

**PENGALAMAN PROJECT MANAGER DALAM MENGELOLA KONFLIK
PROYEK TIMBUNAN MELALUI STRATEGI NEGOSIASI: STUDI
FENOMENOLOGI PADA PT ADINATA GRAHA RAYA KABUPATEN KENDAL**

Penulis: Bobby Delaroy Oktana¹

ABSTRAK

Judul : Pengalaman Project Manager Dalam Mengelola Konflik Proyek Timbunan Melalui Strategi Negosiasi: Studi Fenomenologi Pada PT Adinata Graha Raya Kabupaten Kendal

Nama : Bobby Delaroy Oktana

NIM : 14040119120040

Program Studi : S1 Ilmu Komunikasi

Industri konstruksi merupakan sektor yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi karena melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan, tujuan, dan latar belakang yang beragam. Kompleksitas tersebut menyebabkan konflik menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari dalam pelaksanaan proyek. Dalam kondisi tersebut, Project Manager memiliki peran penting dalam mengelola konflik melalui proses komunikasi dan negosiasi agar hubungan antar pihak tetap terjaga serta tujuan proyek dapat tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman Project Manager PT Adinata Graha Raya dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek timbunan serta memahami bagaimana Project Manager melakukan negosiasi konflik melalui perspektif *Face Negotiation Theory*. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif dan desain fenomenologi. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu seorang Project Manager PT Adinata Graha Raya yang memiliki pengalaman dalam mengelola konflik proyek. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, dokumentasi, dan studi literatur, kemudian dianalisis menggunakan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dalam proyek timbunan muncul akibat perbedaan kepentingan, kesalahan komunikasi, keterbatasan sumber daya, perubahan kondisi lapangan, serta interaksi antara berbagai pihak, baik internal maupun eksternal proyek. Dalam menghadapi konflik tersebut, Project Manager menerapkan strategi penyelesaian yang bersifat situasional, meliputi *problem solving*, *compromising*, *yielding*, *avoiding*, dan *forcing*, sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Dari perspektif *Face Negotiation Theory*, proses negosiasi didominasi oleh orientasi *other-face* dan *mutual-face*, yang tercermin melalui upaya menjaga hubungan kerja, menghormati pihak lain, serta membangun kesepahaman tanpa mengorbankan tujuan proyek. Nilai budaya Jawa berupa *ngawulo* turut memengaruhi cara Project Manager berkomunikasi dan menyelesaikan konflik secara persuasif, santun, dan berorientasi pada hubungan jangka panjang. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan konflik dalam proyek konstruksi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kemampuan komunikasi, negosiasi, dan pemahaman terhadap nilai-nilai sosial budaya yang berkembang di lingkungan proyek. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi, komunikasi konflik, dan praktik manajemen proyek konstruksi.

Kata kunci: Konflik proyek, Project Manager, Negosiasi, *Face Negotiation Theory*, Fenomenologi, Komunikasi Organisasi.

ABSTRACT

Judul : *Project Manager's Experience in Managing Embankment Project Conflicts Through Negotiation Strategies: A Phenomenological Study at PT Adinata Graha Raya, Kendal Regency*
Nama : *Boby Delaroy Oktana*
NIM : *14040119120040*
Program Studi : *S1 Communication Science*

The construction industry is characterized by a high level of complexity due to the involvement of multiple stakeholders with diverse interests, objectives, and backgrounds. This complexity makes conflict an inevitable phenomenon throughout project implementation. In this context, the Project Manager plays a crucial role in managing conflicts through communication and negotiation to maintain stakeholder relationships while ensuring project objectives are achieved. This study aims to explore the experiences of a Project Manager at PT Adinata Graha Raya in dealing with conflicts during an embankment construction project and to understand how conflict negotiation is carried out through the perspective of Face Negotiation Theory. This research employed a constructivist paradigm using a qualitative phenomenological approach. The participant was selected through purposive sampling, consisting of a Project Manager at PT Adinata Graha Raya with extensive experience in managing project conflicts. Data were collected through in-depth interviews, documentation, and literature review, and were analyzed using Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). The findings reveal that conflicts in embankment construction projects arise from differences in interests, communication breakdowns, limited resources, changing field conditions, and interactions among both internal and external stakeholders. In managing these conflicts, the Project Manager applied situational conflict management strategies, including problem solving, compromising, yielding, avoiding, and forcing, depending on the characteristics of each conflict. From the perspective of Face Negotiation Theory, the negotiation process was predominantly characterized by other-face and mutual-face orientations, reflected in efforts to maintain professional relationships, respect others, and achieve mutual understanding without compromising project goals. Furthermore, the Javanese cultural value of ngawulo influenced the Project Manager's communication style by emphasizing politeness, persuasion, and long-term relationship building. This study concludes that successful conflict management in construction projects depends not only on technical competence but also on communication skills, negotiation abilities, and an understanding of the socio-cultural values that shape interactions among project stakeholders. The findings are expected to contribute to the development of organizational communication, conflict communication, and construction project management studies.

Keywords: *Project Conflict, Project Manager, Negotiation, Face Negotiation Theory, Phenomenology, Organizational Communication*

Pendahuluan

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor strategis yang berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Meningkatnya pembangunan infrastruktur, kawasan industri, jalan tol, pelabuhan, hingga kawasan permukiman menyebabkan kebutuhan terhadap pengelolaan proyek yang semakin kompleks. Kompleksitas tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pelaksanaan proyek, tetapi juga menyangkut koordinasi antarpihak yang memiliki kepentingan berbeda, seperti pemilik proyek, kontraktor, subkontraktor, pekerja, pemasok material, pemerintah, serta masyarakat sekitar lokasi proyek. Semakin banyak pihak yang terlibat, semakin besar pula potensi munculnya konflik selama pelaksanaan proyek. Konflik dalam proyek konstruksi merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindari. Perbedaan kepentingan, keterbatasan sumber daya, perubahan spesifikasi pekerjaan, keterlambatan material, tekanan waktu penyelesaian proyek, hingga perbedaan persepsi terhadap pelaksanaan pekerjaan menjadi faktor yang sering memicu terjadinya konflik. Apabila konflik tidak dikelola secara tepat, dampaknya tidak hanya menghambat penyelesaian proyek, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas kerja, merusak hubungan antar stakeholder, meningkatkan biaya proyek, bahkan memengaruhi reputasi perusahaan. Sebaliknya, konflik yang dikelola melalui komunikasi yang efektif dapat menjadi sarana untuk memperbaiki koordinasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan memperkuat hubungan kerja antarpihak.

Dalam situasi tersebut, Project Manager memiliki posisi yang sangat penting sebagai penghubung berbagai kepentingan yang berkembang selama pelaksanaan proyek. Peran Project Manager tidak lagi terbatas pada pengawasan teknis, pengendalian biaya, dan pengaturan jadwal pekerjaan, tetapi juga mencakup kemampuan mengelola komunikasi, melakukan negosiasi, serta menyelesaikan konflik yang melibatkan berbagai pihak. Sebagai middle management, Project Manager harus mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan pekerja, klien, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat sekitar proyek. Posisi tersebut menjadikan Project Manager sebagai aktor sentral yang berperan menjaga keberlangsungan proyek melalui proses komunikasi yang berorientasi pada penyelesaian masalah. Negosiasi menjadi salah satu kompetensi komunikasi yang paling penting dalam penyelesaian konflik proyek. Melalui negosiasi, setiap pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan kepentingannya, memahami sudut pandang pihak lain, serta mencari alternatif solusi yang dapat diterima bersama. Dalam praktiknya, negosiasi tidak hanya bertujuan menghasilkan kesepakatan, tetapi juga mempertahankan hubungan interpersonal yang akan terus berlanjut selama proyek berlangsung. Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi tidak hanya diukur dari tercapainya kesepakatan, melainkan juga dari kemampuan menjaga kepercayaan, rasa saling menghormati, dan kerja sama antar stakeholder.

Penelitian ini menggunakan Face Negotiation Theory yang dikembangkan oleh Stella Ting-Toomey sebagai perspektif utama untuk memahami bagaimana Project Manager mengelola konflik. Teori ini menjelaskan bahwa individu berupaya menjaga citra diri (self-face), menjaga citra pihak lain (other-face), dan menjaga hubungan bersama (mutual-face) ketika menghadapi konflik. Orientasi tersebut memengaruhi pilihan strategi

komunikasi yang digunakan dalam proses negosiasi sehingga penyelesaian konflik tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada pemeliharaan hubungan sosial.

Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan konsep strategi penyelesaian konflik dari Thomas dan Kilmann yang meliputi *problem solving*, *compromising*, *avoiding*, *yielding*, dan *intimidation/forcing*. Kelima strategi tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana Project Manager menyesuaikan pendekatan penyelesaian konflik sesuai karakteristik konflik, pihak yang terlibat, serta konsekuensi yang mungkin muncul terhadap keberlangsungan proyek. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti efektivitas komunikasi organisasi, kompetensi Project Manager, atau strategi negosiasi secara umum, penelitian ini berfokus pada pengalaman subjektif seorang Project Manager dalam memaknai konflik yang dihadapinya selama pelaksanaan proyek timbunan. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini berupaya memahami bagaimana pengalaman tersebut membentuk cara berpikir, strategi komunikasi, serta praktik negosiasi yang digunakan dalam kehidupan profesional sehari-hari. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya mendeskripsikan konflik sebagai peristiwa organisasi, tetapi juga sebagai pengalaman hidup yang memiliki makna bagi individu yang mengalaminya.

Penelitian ini menjadi penting karena memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya dalam memahami hubungan antara konflik, negosiasi, budaya organisasi, dan *Face Negotiation Theory* dalam konteks proyek konstruksi. Selain memberikan kontribusi akademik, hasil penelitian juga diharapkan menjadi masukan praktis bagi perusahaan konstruksi dalam meningkatkan kompetensi komunikasi Project Manager, terutama dalam menghadapi dinamika hubungan antar stakeholder yang semakin kompleks.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif Project Manager dalam menghadapi dan mengelola konflik selama pelaksanaan proyek timbunan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hubungan antarvariabel, melainkan mengeksplorasi makna yang dibangun oleh individu terhadap pengalaman yang dialaminya dalam konteks sosial dan organisasi. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana konflik dipersepsikan, dimaknai, serta dikelola melalui praktik komunikasi dan negosiasi. Desain fenomenologi digunakan karena penelitian berfokus pada *lived experience* seorang Project Manager sebagai pelaku utama yang secara langsung mengalami berbagai dinamika konflik di lingkungan proyek. Perspektif fenomenologi memungkinkan peneliti memahami pengalaman tersebut dari sudut pandang informan, sehingga makna yang muncul berasal dari interpretasi individu terhadap realitas yang dihadapinya, bukan dari asumsi peneliti. Analisis dilakukan menggunakan *Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)* yang menempatkan peneliti sebagai pihak yang menginterpretasikan cara informan memaknai pengalamannya.

Penelitian dilaksanakan di PT Adinata Graha Raya, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Perusahaan ini dipilih karena bergerak pada bidang jasa konstruksi, khususnya proyek timbunan lahan yang melibatkan interaksi intensif antara berbagai pemangku kepentingan, seperti pemilik proyek, pekerja lapangan, pemasok material, pemerintah daerah, masyarakat sekitar, hingga kelompok tani. Karakteristik tersebut menjadikan proyek timbunan memiliki potensi konflik yang tinggi sehingga relevan dengan fokus penelitian. Subjek penelitian adalah seorang Project Manager PT Adinata Graha Raya yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Informan dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu menjabat sebagai Project Manager proyek timbunan, memiliki pengalaman mengelola proyek konstruksi, pernah menghadapi berbagai bentuk konflik selama pelaksanaan proyek, serta bersedia memberikan informasi secara mendalam mengenai pengalaman yang dialaminya. Pemilihan satu informan utama sesuai dengan karakteristik penelitian fenomenologi yang lebih mengutamakan kedalaman pengalaman dibandingkan jumlah partisipan.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) yang bersifat semi-terstruktur. Teknik ini memberikan keleluasaan kepada informan untuk menceritakan pengalaman, persepsi, serta pertimbangannya dalam menghadapi berbagai konflik proyek. Selama proses wawancara, peneliti berupaya menggali pengalaman mengenai bentuk-bentuk konflik yang pernah terjadi, faktor penyebab konflik, strategi penyelesaian yang dipilih, proses negosiasi yang dilakukan, serta pertimbangan komunikasi yang mendasari setiap keputusan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui kajian berbagai literatur ilmiah berupa buku, artikel jurnal, dokumen perusahaan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan komunikasi organisasi, konflik, negosiasi, dan Face Negotiation Theory. Analisis data dilakukan menggunakan tahapan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) sebagaimana dikembangkan oleh Smith dan Osborn. Tahap pertama dilakukan dengan membaca dan menelaah transkrip wawancara secara berulang (reading and re-reading) untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap pengalaman informan. Tahap berikutnya adalah initial noting, yaitu memberikan catatan pada bagian-bagian penting yang menunjukkan makna tertentu dalam pengalaman informan. Selanjutnya dilakukan proses developing emergent themes untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara. Tema-tema tersebut kemudian dihubungkan satu sama lain melalui proses searching for connections across emergent themes sehingga membentuk pola pengalaman yang utuh. Tahapan akhir dilakukan dengan menginterpretasikan keseluruhan tema guna menemukan esensi pengalaman Project Manager dalam menghadapi konflik proyek.

Keabsahan data dijaga menggunakan konsep trustworthiness dari Lincoln dan Guba melalui dua kriteria utama, yaitu credibility dan confirmability. Credibility dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan (member checking) sehingga interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman yang dimaksud oleh informan. Sementara itu, confirmability dilakukan dengan mendasarkan seluruh interpretasi pada data empiris berupa transkrip wawancara, kutipan langsung informan, serta dokumentasi pendukung sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan meminimalkan subjektivitas peneliti.

Dalam proses analisis, temuan empiris diinterpretasikan menggunakan Face Negotiation Theory dari Stella Ting-Toomey untuk memahami orientasi self-face, other-face, dan mutual-face yang muncul dalam praktik negosiasi Project Manager. Selain itu, strategi penyelesaian konflik dianalisis menggunakan model Thomas dan Kilmann, yang meliputi problem solving, compromising, avoiding, yielding, dan intimidation (forcing). Kombinasi kedua perspektif tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan tidak hanya strategi penyelesaian konflik yang digunakan, tetapi juga alasan komunikasi yang melatarbelakangi pemilihan strategi tersebut dalam konteks hubungan antar stakeholder proyek.

Hasil Penelitian

Dinamika Konflik dalam Pelaksanaan Proyek Timbunan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian yang melekat dalam pelaksanaan proyek timbunan. Menurut informan, hampir setiap proyek memiliki potensi konflik karena melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda-beda. Dalam praktiknya, Project Manager tidak hanya bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, biaya, dan mutu, tetapi juga harus mengelola hubungan dengan seluruh stakeholder yang terlibat. Kondisi tersebut menyebabkan konflik menjadi konsekuensi yang tidak dapat dihindari dalam proses pelaksanaan proyek. Berdasarkan pengalaman informan, konflik yang muncul selama pelaksanaan proyek berasal dari berbagai sumber. Konflik tidak hanya terjadi di internal perusahaan, tetapi juga melibatkan pihak eksternal seperti pemilik proyek, pemasok material, masyarakat sekitar lokasi proyek, kelompok tani, hingga instansi pemerintah. Setiap konflik memiliki karakteristik yang berbeda sehingga membutuhkan pendekatan penyelesaian yang berbeda pula. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bentuk utama.

Konflik Akibat Perbedaan Kepentingan Antar Stakeholder

Konflik paling dominan berasal dari adanya perbedaan kepentingan antar stakeholder. Sebagai perusahaan pelaksana proyek, PT Adinata Graha Raya dituntut memenuhi target pekerjaan sesuai kontrak. Namun pada saat yang sama terdapat kepentingan masyarakat, pemilik lahan, kelompok tani, maupun pemerintah yang juga harus diperhatikan. Perbedaan kepentingan tersebut sering memunculkan perbedaan pandangan mengenai pelaksanaan proyek. Misalnya, perusahaan berorientasi pada percepatan penyelesaian pekerjaan, sedangkan masyarakat lebih mengutamakan kenyamanan lingkungan atau mempertahankan akses menuju lahan pertanian. Dalam situasi seperti ini, Project Manager harus menjadi pihak yang menjembatani seluruh kepentingan tersebut agar konflik tidak berkembang menjadi penolakan terhadap proyek. Informan menjelaskan bahwa kemampuan memahami sudut pandang masing-masing pihak jauh lebih penting dibandingkan memaksakan kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi dilakukan secara persuasif melalui dialog sebelum mengambil keputusan.

Konflik Akibat Permasalahan Teknis Lapangan

Selain konflik kepentingan, penelitian juga menemukan bahwa kondisi teknis lapangan menjadi salah satu sumber konflik yang paling sering muncul. Permasalahan seperti

material yang tidak sesuai spesifikasi, perubahan kondisi tanah, kerusakan alat berat, maupun perubahan desain pekerjaan sering menimbulkan perbedaan pendapat antara kontraktor, pengawas proyek, dan pemilik pekerjaan. Dalam situasi tersebut, Project Manager harus mengambil keputusan secara cepat tanpa mengabaikan kualitas pekerjaan. Keputusan yang terlambat dapat menyebabkan keterlambatan proyek, sedangkan keputusan yang terlalu cepat tanpa komunikasi berpotensi memunculkan konflik baru. Oleh karena itu, setiap permasalahan teknis terlebih dahulu diklarifikasi melalui diskusi bersama seluruh pihak yang berkepentingan sebelum dilakukan tindakan di lapangan.

Konflik dengan Masyarakat Sekitar Proyek

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa masyarakat merupakan salah satu stakeholder yang cukup sering memunculkan konflik selama pelaksanaan proyek. Konflik umumnya dipicu oleh dampak aktivitas proyek terhadap kehidupan masyarakat, seperti debu akibat lalu lintas kendaraan proyek, kebisingan alat berat, kerusakan jalan desa, maupun gangguan terhadap aktivitas pertanian. Menariknya, informan tidak memandang masyarakat sebagai pihak yang menghambat proyek. Sebaliknya, masyarakat diposisikan sebagai mitra yang perlu dihormati karena proyek dilaksanakan di lingkungan tempat mereka tinggal. Atas dasar itu, pendekatan komunikasi yang digunakan lebih mengedepankan musyawarah, dialog, dan pemberian penjelasan mengenai manfaat proyek daripada menggunakan pendekatan konfrontatif.

Konflik Internal Tim Proyek

Konflik juga muncul di dalam organisasi proyek sendiri. Konflik internal biasanya terjadi akibat perbedaan persepsi mengenai pembagian tugas, kesalahan komunikasi, maupun tekanan penyelesaian pekerjaan. Dalam beberapa kondisi ditemukan pekerja yang merasa beban kerjanya lebih berat dibandingkan pekerja lain. Selain itu, muncul pula konflik akibat kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga memerlukan perbaikan yang berdampak pada bertambahnya waktu pelaksanaan proyek. Sebagai pimpinan proyek, informan berusaha menyelesaikan konflik tersebut melalui komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang terlibat. Menurutnya, membiarkan konflik kecil berkembang justru akan mengganggu koordinasi tim secara keseluruhan.

Peran Project Manager sebagai Mediator Konflik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Project Manager menjalankan peran yang jauh lebih luas dibandingkan fungsi teknis sebagai pengelola proyek. Informan memandang dirinya sebagai mediator yang harus menjaga keseimbangan hubungan antar stakeholder. Sebagai middle management, posisi Project Manager berada di antara kepentingan perusahaan dengan berbagai pihak di lapangan. Di satu sisi, ia harus memastikan target perusahaan tercapai. Namun di sisi lain, ia juga harus mempertimbangkan kondisi pekerja, kebutuhan masyarakat, kepentingan pemilik proyek, hingga kebijakan pemerintah.

Posisi tersebut sering menempatkan Project Manager dalam situasi yang sulit karena setiap keputusan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan salah satu pihak. Berdasarkan pengalaman informan, keberhasilan seorang Project Manager bukan hanya diukur dari selesainya proyek tepat waktu, tetapi juga dari kemampuannya menjaga hubungan baik

dengan seluruh stakeholder sehingga kerja sama dapat terus berlanjut pada proyek-proyek berikutnya.

Strategi Penyelesaian Konflik

Penelitian menemukan bahwa informan tidak menggunakan satu strategi penyelesaian konflik secara tetap. Strategi dipilih berdasarkan karakter konflik, pihak yang terlibat, serta dampaknya terhadap keberlangsungan proyek. Meskipun demikian, terdapat lima strategi utama yang digunakan selama menghadapi konflik.

Problem Solving sebagai Strategi Dominan

Strategi yang paling sering digunakan adalah problem solving. Informan menjelaskan bahwa setiap konflik selalu diawali dengan mencari akar penyebab permasalahan terlebih dahulu sebelum menentukan solusi. Ia menghindari pengambilan keputusan berdasarkan emosi atau asumsi sepihak. Diskusi bersama seluruh pihak dilakukan untuk memperoleh informasi secara menyeluruh sehingga solusi yang dihasilkan benar-benar menyelesaikan masalah, bukan sekadar menghentikan perdebatan. Strategi ini dipilih karena mampu menjaga hubungan kerja sekaligus menghasilkan keputusan yang dapat diterima seluruh stakeholder.

Compromising dalam Menyatukan Kepentingan

Ketika masing-masing pihak memiliki kepentingan yang sama kuat dan sulit dipertemukan, Project Manager menggunakan pendekatan compromising. Dalam kondisi tersebut tidak semua pihak memperoleh apa yang diinginkan secara penuh. Namun seluruh pihak memperoleh solusi yang dianggap cukup adil sehingga proyek tetap dapat berjalan. Menurut informan, kompromi sering diperlukan ketika perusahaan harus menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan kondisi masyarakat atau ketika pemilik proyek meminta perubahan yang memerlukan penyesuaian di lapangan.

Avoiding pada Konflik yang Bersifat Emosional

Penelitian juga menemukan penggunaan strategi avoiding. Strategi ini diterapkan ketika konflik sedang berada pada kondisi emosional sehingga diskusi berpotensi memperburuk hubungan. Informan memilih menunda pembahasan hingga situasi lebih kondusif. Setelah emosi seluruh pihak mereda, komunikasi kembali dilakukan untuk mencari penyelesaian secara rasional. Menurutnya, tidak semua konflik harus diselesaikan saat itu juga karena waktu yang tidak tepat justru dapat memperbesar konflik.

Yielding untuk Menjaga Hubungan Jangka Panjang

Dalam beberapa situasi tertentu Project Manager juga memilih yielding atau mengalah. Strategi ini digunakan ketika kepentingan perusahaan tidak terlalu dirugikan, sementara mempertahankan hubungan baik dinilai jauh lebih penting bagi keberlangsungan proyek. Informan memandang bahwa mengalah bukan berarti kalah, tetapi merupakan bentuk investasi hubungan jangka panjang dengan stakeholder yang akan terus bekerja sama pada masa mendatang.

Intimidation dalam Situasi Tertentu

Meskipun lebih mengedepankan komunikasi persuasif, penelitian menemukan bahwa strategi intimidation (forcing) tetap digunakan pada kondisi tertentu. Strategi ini diterapkan ketika menyangkut aspek keselamatan kerja, pelanggaran prosedur, atau tindakan yang berpotensi merugikan perusahaan secara serius. Dalam situasi tersebut

Project Manager mengambil keputusan secara tegas dan tidak memberikan ruang kompromi karena berkaitan dengan aturan perusahaan maupun standar keselamatan kerja. Namun demikian, strategi ini merupakan pilihan terakhir setelah berbagai pendekatan komunikasi tidak menghasilkan perubahan perilaku.

Praktik Negosiasi dalam Pengelolaan Konflik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa negosiasi merupakan aktivitas yang hampir dilakukan setiap hari oleh Project Manager. Negosiasi tidak hanya dilakukan saat konflik telah terjadi, tetapi juga sebagai langkah preventif untuk mencegah munculnya konflik baru. Menurut informan, keberhasilan negosiasi tidak ditentukan oleh siapa yang menang atau kalah, melainkan oleh kemampuan seluruh pihak mempertahankan hubungan kerja setelah konflik selesai. Oleh karena itu, setiap proses negosiasi diawali dengan mendengarkan penjelasan seluruh pihak, mengidentifikasi kepentingan masing-masing, kemudian mencari alternatif penyelesaian yang memberikan manfaat bersama. Pendekatan tersebut menjadikan komunikasi berlangsung lebih terbuka sehingga setiap stakeholder merasa dihargai dan memiliki kesempatan menyampaikan pendapatnya.

Nilai Budaya dalam Penyelesaian Konflik

Salah satu temuan yang menarik dalam penelitian ini adalah pengaruh nilai budaya Jawa terhadap praktik komunikasi Project Manager. Informan menjelaskan bahwa dalam menghadapi konflik ia berusaha menghindari tindakan yang dapat mempermalukan pihak lain di depan umum. Kritik lebih sering disampaikan secara personal dibandingkan secara terbuka. Selain itu, sikap menghormati orang yang lebih tua, menjaga kesopanan dalam berbicara, mengendalikan emosi, serta mengutamakan musyawarah menjadi bagian penting dalam proses penyelesaian konflik.

Prinsip ngawulo yang berkembang dalam budaya Jawa juga tercermin dalam cara informan memaknai kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dipahami sebagai kekuasaan untuk memerintah, melainkan sebagai tanggung jawab untuk melayani, menjaga hubungan, dan menciptakan harmoni di antara seluruh pihak yang terlibat. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik komunikasi Project Manager tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi, tetapi juga oleh nilai-nilai budaya yang melekat pada dirinya sehingga membentuk cara bernegosiasi dan menyelesaikan konflik di lingkungan proyek.

Pembahasan

Konflik sebagai Konsekuensi Interaksi Multipihak dalam Proyek Konstruksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik merupakan fenomena yang melekat dalam pelaksanaan proyek timbunan. Konflik tidak muncul sebagai peristiwa yang bersifat insidental, melainkan sebagai konsekuensi logis dari interaksi berbagai stakeholder yang memiliki tujuan, kepentingan, tanggung jawab, dan persepsi yang berbeda terhadap pelaksanaan proyek. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa proyek konstruksi merupakan sistem sosial yang kompleks, di mana keberhasilan pelaksanaan proyek tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antarindividu dan antarorganisasi. Dalam konteks penelitian ini, konflik muncul karena adanya perbedaan kepentingan antara perusahaan, pemilik proyek, pekerja, pemasok material, pemerintah daerah, masyarakat sekitar, hingga kelompok tani yang terdampak oleh aktivitas proyek. Setiap pihak membawa kepentingan yang berbeda sehingga potensi

pertentangan menjadi semakin besar. Kondisi tersebut sesuai dengan pandangan konflik organisasi yang menyatakan bahwa konflik lahir ketika dua pihak atau lebih memiliki tujuan yang tidak sepenuhnya sejalan serta saling bergantung dalam mencapai tujuan masing-masing.

Menariknya, informan tidak memandang konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari. Sebaliknya, konflik dipersepsikan sebagai bagian dari dinamika pekerjaan yang justru dapat menghasilkan solusi yang lebih baik apabila dikelola melalui komunikasi yang tepat. Cara pandang tersebut menunjukkan adanya perubahan perspektif dari paradigma tradisional yang melihat konflik sebagai ancaman menuju paradigma modern yang memandang konflik sebagai peluang pembelajaran organisasi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengalaman seorang Project Manager membentuk cara berpikir yang lebih adaptif terhadap konflik. Pengalaman menghadapi berbagai jenis konflik membuat informan lebih mampu membaca situasi, mengenali karakter masing-masing stakeholder, serta menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan konteks permasalahan.

Project Manager sebagai Middle Management dan Mediator Kepentingan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa Project Manager menjalankan fungsi yang jauh lebih luas dibandingkan pengelola pekerjaan konstruksi. Informan menempatkan dirinya sebagai mediator yang harus menjaga keseimbangan kepentingan antara perusahaan dengan seluruh stakeholder proyek. Posisi tersebut menggambarkan karakteristik middle management, yaitu individu yang berada di antara pengambil kebijakan tingkat atas dengan pelaksana pekerjaan di lapangan. Dalam posisi ini, Project Manager harus menerjemahkan kebijakan perusahaan menjadi tindakan operasional sekaligus menyampaikan berbagai kendala lapangan kepada manajemen perusahaan.

Peran tersebut menyebabkan Project Manager menghadapi tekanan dari dua arah. Di satu sisi perusahaan menuntut proyek selesai tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi spesifikasi teknis. Di sisi lain masyarakat mengharapkan proyek tidak mengganggu aktivitas sehari-hari, pekerja menginginkan kondisi kerja yang aman dan adil, sedangkan pemilik proyek menghendaki kualitas pekerjaan terbaik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Project Manager tidak hanya diukur melalui pencapaian target proyek, tetapi juga melalui kemampuan menjaga hubungan antar stakeholder. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi memiliki kedudukan yang sama pentingnya dengan kompetensi teknis dalam pengelolaan proyek konstruksi.

Strategi Penyelesaian Konflik dalam Perspektif Thomas dan Kilmann

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah bahwa Project Manager tidak menggunakan satu strategi penyelesaian konflik secara konsisten. Pemilihan strategi sangat dipengaruhi oleh karakteristik konflik, tingkat urgensi, hubungan antar pihak, serta konsekuensi yang mungkin muncul terhadap keberlangsungan proyek.

Problem Solving sebagai Strategi Utama

Strategi yang paling dominan digunakan adalah problem solving. Dominasi strategi ini menunjukkan bahwa Project Manager lebih mengutamakan penyelesaian akar masalah dibandingkan memenangkan perdebatan. Sebelum mengambil keputusan, informan selalu

berusaha memperoleh informasi dari seluruh pihak sehingga penyelesaian yang dihasilkan benar-benar menyentuh sumber konflik.

Dalam perspektif Thomas dan Kilmann, problem solving merupakan strategi dengan tingkat perhatian tinggi terhadap kepentingan diri sendiri maupun kepentingan pihak lain. Oleh karena itu, strategi ini menghasilkan solusi win-win solution yang mampu menjaga hubungan kerja sekaligus memenuhi tujuan organisasi. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa komunikasi menjadi instrumen utama dalam problem solving. Informan lebih memilih berdialog, mengklarifikasi informasi, serta membangun pemahaman bersama daripada mengambil keputusan secara sepihak.

Compromising sebagai Bentuk Keseimbangan Kepentingan

Strategi kedua yang cukup sering digunakan adalah compromising. Kompromi dilakukan ketika setiap pihak memiliki kepentingan yang sama kuat sehingga tidak memungkinkan salah satu pihak memperoleh seluruh keinginannya. Dalam situasi tersebut, Project Manager bertindak sebagai fasilitator yang membantu seluruh pihak menemukan titik temu. Solusi yang dihasilkan memang tidak sepenuhnya memuaskan semua pihak, tetapi cukup untuk menjaga keberlangsungan proyek. Temuan ini menunjukkan bahwa kompromi bukan sekadar bentuk pengurangan tuntutan, melainkan proses membangun kesepakatan yang realistis sesuai kondisi lapangan.

Avoiding sebagai Pengendalian Eskalasi Konflik

Strategi avoiding digunakan bukan karena Project Manager menghindari tanggung jawab, melainkan sebagai bentuk pengendalian terhadap eskalasi konflik.

Ketika konflik sedang berada pada kondisi emosional, penyelesaian secara langsung justru berpotensi memperburuk hubungan antar stakeholder. Oleh karena itu, informan memilih memberikan waktu bagi seluruh pihak untuk menenangkan diri sebelum kembali melakukan negosiasi. Strategi ini menunjukkan adanya kecerdasan emosional dalam pengelolaan konflik. Informan memahami bahwa waktu merupakan bagian penting dalam proses komunikasi.

Yielding sebagai Investasi Hubungan

Strategi yielding atau mengalah digunakan ketika hubungan jangka panjang dinilai lebih penting dibandingkan keuntungan sesaat.

Dalam beberapa kasus, Project Manager bersedia mengurangi kepentingan perusahaan selama tidak menimbulkan kerugian yang signifikan. Langkah tersebut dilakukan untuk mempertahankan kepercayaan stakeholder yang akan terus bekerja sama dalam proyek berikutnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa orientasi komunikasi informan tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik saat ini, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan hubungan interpersonal.

Intimidation sebagai Pilihan Terakhir

Strategi intimidation (forcing) merupakan strategi yang paling jarang digunakan.

Strategi ini hanya diterapkan ketika menyangkut keselamatan kerja, pelanggaran prosedur, maupun tindakan yang membahayakan perusahaan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan kekuasaan formal tetap diperlukan dalam organisasi proyek, tetapi hanya sebagai last resort setelah pendekatan komunikasi persuasif tidak menghasilkan perubahan perilaku.

Praktik Face Negotiation dalam Pengelolaan Konflik

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik negosiasi yang dilakukan Project Manager sangat sesuai dengan Face Negotiation Theory dari Stella Ting-Toomey. Selama menghadapi konflik, informan tidak hanya mempertimbangkan penyelesaian masalah, tetapi juga berusaha menjaga citra diri, citra pihak lain, serta hubungan sosial yang telah dibangun.

Self-Face

Orientasi self-face terlihat ketika Project Manager berusaha mempertahankan profesionalisme dan kredibilitasnya sebagai pemimpin proyek.

Dalam setiap konflik, informan menghindari keputusan yang dapat menurunkan kepercayaan stakeholder terhadap kemampuannya memimpin proyek. Oleh karena itu, setiap keputusan selalu didasarkan pada pertimbangan teknis, komunikasi, serta konsekuensi jangka panjang. Self-face dalam penelitian ini bukan berarti mempertahankan ego pribadi, melainkan menjaga identitas profesional sebagai pemimpin yang mampu menyelesaikan masalah secara objektif.

Other-Face

Orientasi other-face tampak ketika informan memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder untuk menyampaikan pendapat sebelum mengambil keputusan.

Project Manager berusaha memahami kebutuhan masyarakat, mendengarkan keluhan pekerja, serta menghargai pandangan pemilik proyek. Pendekatan tersebut menunjukkan adanya empati komunikasi yang tinggi sehingga pihak lain tetap merasa dihargai meskipun tidak seluruh keinginannya dapat dipenuhi.

Mutual-Face

Orientasi mutual-face menjadi orientasi yang paling dominan dalam penelitian ini.

Project Manager berusaha menghasilkan keputusan yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga menjaga hubungan baik dengan seluruh stakeholder.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan negosiasi tidak hanya diukur dari penyelesaian konflik, tetapi juga dari kemampuan mempertahankan kerja sama setelah konflik selesai.

Budaya Jawa sebagai Landasan Praktik Negosiasi

Salah satu kebaruan (novelty) penelitian ini adalah ditemukannya pengaruh nilai budaya Jawa terhadap praktik komunikasi Project Manager. Nilai ngawulo menjadi landasan dalam membangun hubungan dengan stakeholder. Informan memaknai kepemimpinan bukan sebagai bentuk dominasi, melainkan sebagai tanggung jawab untuk melayani, melindungi, dan menjaga keharmonisan hubungan. Nilai tersebut tercermin dalam berbagai praktik komunikasi, seperti menghindari memermalukan orang lain di depan umum, menggunakan bahasa yang sopan, mengendalikan emosi ketika terjadi konflik, serta mengutamakan musyawarah sebelum mengambil keputusan.

Temuan ini memperluas penerapan Face Negotiation Theory dalam konteks budaya lokal Indonesia. Ting-Toomey menjelaskan bahwa budaya kolektivistik cenderung lebih menekankan other-face dan mutual-face dibandingkan self-face. Hasil penelitian ini

mengkonfirmasi pandangan tersebut. Orientasi komunikasi Project Manager lebih banyak diarahkan pada upaya menjaga hubungan sosial daripada memenangkan konflik.

Dengan demikian, penyelesaian konflik dalam proyek konstruksi tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur organisasi, tetapi juga oleh nilai budaya yang melekat pada individu. Budaya Jawa menjadi sumber nilai yang memperkuat praktik komunikasi berbasis penghormatan, harmoni, dan musyawarah sehingga konflik dapat diselesaikan tanpa merusak hubungan jangka panjang antar stakeholder.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan proyek timbunan karena melibatkan berbagai stakeholder yang memiliki kepentingan, tujuan, dan persepsi yang berbeda. Konflik tidak hanya muncul akibat permasalahan teknis di lapangan, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika hubungan sosial, tekanan penyelesaian proyek, keterbatasan sumber daya, serta interaksi antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, penyelesaian konflik dalam proyek konstruksi tidak dapat hanya mengandalkan kompetensi teknis, melainkan membutuhkan kemampuan komunikasi interpersonal dan negosiasi yang memadai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Project Manager PT Adinata Graha Raya menjalankan peran sebagai middle management yang berfungsi sebagai penghubung sekaligus mediator antara perusahaan dengan berbagai stakeholder proyek. Dalam menjalankan perannya, Project Manager tidak hanya bertanggung jawab memastikan proyek selesai sesuai target waktu, biaya, dan mutu, tetapi juga menjaga hubungan kerja yang harmonis agar setiap kepentingan dapat diakomodasi secara proporsional. Posisi tersebut menjadikan kemampuan membangun komunikasi, mengelola emosi, dan memahami karakter setiap stakeholder sebagai kompetensi yang sama pentingnya dengan kemampuan manajerial.

Penelitian ini juga menemukan bahwa strategi penyelesaian konflik yang digunakan bersifat situasional. Problem solving menjadi strategi yang paling dominan karena mampu menghasilkan solusi yang berorientasi pada kepentingan bersama dan menjaga hubungan antar stakeholder. Sementara itu, strategi compromising, avoiding, yielding, dan intimidation digunakan sesuai karakteristik konflik yang dihadapi. Pemilihan strategi tidak didasarkan pada keinginan memenangkan konflik, tetapi pada pertimbangan efektivitas penyelesaian masalah dan keberlanjutan hubungan kerja. Dari perspektif Face Negotiation Theory, praktik komunikasi Project Manager menunjukkan adanya keseimbangan antara orientasi self-face, other-face, dan mutual-face. Meskipun menjaga profesionalisme sebagai pemimpin proyek tetap menjadi perhatian, orientasi yang paling menonjol adalah mutual-face, yaitu menjaga hubungan baik antara seluruh pihak yang terlibat dalam proyek. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan negosiasi lebih banyak ditentukan oleh kemampuan membangun kepercayaan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dibandingkan sekadar mencapai kesepakatan.

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah munculnya pengaruh budaya Jawa melalui nilai ngawulo dalam praktik komunikasi Project Manager. Nilai tersebut membentuk cara informan memaknai kepemimpinan sebagai bentuk pelayanan, penghormatan, dan tanggung jawab terhadap seluruh stakeholder. Budaya tersebut mendorong penggunaan komunikasi yang santun, pengendalian emosi, musyawarah, serta

upaya menghindari tindakan yang dapat mempermalukan pihak lain. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa praktik negosiasi dalam proyek konstruksi tidak hanya dipengaruhi oleh teori komunikasi dan manajemen konflik, tetapi juga oleh nilai budaya lokal yang menjadi bagian dari identitas individu.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperluas kajian komunikasi organisasi dengan menunjukkan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik proyek merupakan hasil integrasi antara kemampuan komunikasi interpersonal, strategi negosiasi yang adaptif, sensitivitas terhadap hubungan sosial, serta pemahaman terhadap nilai-nilai budaya yang berkembang di lingkungan kerja.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki implikasi akademis, praktis, dan sosial. Dari sisi akademis, penelitian memperkaya kajian komunikasi organisasi, khususnya penerapan Face Negotiation Theory dalam konteks proyek konstruksi di Indonesia. Selama ini teori tersebut lebih banyak digunakan untuk menjelaskan komunikasi interpersonal, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi face juga berperan penting dalam pengelolaan konflik organisasi yang melibatkan banyak stakeholder. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan Face Negotiation Theory dengan strategi penyelesaian konflik Thomas dan Kilmann, sehingga menghasilkan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami praktik negosiasi Project Manager. Dari sisi praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi perusahaan konstruksi dalam mengembangkan kompetensi non teknis para Project Manager. Pelatihan mengenai komunikasi interpersonal, negosiasi, mediasi konflik, kecerdasan emosional, dan komunikasi lintas budaya perlu menjadi bagian dari pengembangan sumber daya manusia, mengingat keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang efektif dengan berbagai pihak. Dari sisi sosial, penelitian ini menunjukkan bahwa penyelesaian konflik melalui dialog, musyawarah, dan penghormatan terhadap kepentingan seluruh pihak mampu menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara perusahaan dengan masyarakat. Pendekatan tersebut menjadi penting bagi pelaksanaan proyek pembangunan yang semakin banyak bersinggungan langsung dengan kehidupan masyarakat. Keterbatasan Penelitian Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya melibatkan satu informan utama sehingga temuan yang dihasilkan menggambarkan pengalaman subjektif seorang Project Manager dan belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan konstruksi. Kedua, penelitian berfokus pada satu perusahaan dengan karakteristik proyek timbunan, sehingga dinamika konflik pada jenis proyek konstruksi lain mungkin memiliki karakteristik yang berbeda. Ketiga, penelitian menggunakan pendekatan fenomenologi yang menekankan pemaknaan pengalaman individu sehingga hasil penelitian lebih bersifat interpretatif dibandingkan generalisasi empiris.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak informan yang berasal dari berbagai posisi, seperti Site Manager, Supervisor, pekerja lapangan, pemilik proyek, konsultan pengawas, maupun masyarakat sekitar lokasi proyek. Dengan demikian, dinamika konflik dapat dipahami dari berbagai perspektif sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif.

Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan kajian mengenai komunikasi konflik pada berbagai jenis proyek konstruksi, seperti pembangunan jalan tol, bendungan, pelabuhan, maupun kawasan industri. Penelitian komparatif antarbudaya juga menarik dilakukan untuk mengetahui bagaimana nilai-nilai budaya lokal memengaruhi praktik negosiasi dan pengelolaan konflik di berbagai daerah di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Adiyaksa, & Djojomartono. (2020). Evaluasi Alih Fungsi Lahan Pertanian Menjadi Lahan Industri di Kabupaten Kendal Tahun 2014 - 2018. *JGISE UGM*. <https://doi.org/10.22146/jgise.55519>
- Alexander, H. B. (2022, 11 30). Agar Kasus Suparwi Tak Berulang, Wajib Diketahui Proses Ganti Rugi Tanah untuk Infrastruktur. *Kompas*. <https://www.kompas.com/properti/read/2022/11/30/053000421/agar-kasus-suparwi-tak-berulang-wajib-diketahui-proses-ganti-rugi-tanah>
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Apriliano, B., & Rusiana, D. A. (2024, 6 4). Tolak Ganti Rugi Rp 5,3 Miliar, Warga Wadas: Tanah Bisa Jangka Panjang, kalau Uang Cepat Habis. *kompas*. <https://regional.kompas.com/read/2024/06/04/050000378/tolak-ganti-rugi-rp-53-miliar-warga-wadas-tanah-bisa-jangka-panjang-kalau#:~:text=PURWOREJO%2C%20KOMPAS.com%20-%20Warga%20Desa%20Wadas%2C%20Kecamatan%20Bener%2C,rugi%20pembebasan%20lahan%20lebih%20kuran>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967, 3 1). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. *Sociological Analysis*, 28(1), 55-56. 10.2307/3710424
- BPS. (2025). *Indikator Konstruksi, Triwulan IV-2024*. BADAN PUSAT STATISTIK. Retrieved Maret 27, 2025, from <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/03/27/9bae1d4a4dd0b3cd7fb31ffd/indikator-konstruksi--triwulan-iv-2024.html?utm>
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300–1309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (C. N. Poth, Ed.). SAGE Publications.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Toward the development of a metaframework—I. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 9(1), 1–37. https://doi.org/10.1207/S15327949PAC0901_01

- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Free Press.
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Fauzy dkk. (2024, E-ISSN 3031-0784). STRATEGI NEGOSIASI DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK ORGANISASI. *HUMANUS: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara, Volume : 1; No: 1*, pp 459-465.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Glasl, F. (1999). *Confronting conflict: A first-aid kit for handling conflict*. Hawthorn Press.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation* (E. G. Guba, Ed.). SAGE Publications.
- Irsyadullah, a. s. (2025, 10 12). Kendal Tertinggi Se-Jawa Tengah: Program 3 Juta Rumah Capai 4 Ribu Pembelian. *Jateng Tribun News*. <https://jateng.tribunnews.com/kendal-handal/1225773/kendal-tertinggi-se-jawa-tengah-program-3-juta-rumah-capai-4-ribu-pembeli>
- Jatengprov. (2022, 11 4). Warga Wadas Kembali Terima Pembebasan Lahan, Pembayaran Ganti Rugi Capai 92 Persen. <https://jatengprov.go.id/publik/warga-wadas-kembali-terima-pembebasan-lahan-pembayaran-ganti-rugi-capai-92-persen/>
- Jamal, & Ian, M. R. (2025). ANALISIS FAKTOR PENYEBAB KETERLAMBATAN PROYEK KONSTRUKSI DI INDONESIA. *Jurnal Kajian Teknik Sipil, Vol. 10, No.1, Tahun 2025, Halaman 1-8*.
- Kuhn. (1977). *The Structure of Scientific Theories*. University of Illinois Press.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Marx, K. (1978). *The Marx-Engels reader* (R. C. Tucker, Ed.). Norton. (Original work published 1848)
- Maryan dkk. (2026). Analisis Faktor Penyebab Klaim Konstruksi dan Penyelesaian Sengketa pada Proyek Bangunan Gedung Pemerintah Kota Jambi. *Jurnal Civronlit Unbari (Civil - Environmental - Electrical Engineering), Vol 11, No 1 (2026): April, 37-49*. DOI 10.33087/civronlit.v11i1.186
- Moleong, L. J. (1989). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remadja Karya.
- Muspawi, M. (2014). MANAJEMEN KONFLIK (UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK DALAM ORGANISASI). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, Volume 16, Nomor 2, Hal. 41-46*.

- Peli dkk. (2022). Faktor Determinasi Komunikasi Efektif di Proyek Konstruksi dari Perspektif Multiple Stakeholders. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media.*, Vol. 26 No. 2. <https://doi.org/10.17933/jskm.2022.4896>
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Permata dkk. (2021). KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK. *Komunika Usu*.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>
- Putnam, L. L. (2015). Negotiation and discourse analysis. In J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (Eds.), *The SAGE handbook of conflict communication* (2nd ed., pp. 121–146). SAGE Publications.
- Prassa, K., & Stalikas, A. (2020). Towards a Better Understanding of Negotiation: Basic Principles, Historical Perspective and the Role of Emotions. *Psychology*, 11(1). <https://translate.google.com/website?sl=en&tl=id&hl=id&client=sge&u=https://doi.org/10.4236/psych.2020.111008>
- Ramadhanty, D. A., & Santosa, B. (2024, 12 21). Polemik Pengembang dan Warga Cinere dengan Gugatan Rp 40 Miliar, Apa yang Terjadi? *Kompas*. <https://megapolitan.kompas.com/read/2024/12/21/08181201/polemik-pengembang-dan-warga-cinere-dengan-gugatan-rp-40-miliar-apa-yang?page=1>
- Rahmawati, & Kurniati. (2025). Dampak Alih Fungsi Lahan terhadap Pembangunan Daerah: Studi Kasus di Kabupaten Kendal. *JURNAL ILMU EKONOMI (JIE)*, Vol. 4 No. 1. <https://doi.org/10.59827/jie.v4i1.225>
- Redana, I. W. (2017). MENCEGAH KONFLIK SOSIAL DALAM PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR BERKELANJUTAN. *Prosiding Simposium II – UNIID 2017*.
- Ruki, & Sari. (2016). Komunikasi Interpersonal dalam Perspektif Teori Negosiasi Wajah: Studi pada Rumah Tangga Pasangan Muda. *Koneksi*, Vol. 10, No. 1, Maret 2016, Hal 229 - 243.
- Santika, A. (2019, 8 132). Pengaruh Islamic Social Reporting terhadap Profitabilitas (Return on Asset dan Return on Equity) Pada Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(2), 119. DOI: <https://doi.org/10.22219/jes.v4i2.9870>
- Sailendra, H. (2026, Mei 7). Rencana KIK Perluas Area 1.000 Hektare, Warga Kaliwungu Soroti Ancaman Banjir. *halosemarang.id*. <https://halosemarang.id/rencana-kik-perluas-area-1-000-hektare-warga-kaliwungu-soroti-ancaman-banjir/>
- Sasmi dkk. (2024). Komunikasi Budaya dalam Gaya Manajemen Konflik di Era Globalisasi. *WACANA: Jurnal ilmiah ilmu komunikasi*, Volume 23, No. 2 December 2024.

- Suppe, F. (Ed.). (1977). *The Structure of Scientific Theories*. University of Illinois Press.
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology* (H. H. Gerth & C. Wright Mills, Eds.). Oxford University Press
- Yeremy, J. (2023). Kajian Penyebab Klaim Konstruksi di Negara Berkembang – Studi Kasus: Indonesia, Uni Emirate Arab, & India. *Journal of Sustainable Construction*, Vol. 2, No. 2, April 2023, 48-57. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/josc>
- Yuliana. (2021). Pentingnya Strategi Komunikasi Dalam Berkomunikasi. *Journal: Sudut Pandang Volume 2 Nomor 5*.
- Zebua dkk. (n.d.). Peran Komunikasi dan Koordinasi Tim dalam Keberhasilan Manajemen Proyek Konstruksi. *Jurnal Riset dan Inovasi Teknik Sipil.*, Vol. 1 No. 1 (2025): *JURASI - Desember*. 10.56207
- Zulaecha, H. E., Almufid, Zamroni, & Novianto, R. (2021). PERANAN PROJECT MANAGER TERHADAP KEBERHASILAN PROYEK KONSTRUKSI. *JT : Jurnal Teknik Universitas Muhammadiyah Tangerang*, Vol. 10 No. 1, 35-46. <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/jt/index>