

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Proyek Konstruksi

Manajemen proyek adalah suatu perencanaan dan pengendalian proyek yang telah ditekankan pada pola kepemimpinan, pembinaan kerja sama, serta mendasarkan pada faktor usaha pencapaian tujuan proyek (Soehendradjati, 1990).

Penyelenggaraan proyek yang besar membutuhkan organisasi yang mempunyai cara kerja yang teratur dan rapi. Tujuan adanya organisasi adalah agar pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana dan dapat diperoleh hasil kerja yang sesuai dengan tujuan pembangunan. Namun dalam setiap organisasi sering terjadinya permasalahan dalam proyek konstruksi. 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. Dalam pelaksanaan proyek hal penting yang perlu diperhatikan adalah keberhasilan proyek. Keberhasilan suatu proyek juga terlibat jika organisasi tersebut mampu mengendalikan tiga hal, yaitu :

1. 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.

2. Biaya

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

3. Waktu

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

2.2 Pengertian Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan antar dua atau lebih 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 dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Ranupandojo dan Hasnan, 1990).

Konflik merupakan indikator bahwa ada sesuatu yang tidak beres dengan organisasi dan bahwa prinsip-prinsip manajemen yang sehat tidak diterapkan

dalam mengarahkan kegiatan organisasi (Gibson, 1987:229). Konflik dapat bersifat positif atau negatif. Konflik yang positif adalah konflik yang bermanfaat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini perusahaan kontraktor ataupun tujuan dalam pengerjaan suatu proyek konstruksi. Sebaliknya konflik negatif dapat menimbulkan kekacauan karena itu perlu dipecahkan ataupun dihapus sama jenis konflik yang terjadi supaya tidak menimbulkan perpecahan dalam perusahaan kontraktor tersebut.

2.2.1 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 di akibatkan 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 kuesioner ini menggunakan jenis konflik yang biasa ditemui dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut.

Tabel 2.1 Rangkuman data penyebab konflik proyek konstruksi

No.	PERTANYAAN	R1	R2	R3	R4
1	Kurangnya komunikasi dan kerja sama dalam tim proyek	√	√		√
2	Keterlambatan pembayaran gaji tenaga kerja		√		
3	Kurangnya kepercayaan terhadap bawahan	√			
4	Pertentangan dengan rekan kerja karena perbedaan watak dan sikap	√		√	√
5	Keahlian tenaga kerja tidak sesuai dengan pekerjaan	√		√	
6	Keterlambatan anggaran yang dibutuhkan selama proyek berlangsung	√			
7	Informasi atau instruksi yang kurang memadai dalam menjalankan pekerjaan	√			
8	Menyusun jadwal tanpa memperhatikan jadwal kerja yang pernah disepakati	√	√	√	
9	Metode yang digunakan selama pekerjaan kurang tepat atau kurang efektif	√	√		
10	Tidak ada koordinasi mengenai prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan proyek	√		√	√
11	Pemberian imbalan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan	√		√	√
12	Memberikan prioritas pekerjaan diluar dari pelaksanaan proyek	√		√	
13	Dalam proses melaksanakan tugas mengalami hambatan-hambatan	√		√	
14	Kondisi alat kerja yang sering rusak	√			
15	Pengalaman yang tidak ditunjang dengan pengetahuan serta pelatihan	√			

Lanjutan Tabel 2.1 Rangkuman data penyebab konflik proyek konstruksi

No.	PERTANYAAN	R1	R2	R3	R4
16	Pengawasan pelaksanaan proyek yang kurang intensif		√		
17	Rusak atau hilangnya gambar, dokumen, atau surat penting		√		
18	Material dan peralatan yang tidak sesuai dengan kuantitas dan kualitas		√		
19	Beban kerja yang berlebihan		√		
20	Perbedaan tujuan masing-masing pekerja dalam proyek konstruksi				√
21	Jumlah pekerja yang tidak sesuai dengan aktivitas pekerjaan yang ada		√		
22	Kurangnya pengendalian kualitas pekerjaan proyek		√		
23	Penentuan durasi waktu kerja yang tidak seksama		√		
24	Perhitungan RAB yang kurang akurat		√		
25	Rework dalam pekerjaan		√		
26	Terbatasnya work space di lapangan		√		√
27	Perlakuan yang tidak manusiawi antara para pekerja				√
28	Menyelesaikan suatu pekerjaan harus menunggu selesainya tugas lain		√		√

Keterangan :

R1 = Skripsi Ira

R2 = Skripsi Bill

R3 = Skripsi Dyah

R4 = Buku Konflik dan Manajemen konflik (Wirawan)

2.2.2 Pengaruh terjadinya Konflik dalam Organisasi

Konflik mempunyai pengaruh besar dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam sebuah organisasi baik secara individu maupun kelompok. Konflik mempunyai pengaruh secara positif dan negatif. Kedua pengaruh tersebut menciptakan perubahan, mengubah dan mengembangkan kehidupan bagi manusia menjadi lebih baik.

1. Pengaruh Positif :

- Menciptakan perubahan
- Meningkatkan kreativitas
- Menghargai dan memahami orang lain lebih baik
- Dapat menciptakan solusi yang terbaik

2. Pengaruh Negatif :

- Biaya konflik
- Merusak hubungan dan komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat konflik
- Kehilangan waktu kerja
- Menurunkan mutu pengambilan keputusan

2.2.3 Metode Penanganan Konflik

Hampir semua pelaksanaan proyek kecil atau sederhana atau skala besar selalu memungkinkan terjadinya konflik, karena adanya interaksi antara beberapa departemen, peralatan, dan manusia. Terdapat beberapa metode untuk

menangani dan memecahkan konflik (Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann 1974).

1. Kompetisi (*Competing*)

Gaya manajemen konflik ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.

2. Kolaborasi (*Collaborating*)

Gaya manajemen konflik ini tujuannya adalah untuk mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik

3. Kompromi (*Compromising*)

Gaya manajemen konflik ini menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik mencari alternatif tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka.

4. Menghindar (*Avoiding*)

Dalam gaya manajemen konflik ini kedua belah pihak berusaha menghindari konflik yang terjadi.

5. Mengakomodasi (*Accomodating*)

Gaya manajemen konflik ini seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Tabel 2.2 Rangkuman data solusi konflik dalam proyek konstruksi

No.	PERTANYAAN	R1	R2	R3	R4
1	Berupaya dalam menerima setiap pendapat	√			
2	Berusaha untuk berunding dan menyelesaikan masalah	√			√
3	Meningkatkan kerja sama dalam tim proyek	√			
4	Pembagian kerja disesuaikan dengan keahlian tiap pekerja	√			
5	Meningkatkan kepercayaan terhadap bawahan	√			
6	Memperhatikan lagi penyimpanan alat kerja	√			
7	Meningkatkan kepercayaan antara tiap individu dalam proyek	√			
8	Menjalin komunikasi yang baik antara kontraktor dan pekerja	√			
9	Melaksanakan jadwal pekerjaan dengan sebaik mungkin	√			
10	Menggunakan metode pekerjaan sesuai dengan standar	√			
11	Menunjang pengalaman dengan pengetahuan pekerja	√			
12	Menghargai satu sama lain dengan tim proyek		√	√	√
13	Memalsukan pandangan seseorang dengan mengorbankan kekuatan pihak lain		√	√	
14	Memperkecil perbedaan-perbedaan dan menekan kebersamaan demi masalah-masalah konflik		√	√	√
15	Mengundurkan diri dari dari situasi konflik		√	√	√
16	Mengalihkan masalah untuk mengalihkan perhatian lawan konflik mengenai konflik yang terjadi				√
17	Menghadapi lawan konflik dengan ramah agar mau bernegosiasi				√

Keterangan :

- R1 = Skripsi Ira
- R2 = Skripsi Bill
- R3 = Skripsi Dyah
- R4 = Buku Konflik dan Manajemen konflik (Wirawan)

2.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007:67). Kinerja sering digunakan sebagai tolak ukur dalam menilai suatu hasil yang dicapai terhadap sesuatu. Sehingga kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur dari kinerja perusahaan tersebut yang bergantung pada kualitas kinerja pada setiap individu yang ada di dalam perusahaan tersebut. Dalam mencapai suatu kinerja yang unggul dibutuhkan pengelolaan untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai pelaku dalam menjalankan strategi perusahaan. Kinerja merupakan tanggung jawab dari setiap individu yang ada di dalamnya dan bukan karena seorang pemimpin.

Hubungan kinerja dengan konflik terjadi karena proyek tidak menerapkan strategi secara tepat dan tidak merencanakan struktur yang sesuai untuk dapat divisi-divisi atau bagian-bagian dalam organisasi bekerja sama sebagai satu tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 2.3 Rangkuman data akibat terjadinya konflik dalam proyek konstruksi

No.	PERTANYAAN	R1	R4
1	Dapat menghasilkan ide-ide yang lebih baik	√	√
2	Meningkatkan kreativitas pekerja konstruksi	√	√
3	Memberikan kesempatan pada pekerja untuk menunjukkan kemampuannya	√	
4	Bersemangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan	√	
5	Mampu bekerja sesuai dengan standar proyek	√	
6	Terjadinya stress kerja pada para pekerja konstruksi	√	
7	Terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan	√	
8	Memberikan pengalaman yang berharga kepada pihak-pihak yang terlibat konflik mengenai bagaimana berhubungan dengan orang lain	√	√
9	Menurunnya kerja sama yang baik antar pekerja	√	
10	Informasi atau instruksi menjadi kurang memadai untuk menjalankan pekerjaan	√	
11	Hubungan kepercayaan dan kredibilitas yang menurun antara kontraktor dan pekerja	√	
12	Menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya ketidakpuasan kerja		√
13	Menurunnya mutu pengambilan keputusan		√
14	Menurunnya ketergantungan dlm organisasi menimbulkan ketidakpastian		√
15	Memahami orang lain lebih baik terutama lawannya		√
16	Merusak hubungan komunikasi diantara pihak yang terlibat konflik		√
17	Biaya konflik		√

Keterangan :

R1 = Skripsi Ira

R4 = Buku Konflik dan Manajemen konflik (Wirawan)