

METODE PENANGANAN KONFLIK DALAM PELAKSANAAN PROYEK KONSTRUKSI GEDUNG DI SURAKARTA

Herman Susila

Abstrak

Kota Surakarta merupakan kota yang sedang berkembang, salah satu strategi dan prioritas pembangunan yang dilaksanakan pemerintahan kota Surakarta dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat luas adalah peningkatan infrastruktur kota, rehabilitasi bangunan pasar tradisional dan pemberdayaan pedagang pasar, serta gedung-gedung pemerintah fasilitas pelayanan publik. Dalam pelaksanaan pembangunan tersebut banyak permasalahan yang terjadi, terbukti sebanyak 30 proyek Pemkot yang dibiayai dana alokasi khusus (DAK) dan APBD 2007 tidak memenuhi target waktu (Pemkot Surakarta,2009). Hal ini menunjukkan bahwa dalam tahap pelaksanaan proyek di Surakarta banyak terjadi konflik yang salah satu akibat dari konflik tersebut adalah penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan .

Dalam tahap pelaksanaan proyek konstruksi melibatkan banyak pihak yang saling berinteraksi satu dengan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tujuan, pandangan, pendapat dari masing-masing pihak akan dapat menimbulkan konflik. Konflik tersebut harus segera diselesaikan dengan cara yang tepat untuk meminimalkan pengaruh buruk terhadap keberhasilan proyek. Oleh karena itu, metode penanganan konflik yang tepat menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana metode penanganan konflik yang sering digunakan dalam pelaksanaan proyek konstruksi gedung di Surakarta. Data diperoleh melalui survei kuesioner dengan responden yang diteliti adalah kontraktor, konsultan pengawas dan owner pada tingkat manajemen menengah yang pernah terlibat dalam pelaksanaan pembangunan konstruksi gedung. Analisis dilakukan dengan mencari frekuensi dari hasil jawaban responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa pada tahap pelaksanaan konstruksi, metode yang sering digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi pada sumber konflik akibat kontrak dan spesifikasi, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi unsur - unsur proyek, keadaan proyek, biaya dan perbedaan kultur adalah sama yaitu dengan menggunakan pendekatan problem solving.

Kata kunci : konflik, proyek konstruksi, problem solving

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan-kegiatan yang umumnya berjangka waktu pendek, dinamis, intensitas kegiatan berbeda-beda dan dana yang terbatas. Dalam rangkaian kegiatan tersebut terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Proses yang terjadi dalam rangkaian kegiatan tersebut melibatkan pihak-pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan banyaknya pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi maka potensi terjadinya konflik sangat besar.

Permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan proyek akan muncul apabila tujuan proyek tersebut tidak tercapai. Permasalahan ini apabila tidak dikelola dengan baik maka akan menjadi konflik atau perselisihan antara unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan proyek tersebut. 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 mempengaruhi efisiensi dan produktifitas kerja (Thomas , 1978).

Banyak faktor yang dapat menimbulkan konflik, Marzouk et.al (2007) dalam penelitiannya menyatakan ada empat sumber konflik dalam proyek konstruksi yaitu kontrak dan spesifikasi, masalah budaya, manajemen dan organisasi unsur-unsur proyek dan kondisi proyek. Selain itu Thamhain dan Wilemon dalam

Santosa (2009) memasukkan sumber daya manusia dan biaya juga sebagai sumber konflik.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana metode yang sering digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi pada pelaksanaan konstruksi gedung di Surakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui metode atau cara penyelesaian yang sering digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi pada pelaksanaan konstruksi gedung di Surakarta.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk menghindari ruang lingkup penelitian yang terlalu luas dan dapat memberi arah dalam pelaksanaan penelitian sesuai dengan tujuan yang akan dicapai maka perlu dilakukan pembatasan terhadap penelitian yang dikerjakan. Batasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian dilakukan terhadap perusahaan – perusahaan kontraktor, konsultan pengawas dan pemilik (*owner*) pada level manajemen menengah baik dari instansi pemerintah maupun swasta yang pernah menangani proyek konstruksi gedung berskala menengah kebawah dalam kontrak tradisional.
2. Konflik yang diteliti adalah konflik internal proyek pada tahap pelaksanaan konstruksi.

3. Konflik yang diteliti sebatas konflik yang tidak sampai tahap persengketaan (tidak melibatkan pengadilan) antar organisasi unsur-unsur proyek yaitu pemilik, konsultan pengawas dan kontraktor.
4. Obyek penelitian di wilayah Surakarta.

2. TINJAUAN PUSTAKA

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 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.

Atas dasar bermacam-macam definisi konflik dari peneliti-peneliti sebelumnya, maka dalam penelitian ini konflik dianggap sebagai tindakan atau keadaan yang dihasilkan dari

perbedaan pendapat atau ketidakcocokan antara unsur-unsur proyek (*stakeholders*) dalam memenuhi kewajiban kontrak mereka, dimana konflik tersebut belum menjadi persengketaan.

2.2 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
 - Kurangnya kesempurnaan dalam dokumen kontrak
 - Kegagalan dalam pembayaran
 - Kondisi psikologi orang dalam proyek konstruksi
2. Gambar desain yang tidak lengkap

- Masalah bawah permukaan tanah
 - Risiko-risiko
 - Perencanaan yang kurang lengkap
 - Metode kerja dan spesifikasi
3. Proses konstruksi
 4. Konsumen
 - Kepemilikan publik
 - 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*). Thamhain dan Wilemon dalam penelitiannya mengidentifikasi sumber konflik dalam proyek konstruksi antara lain konflik masalah jadwal, prioritas, tenaga kerja, masalah teknis, administrasi, personalitas dan biaya (Soeharto, 2001). Penelitian yang dilakukan Marzouk et.al (2007) mengidentifikasi ada empat sumber konflik yaitu masalah kontrak, masalah budaya, manajemen dan organisasi unsur-unsur proyek dan kondisi proyek.

2.3 Metode Penanganan Konflik

Ditinjau dari sudut manajerial, metode - metode penanganan konflik antara lain (Soeharto, 2001) :

1. Memaksakan kehendak (*Forcing*)
2. Mencari upaya pemecahan masalah (*problem solving*)

3. Berdamai atau kompromi (*compromise*)
4. Mendinginkan suasana (*smoothing*)
5. Menarik diri (*withdrawal*)

a. *Forcing*

Forcing berarti memaksakan kehendak atau pandangan dari satu pihak kepada pihak lain yang sedang terlibat konflik. Artinya, pada saat forcing, ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah. Hal ini dapat terjadi bila pihak yang satu posisinya terlalu kuat terhadap yang lain. Selain itu, biasanya pihak yang kalah memiliki ketergantungan yang bersifat prinsip terhadap pemenang.

a. Pemecahan masalah (*problem solving*)

Pemecahan masalah sering juga disebut konfrontasi, karena sifatnya adalah membicarakan secara terbuka dan langsung berdialog antara pihak-pihak yang terlibat. Jadi dalam hal ini, terlebih dahulu didefinisikan apa yang menjadi konflik, mencari dan mengumpulkan informasi, sebab-sebab terjadinya konflik, menganalisis berbagai alternative yang dipandang paling baik.

b. Berdamai atau kompromi

Kompromi berarti kedua belah pihak telah memikirkan berbagai alternative, member dan menerima, dan mencari pemecahan yang sampai batas-batas tertentu dapat diterima oleh kedua belah pihak.

c. Menarik diri (*withdrawal*)

Langkah ini dapat diartikan sebagai menghindari (tidak bersedia menghadapi) terjadinya ketidakcocokan dalam saat tertentu. Hal ini

bisa jadi disebabkan karena belum adanya konsep yang jelas untuk mendinginkan suasana, sambil memikirkan pendekatan lain pada waktu yang lebih baik.

d. Mendinginkan suasana (*smoothing*)

Mendinginkan suasana dilakukan dengan cara menekankan aspek yang positif (dari sudut kepentingan bersama) dari bagian isu yang menjadi sumber konflik dan menomor duakan atau mengesampingkan sementara perbedaan pendapat bagian isu yang lain. Jadi, disini diusahakan menjaga agar suasana tetap bersahabat.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Pikir

Keberhasilan proyek pembangunan tergantung dari beberapa variabel, salah satu variabel kunci adalah bagaimana cara dari masing-masing unsur pembangunan itu menangani konflik yang dihadapi (Diekman et al., 1994). Dari penelitian terdahulu, Studi yang dilakukan Yates dan Hardcastel dalam Ntiyakunze (2011) menemukan bahwa konflik dan sengketa menyebabkan naiknya biaya langsung maupun tidak langsung dalam proyek. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan konflik yang baik, antara lain adalah mengetahui bagaimana cara menanganinya jika terjadi konflik.

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui metode penanganan konflik yang sering digunakan. Analisis yang digunakan ialah dengan mencari nilai frekuensi dari jawaban responden. Indikator untuk mengetahui metode

atau cara penanganan konflik yang sering digunakan adalah jika mempunyai nilai frekuensi terbesar.

3.2 Tahapan Penelitian

Tahapan yang direncanakan dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

- a. Identifikasi masalah dan tujuan penelitian
Identifikasi masalah dan tujuan penelitian sebagaimana diuraikan pada bab pendahuluan. Untuk dapat mengidentifikasi metode atau cara menangani konflik, maka dilakukan kajian terhadap teori-teori dan literature.
- b. Desain kuesioner
Kuesioner di buat sebagai alat untuk mengumpulkan data yang digunakan sebagai dasar untuk analisis dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam kuesioner bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang :
 - Data responden
 - Sumber-sumber konflik
 - Cara penyelesaian konflik yang sering digunakan
- c. Pengumpulan data
Alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang pernah terlibat dalam pelaksanaan proyek konstruksi gedung di Surakarta. Responden terdiri dari pemilik proyek, konsultan pengawas dan kontraktor.
- d. Pengolahan data
Setelah memperoleh data di lapangan, kemudian dilakukan

perhitungan dengan metode yang sesuai tujuan penelitian.

- e. Analisis dan Pembahasan
 Hasil pengolahan data yang dihasilkan pada butir (d) kemudian dianalisis dan dikaji lebih lanjut.

f. Kesimpulan dan Saran

3.3. Variabel Penelitian

Variabel - variabel sumber penyebab konflik, diambil dari penelitian - penelitian sebelumnya seperti yang ada pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel-variabel penelitian.

No.	Variabel	Kode	Literature
1	Kontrak dan spesifikasi	X ₁	Marzouk et.al (2007)
2	Sumber Daya Manusia	X ₂	Thamhain dan Wilemon
3	Manajemen dan organisasi unsur-unsur dalam proyek	X ₃	Marzouk et.al (2007)
4	Kondisi proyek	X ₄	Marzouk et.al (2007)
5	Biaya	X ₅	Thamhain dan Wilemon
6	Perbedaan kultur	X ₆	Marzouk et.al (2007)

3.4 Metode Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis distribusi frekuensi. Analisis distribusi frekuensi digunakan untuk menunjukkan persentase jawaban yang diberikan responden berdasarkan nilai pada masing-masing faktor. Pada analisis frekuensi dapat dihitung dengan rumus :

$$\% \text{ Frek} = \frac{\text{frek. jawaban yang sama}}{\text{total frek. seluruh jawaban}} \times 100 \%$$

4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap variabel metode menangani konflik pada tahap pelaksanaan konstruksi dilakukan dengan mencari frekuensi jawaban yang dipilih responden kemudian dipersentasekan. Analisis menggunakan software SPSS 13.0 dan didapat hasil frekuensi jawaban responden seperti pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap metode yang sering dipilih untuk menangani konflik

No.	Faktor penyebab konflik	Metode penanganan	Persentase
1	Kontrak dan spesifikasi	Forcing	7,1 %
		Problem solving	81,0 %
		Compromise	9,5 %
		Smoothing	-
		Withdrawal	2,4 %
2	Sumber daya manusia	Forcing	2,4 %
		Problem solving	69,0 %
		Compromise	21,4 %
		Smoothing	4,8 %
		Withdrawal	2,4 %
3	Manajemen dan organisasi unsur-unsur proyek	Forcing	2,4 %
		Problem solving	76,2 %
		Compromise	14,3 %
		Smoothing	7,1 %
		Withdrawal	-

No.	Faktor penyebab konflik	Metode penanganan	Persentase
4	Kondisi proyek	Forcing	7,1 %
		Problem solving	57,1 %
		Compromise	23,8 %
		Smoothing	11,9 %
		Withdrawal	-
5	Biaya	Forcing	11,9 %
		Problem solving	52,4 %
		Compromise	28,6 %
		Smoothing	4,8 %
		Withdrawal	2,4 %
6	Perbedaan kultur	Forcing	-
		Problem solving	35,7 %
		Compromise	40,5 %
		Smoothing	23,8 %
		Withdrawal	-

Dari hasil distribusi frekuensi jawaban responden terhadap metode yang sering dipilih untuk menangani konflik sebagaimana terlihat pada tabel 4.16 didapat bahwa metode yang sering digunakan untuk menangani konflik pada tahap pelaksanaan konstruksi akibat faktor kontrak dan spesifikasi adalah menggunakan metode *problem solving* dengan frekuensi sebesar 81,0 %. Metode selanjutnya adalah metode *compromise* dengan frekuensi 9,5%, metode *forcing* dengan frekuensi 7,1 %, metode *withdrawal* dengan frekuensi sebesar 2,4 % dan tidak ada yang memilih metode *smoothing*. Pada faktor sumber daya manusia metode yang sering digunakan untuk menangani konflik pada pelaksanaan proyek konstruksi adalah menggunakan metode *problem solving* dengan frekuensi sebesar 69,0 %, selanjutnya metode *compromise* dengan frekuensi 21,4%, metode *smoothing* dengan frekuensi

4,8%, kemudian metode *forcing* dan metode *withdrawal* besarnya frekuensi sama yaitu 2,4 %.

Pada faktor manajemen dan organisasi unsur-unsur proyek metode yang sering digunakan untuk menangani konflik pada tahap pelaksanaan proyek konstruksi adalah menggunakan metode *problem solving* dengan frekuensi sebesar 76,2 %, selanjutnya metode *compromise* dengan frekuensi sebesar 14,3 %, metode *smoothing* dengan frekuensi 7,1 %, metode *forcing* dengan frekuensi sebesar 2,4 % dan tidak ada responden yang memilih metode *withdrawal*. Pada faktor kondisi proyek metode yang sering digunakan untuk menangani konflik pada tahap pelaksanaan proyek konstruksi adalah menggunakan metode *problem solving* dengan frekuensi sebesar 57,1 %, selanjutnya metode *compromise* dengan frekuensi sebesar 23,8%, metode *smoothing* dengan frekuensi sebesar 11,9 %, metode *forcing* dengan frekuensi sebesar 7, menggunakan metode *problem solving* dengan 1 % dan tidak ada responden yang memilih metode *withdrawal*.

Pada faktor biaya metode yang sering digunakan untuk menangani konflik pada tahap pelaksanaan proyek konstruksi adalah frekuensi sebesar 52,4 %, selanjutnya metode *compromise* dengan frekuensi 28,6 %, metode *forcing* dengan frekuensi sebesar 11,9%, metode *smoothing* dengan frekuensi sebesar 4,8% dan metode *withdrawal* dengan frekuensi sebesar 2,4 %. Pada faktor perbedaan kultur metode yang sering digunakan untuk menangani konflik

pada tahap pelaksanaan proyek konstruksi adalah menggunakan metode *compromise* dengan frekuensi sebesar 40,5%, selanjutnya metode *problem solving* dengan frekuensi sebesar 35,7 % dan metode *smoothing* dengan frekuensi sebesar 23,8 %. Sedangkan metode *forcing* dan metode *withdrawal* 0 % artinya tidak ada yang memilih metode tersebut.

Hampir semua pelaksanaan proyek akan memungkinkan terjadi konflik karena adanya interaksi antar tenaga kerja, antar kelompok kerja, antar organisasi unsur-unsur proyek karena adanya perbedaan persepsi, tujuan atau kepentingan. Dalam menghadapi atau menangani sebuah konflik, tiap-tiap kelompok atau organisasi akan berbeda cara dalam menyikapinya. Dalam penelitian ini secara umum metode dalam menangani konflik dalam pelaksanaan proyek konstruksi pada keenam sumber konflik yaitu kontrak dan spesifikasi, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi unsur-unsur proyek, kondisi proyek, biaya dan perbedaan kultur adalah menggunakan metode *problem solving*. Metode *problem solving* merupakan metode untuk mencari jalan atau alternatif-alternatif pemecahan yang mempertimbangkan keuntungan pihak-pihak yang berkonflik. Metode ini bisa terlaksana dengan saling terbuka dan saling percaya. Hasil analisis ini sama dengan hasil penelitian Ntiyakunze (2011), metode yang sering digunakan dalam penanganan konflik pada pelaksanaan konstruksi untuk sumber konflik kontrak dan spesifikasi, kondisi proyek, biaya dan perbedaan kultur adalah *problem solving*.

5. KESIMPULAN

Dari hasil studi literature dalam penelitian ini diperoleh enam sumber konflik pada tahap pelaksanaan proyek konstruksi gedung, yaitu konflik akibat

kontrak dan spesifikasi, sumber daya manusia, manajemen dan organisasi unsur - unsur proyek, keadaan proyek, biaya dan perbedaan kultur. Berdasar hasil analisis metode yang sering digunakan untuk menyelesaikan konflik akibat dari keenam sumber konflik tersebut adalah sama yaitu dengan menggunakan metode *problem solving*.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Diekmann, J.E., Girard, M.J., and Abdul-Hadi, N. (1994). *Dispute Potential Index: A Study into the Predictability of Contract Disputes*. Construction Industry Institute, Boulder, Colo
- Fenn, P., Lowe, D. and Speck C. (1997). *“Conflict and dispute in construction”*. Contract Management Economics. Journal of Management in Engineering, ASCE, Vol. 18No. 1:20.
- Filley, A.C. (1975). *“Interpersonal Conflict Resolution”*. Glenview, Illinois: Scott, Foresmen, 1975.
- Handy, C.B. (1983): *Understanding Organisations*, London, Penguin Books, Hamondsworth.
- Hellard, B.R. (1997). *“Preventing and solving construction contract disputes”*. Litton educational publishing company.
- Kissiedu, A. (2009), *“The Development Of Appropriate Strategies For The Prevention Of Construction Disputes In Ghana”*. Master of theses Kwame Nkrumah University Of Science And Technology, Kumasi, Ghana.
- Malak, A.M., and Saadi, M.H., (2000). *“Claim-Avoidance Administrative Procedures for Construction Projects”*, Proceedings of the Congress, Construction Congress VI, Orlando, Florida.
- Marzouk, M.M., Mesteckawi, L.T., and Ibrahim, M.E. (2007). *“Construction Disputes In Egypt: Causes And Methodologies For*

- Resolution*”, Twelfth International Colloquium on Structural and Geotechnical Engineering, Cairo-Egypt.
- Motsa, C.D. (2006). *“Managing Construction Disputes”*, Theses Master of science (Construction Management), Faculty of Engineering UTM, Malaysia.
- Nazir, M. (1983). *“Metode Penelitian”*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ntiyakunze, S.K. (2011). *“Conflicts in Building Projects in Tanzania : Analysis of Causes and Management Approaches”*, Building and Real Estate Economics Department of Real Estate and Construction Management Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- Pemkot Surakarta, (2009), *“30 Proyek Pemkot Tak Penuhi Target “*, diunduh dari <http://www.surakarta.co.id>
- Poerdyatmono, B. (2007). *“Alternatif Penyelesaian Sengketa Jasa Konstruksi”*, Jurnal Teknik Sipil Universitas Atma Jaya, Volume 8 No. 1.
- Santosa, B, (2009). *“Manajemen Proyek Konsep dan Implementasi”*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Soeharto, I. (2001). *“Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional) Jilid 1”*. Erlangga, Jakarta, 1999
- Sudarto, (2007),” *Identifikasi Permasalahan Pada Faktor Internal Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Di Indonesia”*, Jurnal Teknologi, Edisi No. 2.
- Thomas, K. W. (1978). *'Conflict and the collaborative ethic: An introduction'*, California Management Review, 21, 56-60.

Biodata penulis :

Herman Susila, Alumni S1 Teknik Sipil Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (1998), Pascasarjana (S2) Magister Teknik Sipil program studi Manajemen Konstruksi Universitas Diponegoro (2012), Dosen program studi Teknik sipil Fakultas Teknik UTP Surakarta.

