

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Proyek Konstruksi

Manajemen proyek konstruksi adalah suatu metode untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan atau infrastruktur yang dibatasi oleh waktu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif. 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.

Manajemen konstruksi telah diakui sebagai suatu cabang manajemen yang khusus, yang dikembangkan dengan tujuan untuk dapat melakukan koordinasi dan pengendalian atas beberapa kegiatan pelaksanaan proyek yang sifatnya kompleks. Dengan demikian, teknik/manajemen yang dapat mengakomodasi kebutuhan sumber daya konstruksi selalu dilakukan peninjauan dan penyesuaian terus menerus, setiap saat dalam menyelesaikan pelaksanaan pekerjaan yang sedang berjalan. Manajemen konstruksi memerlukan pengelolaan yang baik dan terarah karena suatu proyek memiliki keterbatasan hingga tujuan akhir dari suatu proyek

konstruksi bisa tercapai. Pengelolaan yang diperlukan meliputi tiga hal yang dikenal dengan istilah *triple constraint* yaitu biaya (*cost*), mutu (*scope*) dan waktu (*schedule*). Ketiga batasan tersebut saling mempengaruhi dalam keberhasilan sebuah proyek.

2.2. Konflik

2.2.1. Pengertian 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 stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Thomas, 1978). Konflik didefinisikan dalam kamus bahasa Inggris adalah 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 satu pihak merasa bahwa pihak lain akan menggagalkan tujuannya. Fenn *et.al.* (1997) berpendapat bahwa konflik timbul karena ada ketidakcocokan kepentingan. Soeharto (2001) konflik didefinisikan sebagai tumbukan diantara unsur-unsur atau pemikiran yang berlawanan.

2.2.2. Jenis-jenis Konflik

Menurut Wijono (1993:7-15), ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), yaitu:

a. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*)

- 1) *Approach-Approach Conflict*, di mana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.
- 2) *Approach-Avoidance Conflict*, di mana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuandan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut.
- 3) *Avoidance-Avoidance Conflict*, di mana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

b. Konflik yang Berkaitan dengan Peran dan Ambigius

Di dalam organisasi, konflik seringkali terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap-sikap, nilai-nilai dan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Filley and House (Wijono, 1993), memberikan kesimpulan atas hasil penyelidikan kepustakaan mengenai konflik peran dalam organisasi, yang dicatat melalui indikasi-indikasi yang dipengaruhi oleh empat variabel pokok yaitu (Wijono, 1993):

- 1) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran.
- 2) Menerima kondisi dan situasi bila muncul konflik yang bisa membuat tekanan-tekanan dalam pekerjaan.

- 3) Memiliki kemampuan untuk mentolelir stres.
- 4) Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi (Wijono, 1993).

Dalam hal ini, *approach-approach conflict* merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi, serta akibatnya tidak begitu fatal. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis konflik seseorang terdiri dari *approach-approach conflict*, *approach-avoidance conflict*, *avoidance-avoidance conflict*, dan konflik yang Berkaitan dengan peran dan ambigius.

2.2.3. Penyebab Konflik

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. Risiko-risiko
 - c. Perencanaan yang kurang lengkap
 - d. Metode kerja dan spesifikasi

3. Proses konstruksi

4. 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*).

Sedangkan faktor timbulnya konflik, menurut Shahab (2000) dan Poerdijatmono (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. Ketidak jelasan 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 dengan 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

2.2.3. Manajemen Konflik

Wijono (1993) menjelaskan ada tujuh aspek yang dapat dilakukan dalam penanganan konflik :

- a. Menciptakan kontak dan membina hubungan
- b. Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan
- c. Menumbuhkan kemampuan/kekuatan diri sendiri
- d. Menentukan tujuan
- e. Mencari beberapa alternatif
- f. Memilih alternatif
- g. Merencanakan pelaksanaan jalan keluar

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek konflik seseorang terdiri dari menciptakan kontak dan membina hubungan, menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan, menumbuhkan kemampuan/kekuatan diri sendiri, menentukan tujuan, mencari beberapa alternatif, memilih alternatif, dan merencanakan pelaksanaan jalan keluar.

Selain itu, dalam manajemen konflik menurut Blake dan Mouton, yaitu:

- a. *Withdrawing/Avoiding* : Menghindari sumber potensi konflik yang berdampak konflik tidak terselesaikan
- b. *Smoothing/Accomodating* : Menekankan pada area kesepakatan ketimbang area perbedaan yang berdampak pada solusi jangka pendek
- c. *Compromizing* : 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. *Collaborating* : Menggabungkan beberapa cara pandang dan wawasan dari perspektif yang berbeda yang membawa konsensus dan komitmen. Ini menghasilkan resolusi jangka panjang
- f. *Confronting/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.

2.3. Metode Pendekatan Konflik

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

a. Introspeksi diri

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

b. 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 meliha konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.

c. 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.

d. 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.

2.4. Penelitian Metode Pendekatan Konflik

Dari peneliti sebelumnya Bill Ormando (2013) tentang Studi faktor-faktor penyebab terjadinya konflik didalam proyek konstruksi menggunakan lima metode di dalam kuesioner penelitian yaitu: *force*, *smoothing*, *withdrawal*, *compromise*, *Problem solving*. Faktor-faktor konflik yang digunakan pada kuesioner Bill Ormando (2013) yaitu faktor konflik individu, konflik antar individu, konflik antar individu dan kelompok, dan konflik antar kelompok dalam organisasi.