Stoner dan Freeman, (1989: 392)

Konflik menurut Stoner dan Freeman membagi pandangan menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*Old View*) dan pandangan modern (*Current View*):

Pandangan tradisional 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 di sebabkan oleh kesalahan menejer dalam merancang dan memimpin organisasi. Dikarenakan kesalahan ini, menejer sebagai pihak manajemen bertugas meminimalisasikan konflik.

Pandangan modern menganggap 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, menejer sebagi pihak manajemen bertugas mengelola konflik sehingga tercipta kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.5 Pandangan konflik menurut Myers, (1993, 234)

Konflik menurut Myers dipahami berdasarkan dua sudut pandang yaitu: tradisional dan kotemporer. Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk dan harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan sering kali konflik dikaitkan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar. Apabila telah terjadi konflik, pasti akan menimbulkan sikap emosi dari tiap orang dikelompok atau organisasi itu sehingga akan menimbulkan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, menurut pandangan tradisional, konflik haruslah dihindari.

Pandangan kotemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan suatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanggapinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antar pribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar dalam organisasi. Konflik bahkan

dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal yang konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

2.2.6 Pandangan konflik menurut peneliti lainnya

Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Semua konflik mengandung komunikasi, tapi tidak semua konflik berakar pada komunikasi yang buruk. Konflik tidak hanya diungkapkan secara verbal tapi juga diungkapkan secara nonverbal seperti dalam bentuk raut muka, gerak badan, dan mengekstpresikan pertentangan (Stewart & Logan, 1993: 341). Konflik tidak selalu diidentifikasikan sebagai terjadinya saling baku hantam antara dua pihak yang berseteru, tetapi juga diidentifikasikan sebagai "perang dingin" antara dua pihak karena tidak diekspresikan langsung melalui kata-kata yang mengandung amarah.

Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk, tapi bisa menjadi sumber pangalaman positif (Stewart & Logan, 1993: 342). Hal ini dimaksudkan bahwa konflik dapat menjadi sarana pembelajaran dalam memanajemen suatu kelompok atau organisasi. Konflik tidak selamanya membawa dampak buruk, tetapi juga memberikan pelajaran dan hikmah dibalik adanya perseteruan pihak-pihak yang terkait. Pelajaran itu dapat berupa bagaimana cara menghindari konflik yang sama supaya tidak terulang kembali di masa yang akan datang dan bagaimana cara mengatasi konflik yang sama apabila sewaktu-waktu terjadi kembali.

2.3 Jenis-jenis Konflik

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

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 antara 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.

2.4 Manajemen Konflik

1. Manajemen konflik menurut Barcovitch (1999), yaitu:

   a. *Withdrawal :* Menghindari sumber potensi konflik yang berdampak konflik tidak terselesaikan,

   b. *Smoothing* : Menekan pada area kesepakatan ketimbang area perbedaan yang berdampak pada solusi jangka pendek,

   c. *Compromise* : Mencari dan tawar-menawar yang membawa pada beberapa tingkat kepuasan semua pihak yang berdampak pada penyediaan penyelesaian yang definitif,

   d. *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,

   e. *Problem solving* : Penanganan konflik sebagai suatu masalah yang harus diselesaikan dengan memeriksa alternatif, persyaratan yang diberikan dan mengambil sikap dan membuka pembicaraan. Ini menghasilkan resolusi yang maksimum.

2. Pendapat Deutch yang dikutip oleh Bernt dan Ladd (Indati, 1996)

Menyatakan beberapa pengelolaan konflik atau bisa disebut manajemen konflik, yaitu:

1. Destruktif

Merupakan bentuk penanganan konflik dengan menggunakan ancaman, paksaan, dan kekerasan. Adanya usaha ekspansi yang meninggi diatas isu awalnya atau bisa dikatakan individu cenderung menyalahkan.

2. Konstruktif

Merupakan bentuk penanganan konflik yang cenderung melakukan negosiasi sehingga terjadi satu tawar-menawar yang menguntungkan serta tetap mempertahankan interaksi sosialnya. Selain itu dapat pula menggunakan bentuk lain yang disebut reasoning yaitu sudah dapat berfikir secara logis dalam penyelesaian masalah.

3. Menurut Stevenin (2000, pp.134-135)

Terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan, yaitu:

1. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah

kesalahan dalam mendeteksi(tidak memperdulikan masalah atau mengganggap apa masalah padahal sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis

Ini langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

3. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat didalamnya. Sering kali penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-sekali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

4. Pelaksanaan

Ingatkan bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan mencoba lagi.

2.5 Metode Pendekatan Konflik

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