

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan penambahan jumlah penduduk, pembangunan kawasan industri, dan proses urbanisasi, kebutuhan akan hunian di Kabupaten Kendal mengalami peningkatan yang signifikan. Kondisi ini dibuktikan oleh data yang menunjukkan bahwa pada tahun 2025, Kabupaten Kendal menjadi daerah dengan penjualan rumah melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR) tertinggi di Provinsi Jawa Tengah, yakni sebanyak 4.000 unit atau setara dengan 20% dari target 20.000 unit KPR di Jawa Tengah (Irsyadullah, 2025). Dalam upaya memenuhi permintaan tersebut, pembangunan perumahan seringkali dilakukan melalui alih fungsi lahan, termasuk perubahan lahan pertanian, khususnya lahan sawah, menjadi area perumahan. Pembangunan di atas lahan sawah memerlukan pengkondisian terlebih dahulu sebelum dapat didirikan deretan rumah. Oleh karena itu, diperlukan proses penimbunan pada lahan sawah guna memperkuat struktur tanah agar memenuhi ketentuan sarana dan prasarana perumahan dan permukiman yang diatur dalam Peraturan Bupati Kendal Nomor 10 Tahun 2024 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyerahan Prasarana, Sarana, dan Utilitas Perumahan dan Permukiman di Kabupaten Kendal.

Pelaksanaan proyek penimbunan melibatkan berbagai pihak yang saling berpengaruh satu sama lain, di antaranya pemilik proyek, project manager, pekerja lapangan, supplier, serta operator armada yang mencakup truk dan alat berat. Secara eksternal, pekerjaan konstruksi juga dipengaruhi oleh masyarakat yang

terdampak dan pemerintah setempat. Berdasarkan pengklasifikasian yang dikemukakan oleh Gray, stakeholder merupakan pihak-pihak yang berkepentingan dalam sebuah perusahaan, memiliki pengaruh, dan dapat dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan. Para stakeholder tersebut meliputi masyarakat, karyawan, pemerintah, supplier, pasar modal, dan pihak lainnya (Santika, 2019, hlm. 122-123). Keadaan saling mempengaruhi ini menimbulkan ketergantungan antar pihak yang pada gilirannya dapat memicu konflik. Dalam menghadapi kondisi tersebut, project manager selaku penanggung jawab proyek dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam rangka mengelola dan mengatasi konflik agar pekerjaan tetap berjalan secara kondusif.

Komunikasi merupakan aspek fundamental dalam kehidupan organisasi karena berfungsi sebagai sarana utama untuk menyampaikan informasi, membangun koordinasi, serta menciptakan hubungan kerja yang efektif antar individu maupun kelompok. Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan tersebut dapat dipahami. Dalam konteks ini, pihak yang memberikan informasi disebut komunikator, sedangkan pihak yang menerima disebut komunikan (Yuliana, 2021). Dalam suatu organisasi, komunikasi tidak hanya berperan sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga berfungsi dalam proses pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan pengelolaan konflik yang muncul selama aktivitas organisasi berlangsung. Semakin kompleks hubungan yang terjalin dalam suatu organisasi, semakin besar pula kemungkinan terjadinya perbedaan kepentingan, persepsi, maupun tujuan yang berpotensi menimbulkan konflik.

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih, baik individu maupun kelompok, yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda (Muspawi, 2014). Konflik muncul ketika terdapat ketidaksesuaian kepentingan, perbedaan pandangan, maupun ketidakcocokan dalam proses interaksi antar individu atau kelompok. Dalam konteks organisasi, konflik seringkali dipandang sebagai sesuatu yang negatif karena berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, konflik tidak selalu membawa dampak yang merugikan. Konflik yang dikelola secara tepat justru dapat menjadi sarana evaluasi, pembelajaran, dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan mengelola konflik menjadi salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki oleh project manager yang memiliki tanggung jawab kepemimpinan dalam organisasi.

Project manager memiliki peran penting dalam menghadapi konflik dalam proyek pembangunan. Dalam pelaksanaan proyek, project manager bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya, mengawasi pelaksanaan pekerjaan, menjaga hubungan dengan klien, serta memastikan bahwa proyek dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Project manager adalah seseorang yang dipilih untuk bertanggung jawab terhadap kegiatan selama pengelolaan proyek demi kepentingan perusahaan dan merupakan sosok inti dalam mencapai keberhasilan proyek konstruksi. Faktor paling berpengaruh dalam keberhasilan project manager terhadap manajemen proyek adalah kemampuannya dalam mengelola berbagai aspek proyek secara terpadu (Zulaecha dkk., 2021). Tanggung jawab tersebut menempatkan project manager pada posisi

yang rentan menghadapi berbagai bentuk konflik, baik yang berasal dari internal tim maupun pihak eksternal yang terlibat dalam proyek.

Konflik dalam proyek dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti perbedaan persepsi mengenai pelaksanaan pekerjaan, ketidaksesuaian harapan antara klien dan pelaksana proyek, keterbatasan sumber daya, perubahan spesifikasi pekerjaan, hingga tekanan penyelesaian proyek dalam waktu tertentu. Kondisi tersebut menuntut project manager untuk tidak hanya memiliki kemampuan teknis dalam mengelola proyek, tetapi juga kemampuan komunikasi yang baik dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik yang muncul selama pelaksanaan proyek berlangsung.

Konflik juga dapat muncul dari sektor eksternal. Dalam proyek pembangunan, risiko gangguan terhadap hak-hak sosial dan ekologis masyarakat dapat memicu konflik. Kegagalan dalam berkomunikasi antar stakeholder dapat memicu masalah konflik kepentingan. Sebagai contoh, pembangunan perumahan CGR (Cinere Golf Residence) terhenti akibat adanya penolakan dari warga yang tidak setuju atas permintaan pengembang CGR dalam pembangunan jembatan untuk akses perumahan dan penggunaan jalan di area perumahan warga untuk akses alat berat (Ramadhanty & Santosa, 2024). Kasus ini menunjukkan kurangnya komunikasi dan koordinasi dalam pengambilan keputusan yang berakibat pada meningkatnya eskalasi konflik yang merugikan berbagai pihak.

Dalam konteks proyek pembangunan perumahan, pendekatan kompensasi finansial masih menjadi strategi dominan yang digunakan oleh banyak pengembang untuk meredam resistensi masyarakat. Menurut laporan Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA), sepanjang Januari hingga Oktober 2022 terjadi 294

letusan konflik agraria, di mana 27 kasus dipicu langsung oleh proyek infrastruktur (Alexander, 2022). Studi kasus sengketa lahan Tol Semarang-Demak menunjukkan bahwa minimnya dialog dan transparansi dokumen teknis menjadi pemicu utama penolakan warga, meskipun sebagian telah menerima uang ganti rugi. Kasus lain terjadi dalam proyek Bendungan Bener di Desa Wadas, Purworejo, di mana 92% bidang lahan telah dibebaskan, namun sebagian warga tetap melakukan penolakan karena merasa tidak dilibatkan dalam proses perencanaan dan tidak memahami sepenuhnya dampak teknis proyek (Jatengprov, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi moneter tanpa partisipasi bermakna tidak cukup untuk menyelesaikan konflik secara tuntas.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis melihat perlunya dilakukan pendalaman mengenai bagaimana project manager sebagai penanggung jawab lapangan memandang komunikasi dan negosiasi dalam mengatasi atau mengelola konflik dalam proyek pembangunan. Selain itu, menjadi menarik untuk dikaji bagaimana pengalaman project manager sebagai *middle management* dalam mengelola *face saving* dalam konflik antar *stakeholder*.

Bagi seorang project manager, negosiasi menjadi keterampilan yang sangat penting karena proyek melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang, kepentingan, karakteristik, dan tujuan yang berbeda. Dalam situasi konflik, project manager dituntut untuk mampu menjadi mediator sekaligus pengambil keputusan yang dapat menjaga keseimbangan kepentingan berbagai pihak. Project manager memiliki tugas dan tanggung jawab mengintegrasikan usaha dari sekelompok orang yang berasal dari berbagai fungsi untuk mencapai sasaran proyek (Zulaecha dkk., 2021). Kemampuan negosiasi yang baik memungkinkan

project manager untuk membangun komunikasi yang efektif, menciptakan kesepahaman, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis selama pelaksanaan proyek dan menghindari atau meminimalisir terjadinya konflik.

Dalam konteks pengelolaan konflik proyek, *Face Negotiation Theory* menjadi relevan untuk memahami bagaimana seorang project manager menghadapi konflik sekaligus mempertahankan hubungan kerja dengan anggota tim, klien, maupun pihak-pihak lain yang terlibat dalam proyek. Strategi komunikasi yang digunakan dalam proses negosiasi dapat menunjukkan bagaimana project manager memaknai konflik serta bagaimana ia berupaya menjaga keseimbangan antara penyelesaian masalah dan pemeliharaan hubungan profesional.

Penelitian ini akan mengkaji pengalaman project manager dalam proyek penimbunan pada pembangunan perumahan PT Adinata Graha Raya. PT Adinata Graha Raya merupakan salah satu pengembang yang berhasil dalam pembangunan perumahan bersubsidi. Di Kecamatan Kaliwungu, perusahaan tersebut telah berhasil membangun lebih dari 1.000 unit rumah yang direalisasikan pada perumahan Graha Raya 1, Graha Raya 2, dan Adinata Raya 2. Dalam kegiatan penimbunan, interaksi yang intensif antara project manager khususnya proyek timbunan, anggota tim, klien, dan pihak terkait lainnya banyak menciptakan dinamika komunikasi yang kompleks dan berpotensi meningkat menjadi konflik. Dalam kondisi tersebut, pengalaman project manager proyek timbunan dalam menghadapi konflik dan bagaimana pengalaman project manager sebagai middle management dalam mengelola face saving dalam konflik antar stakeholder menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti karena dapat

memberikan gambaran mengenai praktik komunikasi konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja proyek.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengalaman Project Manager proyek timbunan PT Adinata Graha Raya dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek?
2. Bagaimana pengalaman Project Manager sebagai middle management dalam melakukan *face-saving* dalam konflik antar stakeholder?

1.3 Tujuan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan pengalaman Project Manager proyek timbunan PT Adinata Graha Raya dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek serta mengkaji pengalaman Project Manager sebagai middle management dalam *face saving* dalam konflik antar stakeholder.

1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian mengenai pengalaman Project Manager proyek timbunan dalam mengelola konflik proyek melalui strategi negosiasi memiliki signifikansi yang penting baik secara akademis, praktis, maupun sosial. Melalui penelitian ini, peneliti berupaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana konflik dipahami, dihadapi, dan dikelola oleh seorang Project Manager proyek timbunan dalam lingkungan kerja proyek yang melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu komunikasi, khususnya dalam bidang komunikasi organisasi, komunikasi konflik, dan negosiasi.

1.4.1 Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu komunikasi, khususnya pada kajian komunikasi organisasi, komunikasi konflik, dan negosiasi. Penelitian ini berupaya memperkaya pemahaman mengenai bagaimana konflik dimaknai dan dikelola oleh seorang Project Manager proyek timbunan dalam konteks pelaksanaan proyek yang melibatkan interaksi antara berbagai pihak.

1.4.2 Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT Adinata Graha Raya maupun organisasi lain yang bergerak dalam bidang pelaksanaan proyek. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif untuk mengelola konflik di lingkungan kerja.

1.4.3 Sosial

Secara sosial, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai pentingnya komunikasi dan negosiasi dalam penyelesaian konflik. Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan sosial maupun organisasi. Namun, konflik tidak selalu harus berujung pada perselisihan yang berkepanjangan apabila dikelola melalui komunikasi yang baik dan strategi negosiasi yang tepat.

1.5 Kerangka Pemikiran

1.5.1 Paradigma Penelitian

Michael Quinn Patton (dalam Guba & Lincoln, 1989) menjelaskan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang yang digunakan untuk memahami

kompleksitas dunia nyata. Paradigma berfungsi sebagai seperangkat keyakinan dasar yang menjadi pedoman dalam menentukan apa yang dianggap penting untuk diteliti, bagaimana suatu fenomena dipahami, serta bagaimana pengetahuan tentang fenomena tersebut dapat diperoleh. Sejalan dengan hal tersebut, Suppe (1977) mendefinisikan paradigma sebagai kerangka ideologis yang dibangun atas pola pikir yang logis dan konsisten untuk mendukung asumsi-asumsi dasar mengenai realitas. Sementara itu, Kuhn (1970) menjelaskan bahwa setiap paradigma memiliki rasionalitas yang berbeda sehingga menghasilkan cara pandang, bentuk pengetahuan, dan tindakan yang berbeda pula dalam memahami suatu fenomena.

Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa konflik dalam pelaksanaan proyek bukan sekadar peristiwa organisasi yang dapat diamati secara objektif, melainkan merupakan pengalaman yang dapat dimaknai secara subjektif oleh individu yang mengalaminya. Dalam menjalankan tugasnya, seorang project manager tidak hanya berhadapan dengan aspek teknis proyek, tetapi juga harus menghadapi berbagai dinamika hubungan interpersonal yang berpotensi menimbulkan konflik. Konflik tersebut dapat muncul akibat perbedaan kepentingan, perbedaan persepsi, tekanan penyelesaian pekerjaan, maupun interaksi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam proyek. Oleh karena itu, pengalaman project manager dalam menghadapi konflik dan strategi negosiasi yang digunakan untuk mengelola konflik menjadi fenomena yang perlu dipahami dari sudut pandang pelaku yang mengalaminya secara langsung.

Untuk memahami fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan fenomenologi. Paradigma

konstruktivis memandang bahwa realitas sosial tidak berdiri secara tunggal dan objektif, melainkan dibentuk melalui proses interaksi, pengalaman, serta pemaknaan yang dilakukan oleh individu terhadap realitas yang dihadapinya. Artinya, konflik yang terjadi dalam pelaksanaan proyek tidak dipahami sebagai fakta yang bersifat tetap, melainkan sebagai pengalaman yang dikonstruksikan dan dimaknai oleh project manager berdasarkan situasi, hubungan sosial, serta konteks pekerjaan yang dihadapinya.

Pendekatan fenomenologi digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengalaman hidup (*lived experience*) project manager dalam menghadapi dan mengelola konflik proyek. Melalui pendekatan fenomenologi, peneliti berupaya memahami bagaimana informan memaknai pengalaman konflik yang dialaminya, bagaimana ia membangun pemahaman terhadap situasi konflik, serta bagaimana strategi negosiasi digunakan untuk menyelesaikan konflik tersebut. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak berupaya mencari hubungan sebab-akibat secara objektif, melainkan berusaha menggali makna yang terkandung dalam pengalaman subjektif informan.

Dalam perspektif konstruktivis, konflik dan negosiasi dipahami sebagai proses sosial yang sarat dengan makna. Negosiasi tidak hanya dimaknai sebagai proses mencapai kesepakatan, tetapi juga sebagai proses komunikasi yang melibatkan interpretasi, penyesuaian makna, serta pengelolaan hubungan antarindividu. Setiap tindakan, keputusan, dan strategi yang dilakukan oleh project manager dalam menghadapi konflik dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, serta pemahamannya terhadap situasi yang sedang dihadapi.

Berger dan Luckmann (1967) menjelaskan bahwa realitas sosial dibentuk melalui proses konstruksi sosial yang berlangsung dalam interaksi sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini, pengalaman project manager dalam menghadapi konflik dan melakukan negosiasi merupakan hasil dari proses interaksi yang berlangsung secara terus-menerus dengan anggota tim, klien, maupun pihak-pihak lain yang terlibat dalam proyek. Pengalaman tersebut kemudian membentuk pemahaman dan cara pandang tertentu dalam mengelola konflik yang muncul selama pelaksanaan proyek.

Selain itu, Lincoln dan Guba (1985) menekankan bahwa dalam paradigma konstruktivis, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang berusaha memahami realitas berdasarkan perspektif subjek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali pengalaman dan pemaknaan yang dimiliki oleh project manager tanpa menghakimi atau memaksakan interpretasi peneliti terhadap fenomena yang diteliti. Moleong (2018) juga menjelaskan bahwa paradigma konstruktivis menekankan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian sehingga memungkinkan diperolehnya gambaran yang utuh mengenai pengalaman yang dialami oleh informan.

Berdasarkan uraian tersebut, paradigma konstruktivis dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memahami pengalaman subjektif project manager dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek serta strategi negosiasi yang digunakan dalam mengelola konflik tersebut. Melalui paradigma ini, penelitian diharapkan mampu mengungkap makna yang dibangun oleh informan terhadap pengalaman konflik dan negosiasi yang menjadi bagian dari

dinamika pekerjaannya sebagai project manager proyek timbunan di PT Adinata Graha Raya di Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kendal.

1.5.2 *State Of The Art*

Penelitian mengenai konflik organisasi, negosiasi, dan peran *project manager* telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Namun, setiap penelitian memiliki fokus, pendekatan, dan konteks yang berbeda. Oleh karena itu, penelusuran penelitian terdahulu diperlukan untuk melihat posisi penelitian yang akan dilakukan serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang dapat dikembangkan.

Penelitian pertama dilakukan oleh Zulaicha dkk (2021) dalam artikel berjudul *Peranan Project Manager terhadap Keberhasilan Proyek Konstruksi*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kompetensi *project manager* terhadap keberhasilan proyek konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi *project manager* yang meliputi aspek pengetahuan, kinerja, dan karakter pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan proyek konstruksi. Penelitian ini menegaskan bahwa *project manager* merupakan aktor penting dalam menentukan keberhasilan proyek karena bertanggung jawab dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian proyek. Namun demikian, penelitian ini lebih berfokus pada kompetensi dan keberhasilan proyek secara umum, belum membahas pengalaman *project manager* dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek.

Penelitian kedua dilakukan oleh Fauzi dkk (2024) dengan judul *Strategi Negosiasi dalam Menyelesaikan Konflik Organisasi*. Penelitian ini menggunakan

metode kualitatif deskriptif untuk mengkaji faktor-faktor penyebab konflik organisasi dan strategi negosiasi yang digunakan dalam penyelesaiannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik organisasi disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan tujuan, gaya kepemimpinan, ketidakseimbangan pembagian tugas, serta ketidakpuasan anggota organisasi. Untuk menyelesaikan konflik tersebut digunakan pendekatan negosiasi melalui identifikasi sumber konflik, dialog terbuka, pencarian kepentingan bersama, dan perumusan solusi yang saling menguntungkan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami negosiasi sebagai strategi penyelesaian konflik, namun konteks penelitian masih berada pada organisasi secara umum dan belum secara spesifik mengkaji konflik dalam proyek konstruksi maupun pengalaman subjektif *project manager*.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Permata dkk (2021) dalam artikel *Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik*. Penelitian ini menjelaskan bahwa konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi karena adanya perbedaan tujuan, persepsi, dan kepentingan antar individu maupun kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam mengelola konflik melalui penyampaian informasi yang efektif, koordinasi antar anggota organisasi, dan penciptaan hubungan kerja yang harmonis. Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi menjadi instrumen utama dalam proses manajemen konflik organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih berfokus pada konflik organisasi secara umum dan belum menyoroti bagaimana individu tertentu, khususnya *project manager*, memaknai serta mengelola konflik yang dialaminya.

Penelitian keempat dilakukan oleh Ruki dan Sari (2026) yang berjudul *Komunikasi Interpersonal dalam Perspektif Teori Negosiasi Wajah*. Penelitian ini menggunakan *Face Negotiation Theory* untuk memahami bagaimana individu menjaga citra diri (*face*), mempertahankan hubungan sosial, dan mengelola konflik dalam komunikasi interpersonal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *facework* digunakan individu untuk melindungi citra diri maupun citra pihak lain ketika menghadapi situasi konflik. Penelitian ini memberikan pemahaman mengenai relevansi *Face Negotiation Theory* dalam menjelaskan perilaku komunikasi saat konflik terjadi. Namun, penelitian tersebut masih berfokus pada konteks komunikasi interpersonal dan belum diterapkan dalam lingkungan kerja proyek yang memiliki karakteristik organisasi yang lebih kompleks.

Penelitian kelima dilakukan oleh Sasmi *dkk.* (2024) dalam artikel *Komunikasi Budaya dalam Gaya Manajemen Konflik di Era Globalisasi*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Face Negotiation Theory* masih relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana individu memilih strategi pengelolaan konflik berdasarkan orientasi menjaga citra diri (*self-face*), citra orang lain (*other-face*), maupun hubungan bersama (*mutual-face*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik sangat dipengaruhi oleh cara individu memaknai hubungan sosial yang terlibat dalam konflik tersebut. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi konflik berbasis *Face Negotiation Theory*, namun belum secara spesifik membahas praktik negosiasi yang dilakukan *project manager* dalam konteks pelaksanaan proyek.

Berdasarkan kelima penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai peran *project manager*, komunikasi organisasi, negosiasi, dan manajemen konflik telah banyak dilakukan. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih berfokus pada efektivitas komunikasi organisasi, strategi penyelesaian konflik secara umum, kompetensi *project manager*, maupun penerapan *Face Negotiation Theory* dalam konteks komunikasi interpersonal. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji pengalaman subjektif *project manager* proyek timbunan dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek dan strategi negosiasi yang digunakan untuk mengelola konflik tersebut melalui perspektif *Face Negotiation Theory* dengan pendekatan fenomenologi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) pada fokus kajian yang menempatkan *project manager* proyek timbunan sebagai subjek utama penelitian, menggunakan pendekatan fenomenologi untuk menggali pengalaman hidup (*lived experience*), serta mengintegrasikan konsep konflik proyek, negosiasi, dan *Face Negotiation Theory* dalam konteks pelaksanaan proyek di PT Adinata Graha Raya Kabupaten Kendal.

1.5.3 Negosiasi

Negosiasi merupakan proses interaksi komunikasi antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan (Fisher, Ury, & Patton, 2011). Menurut Lewicki, Saunders, dan Barry (2015), negosiasi adalah mekanisme resolusi konflik yang melibatkan pertukaran tawar-menawar (*bargaining*), di mana masing-masing pihak berusaha memaksimalkan keuntungan sekaligus meminimalkan kerugian.

Menurut Putnam (2015) dalam *The SAGE Handbook of Conflict Communication*, negosiasi tidak hanya fokus pada hasil (*outcome*), tetapi juga pada bagaimana komunikasi digunakan untuk membangun pemahaman bersama. Hal ini sejalan dengan penelitian Carnevale dan Probst (1998) dalam *Journal of Personality and Social Psychology*, yang menekankan bahwa efektivitas negosiasi bergantung pada kemampuan pihak-pihak untuk mengelola persepsi, emosi, dan kepentingan melalui strategi komunikasi seperti *active listening* dan *framing*.

Lewicki *dkk.* (2015) menentukan karakteristik negosiasi sebagai berikut. Pertama, ada dua atau lebih pihak. Kedua, terdapat konflik kepentingan. Ketiga, negosiasi menjadi pilihan tiap pihak. Keempat, saling memberi dan menerima. Kelima, berorientasi pada kesepakatan. Keenam, melibatkan hal yang berwujud dan tidak berwujud. Negosiasi tidak hanya memperdebatkan hal yang berwujud seperti harga dan perjanjian, tetapi hal-hal tidak berwujud juga dapat berpengaruh pada proses dan hasil negosiasi. Beberapa contoh hal tidak berwujud meliputi kebutuhan untuk menang, kebutuhan untuk terlihat baik dan kompeten, kebutuhan untuk mempertahankan prinsip, kebutuhan untuk terhormat, serta kebutuhan untuk menjaga hubungan baik (Lewicki *dkk.*, 2015, hlm. 9). Hampir mustahil untuk mengabaikan hal-hal yang tidak berwujud karena hal tersebut mempengaruhi penilaian mengenai apa yang adil, benar, atau pantas dalam penyelesaian hal yang berwujud.

Teori Principled Negotiation oleh Fisher dan Ury (2011) menawarkan empat prinsip negosiasi yang efektif. Pertama, memisahkan orang dari masalah (*separate people from the problem*). Kedua, fokus pada kepentingan bersama (*focus on interests, not positions*). Ketiga, menghasilkan opsi saling

menguntungkan (*generate mutual gains*). Keempat, menggunakan kriteria objektif (*use objective criteria*). Fisher menolak model negosiasi tradisional yang bersifat konfrontatif, di mana pihak-pihak terlibat dalam pertarungan posisi yang kaku dan sering berakhir dengan hasil *zero-sum*. Sebaliknya, ia menawarkan pendekatan yang lebih humanis dan rasional, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang adil dan berkelanjutan. Negosiasi merupakan tindakan komunikasi interpersonal yang banyak dipengaruhi oleh penyampaian pesan verbal dan nonverbal. Dalam buku *Essential of Negotiation* karya Lewicki *dkk.* (2015), terdapat lima kategori komunikasi yang terjadi selama negosiasi yang tertera dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Kategori komunikasi dalam negosiasi

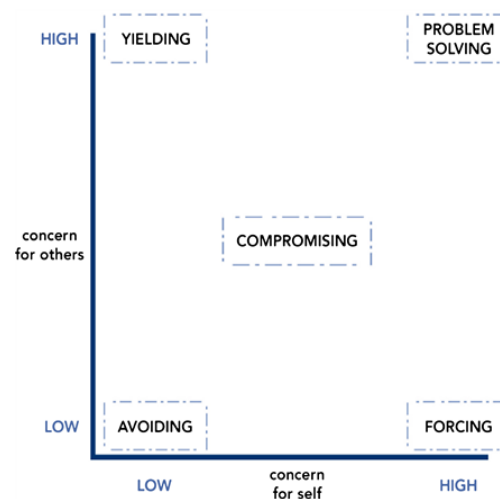
Kategori Komunikasi	Mengapa Penting
Penawaran dan penawaran balik	Penawaran menyampaikan motif dan preferensi negosiator, yang pada akhirnya mempengaruhi tindakan pihak lain
Informasi tentang alternatif	Alternatif yang kuat memberikan keunggulan strategis, tetapi hanya jika pihak lain menyadari alternatif tersebut
Informasi tentang hasil	Perkiraan hasil yang dicapai oleh para negosiator akan bervariasi tergantung pada apa yang mereka ketahui tentang seberapa baik kinerja pihak lain.
Penjelasan sosial	Dampak negatif dari hasil yang relatif buruk dapat dikurangi ketika pihak lain menawarkan penjelasan sosial.
Komunikasi tentang proses	Ketika konflik meningkat akan menghambat kemauan. Percakapan tentang proses dapat menghentikan eskalasi konflik dan

Kategori Komunikasi	Mengapa Penting
Penawaran dan penawaran balik	Penawaran menyampaikan motif dan preferensi negosiator, yang pada akhirnya mempengaruhi tindakan pihak lain
Informasi tentang alternatif	Alternatif yang kuat memberikan keunggulan strategis, tetapi hanya jika pihak lain menyadari alternatif tersebut
	mengembalikan pendekatan yang konstruktif.

Sumber: *essential of negotiation* karya (Lewicki et.al, 2015, 162)

Dalam pandangan Pruitt & Rubin, negosiasi bukan hanya sekedar adu argumen atau siapa yang menang, melainkan proses komunikasi yang terstruktur, berorientasi pada pemecahan masalah, serta mengedepankan pencapaian kesepakatan yang saling menguntungkan. Model ini menggambarkan bahwa strategi negosiasi ditentukan oleh dua kepedulian utama, yaitu: 1) Kepedulian terhadap hasil diri sendiri (*concern for self*) yakni sejauh mana pihak negosiator ingin mencapai tujuan pribadinya; 2) Kepedulian terhadap hasil pihak lain (*concern for other*) yakni sejauh mana pihak negosiator memperhatikan kepentingan lawan bicara (Prassa & Stalikas, 2020).

Dari kombinasi keduanya Pruitt & Rubin juga mengklasifikasikan lima model/strategi negosiasi, yakni; 1) *Problem Solving* (Kooperatif), 2) *Avoiding* (menghindar), 3) *Compromising* (berkompromi), 4) *yielding* (Mengalah), dan 5) *Forcing* (memaksa) (Prassa & Stalikas, 2020).



Gambar 1.1 *Dual Concern Model* (Pruitt & Rubin, 1986)

Negosiasi merupakan kegiatan perundingan untuk mencapai kesepakatan antara kedua belah pihak atau lebih. Menurut Lasmahadi dalam Hasanah (2019, h. 28) terdapat beberapa macam strategi negosiasi, yaitu: (1) Win-Win, merupakan strategi negosiasi yang dipilih ketika masing-masing pihak menginginkan hasil yang saling menguntungkan. (2) Win-Lose, merupakan strategi negosiasi dimana masing-masing ingin mendapatkan hasil sebanyak-banyaknya dan tidak memikirkan pihak lain jika pihak lain mendapatkan hasil yang merugikan. (3) Lose-Lose, merupakan strategi negosiasi dimana masing-masing pihak tidak mendapatkan hasil yang diinginkan, sehingga negosiasi mengalami kegagalan. (4) Lose-Win, merupakan strategi di mana salah satu pihak sengaja kalah untuk mendapatkan keuntungan dari kealahannya tersebut.

1.5.4 *Face Negotiation*

Face Negotiation Theory atau Teori Negosiasi Wajah merupakan teori yang dikembangkan oleh Stella Ting-Toomey pada tahun 1985 untuk menjelaskan bagaimana individu mengelola konflik melalui upaya menjaga citra diri (*face*) dan

hubungan sosial dalam proses komunikasi. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa setiap individu memiliki kebutuhan untuk mempertahankan citra diri yang positif di hadapan orang lain, terutama ketika berada dalam situasi yang berpotensi menimbulkan konflik. Dalam kondisi tersebut, individu akan menggunakan berbagai strategi komunikasi untuk melindungi, mempertahankan, atau memulihkan citra dirinya maupun citra pihak lain yang terlibat dalam interaksi.

Menurut Ting-Toomey (2005), *face* dapat dipahami sebagai gambaran diri atau identitas sosial yang ingin dipertahankan seseorang dalam interaksi sosial. *Face* berkaitan dengan kebutuhan individu untuk dihormati, dihargai, diterima, dan dipandang positif oleh orang lain. Ketika terjadi konflik, *face* seringkali berada dalam kondisi terancam karena adanya perbedaan kepentingan, perbedaan pandangan, atau ketidaksepakatan antara pihak. Oleh karena itu, individu akan melakukan berbagai bentuk *facework* atau strategi komunikasi untuk melindungi citra diri maupun hubungan yang dimilikinya dengan orang lain.

Dalam *Face Negotiation Theory*, konflik tidak hanya dipahami sebagai pertentangan kepentingan, tetapi juga sebagai proses negosiasi identitas sosial yang melibatkan upaya menjaga kehormatan, harga diri, dan hubungan interpersonal. Cara seseorang menghadapi konflik sangat dipengaruhi oleh bagaimana ia memandang dirinya sendiri serta bagaimana ia memandang hubungan dengan pihak lain. Oleh karena itu, teori ini menekankan bahwa penyelesaian konflik tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses komunikasi yang berlangsung selama konflik tersebut terjadi. Ting-Toomey menjelaskan bahwa terdapat tiga orientasi utama dalam pengelolaan

face yang sering muncul ketika individu menghadapi konflik, yaitu *self-face*, *other-face*, dan *mutual-face*.

1. Self-Face

Self-face merupakan orientasi yang berfokus pada upaya individu untuk menjaga citra diri, reputasi, dan harga dirinya sendiri ketika menghadapi konflik. Individu yang memiliki orientasi *self-face* cenderung berusaha mempertahankan kewibawaan, kredibilitas, serta posisi dirinya dalam interaksi. Dalam situasi konflik, individu akan berupaya memastikan bahwa dirinya tetap dipandang kompeten, profesional, dan memiliki kendali terhadap situasi yang sedang dihadapi.

Dalam konteks penelitian ini, orientasi *self-face* dapat terlihat ketika project manager proyek timbunan berusaha mempertahankan profesionalitas dan kredibilitasnya di hadapan anggota tim, klien, maupun pihak lain yang terlibat dalam proyek. Sebagai pemimpin proyek, project manager proyek timbunan memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan kemampuan dalam mengelola konflik dan mengambil keputusan secara tepat sehingga kepercayaan terhadap dirinya tetap terjaga.

2. Other-Face

Other-face merupakan orientasi yang berfokus pada upaya menjaga citra, harga diri, dan perasaan pihak lain yang terlibat dalam konflik. Individu yang memiliki orientasi *other-face* cenderung menunjukkan empati, menghargai pendapat orang lain, serta berusaha menghindari tindakan yang dapat memermalukan atau merugikan pihak lain dalam proses komunikasi.

Dalam pelaksanaan proyek, orientasi *other-face* dapat terlihat ketika project manager proyek timbunan memberikan kesempatan kepada anggota tim atau klien untuk menyampaikan pendapatnya, mendengarkan keluhan yang muncul, serta berusaha memahami kebutuhan dan kepentingan pihak lain sebelum mengambil keputusan. Pendekatan ini penting untuk menjaga hubungan kerja yang baik dan menciptakan suasana komunikasi yang kondusif.

3. *Mutual-Face*

Mutual-face merupakan orientasi yang berfokus pada upaya menjaga citra dan hubungan kedua belah pihak secara bersamaan. Individu yang memiliki orientasi *mutual-face* berusaha mencari solusi yang tidak hanya menguntungkan dirinya sendiri, tetapi juga dapat diterima oleh pihak lain. Orientasi ini menekankan pentingnya kerjasama, kompromi, dan pemeliharaan hubungan jangka panjang.

Dalam penelitian ini, orientasi *mutual-face* dapat terlihat ketika project manager proyek timbunan menggunakan strategi negosiasi yang bertujuan untuk menyelesaikan konflik tanpa merusak hubungan kerja dengan anggota tim maupun klien. Project manager proyek timbunan berupaya mencari titik temu yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan sehingga konflik dapat diselesaikan secara konstruktif dan tujuan proyek tetap dapat tercapai. Berdasarkan uraian tersebut, Face Negotiation Theory digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis bagaimana project manager proyek timbunan PT Adinata Graha Raya menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek dan bagaimana strategi negosiasi yang digunakan dalam mengelola konflik tersebut. Melalui teori ini, peneliti dapat memahami orientasi face yang muncul dalam pengalaman

project manager proyek timbunan, baik dalam bentuk *self-face*, *other-face*, maupun *mutual-face*, serta bagaimana orientasi tersebut mempengaruhi strategi komunikasi yang digunakan dalam proses penyelesaian konflik.

1.5.5 Konflik

Konflik merupakan proses fundamental dalam kehidupan sosial yang memiliki dua wajah, yaitu destruktif dan kohesif. Di satu sisi, konflik dapat menghancurkan hubungan antarindividu atau kelompok, sementara di sisi lain, konflik juga mampu memperkuat solidaritas internal kelompok tertentu. Dalam perspektif sosiologis, konflik sering dipandang sebagai mekanisme yang menentang status quo dan mendorong perubahan sosial (Cosser, 1956), meskipun teori fungsionalis cenderung menekankan keseimbangan dan konsensus sebagai pengendali dinamika sosial (Parsons, 1951). Perdebatan teoritis ini mencerminkan kompleksitas konflik, di mana faktor-faktor seperti kelas, status, ras, dan etnisitas saling berinteraksi untuk menciptakan berbagai bentuk pertentangan. Konflik tidak hanya terbatas pada persaingan material, tetapi juga melibatkan identitas, nilai-nilai, dan persepsi yang dalam banyak kasus justru menjadi pendorong utama eskalasi.

Teori konflik klasik yang berakar pada analisis Marxis memandang pertentangan kelas sebagai inti dari dinamika sosial. Menurut Marx (1978), konflik muncul dari eksploitasi kelas pekerja oleh kelas pemilik modal, yang kemudian mendorong perubahan revolusioner. Namun, pendekatan ini sering dianggap mengabaikan peran konflik etnis dan rasial, yang ternyata memiliki daya tahan dan intensitas signifikan dalam sejarah manusia. Konflik etnis dan rasial, misalnya, tidak selalu dapat dijelaskan melalui lensa ekonomi semata karena

melibatkan ikatan emosional, sejarah kolektif, dan konstruksi identitas yang kompleks.

Max Weber (1946) melengkapi analisis Marxis dengan menyoroti bahwa konflik juga berakar pada perbedaan status dan kekuasaan, bukan semata-mata kepemilikan ekonomi. Ia memperkenalkan konsep stratifikasi sosial multidimensional, yang meliputi kelas ekonomi, status sosial, dan kekuasaan politik. Pendekatan pluralis modern kemudian menegaskan bahwa hierarki kekuasaan dapat terbentuk melalui faktor-faktor seperti migrasi, penaklukan, dan monopoli sumber daya oleh kelompok tertentu (Dahrendorf, 1959). Struktur kekuasaan inilah yang melanggengkan ketidaksetaraan dan memicu resistensi sosial.

Sementara itu, perspektif pilihan rasional mencoba menjelaskan konflik melalui logika kalkulasi untung-rugi, di mana individu atau kelompok bertindak rasional untuk memaksimalkan keuntungan (Coleman, 1990). Namun, pendekatan ini dikritik karena cenderung mengabaikan dimensi emosional dan kolektif dari kekerasan etnis, yang sering kali tidak rasional dan bersumber dari identitas sosial yang melekat.

Dinamika konflik juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan sosial seperti prasangka, etnosentrisme, dan persepsi bias. Prasangka dapat memperdalam polarisasi dengan menciptakan citra negatif tentang kelompok lain, sementara etnosentrisme memperkuat loyalitas internal dengan mengagungkan nilai-nilai kelompok sendiri (Allport, 1954). Persepsi bias, di mana setiap pihak melihat lawannya sebagai pihak yang tidak rasional atau bermusuhan, mempercepat spiral konflik melalui siklus aksi-reaksi yang semakin intens. Selain

itu, perubahan struktural seperti fragmentasi sosial, polarisasi, atau hilangnya mekanisme pengendalian konflik dapat memperburuk situasi dengan mengikis rasa saling percaya dan mempersempit ruang untuk dialog (Deutsch, 1973).

Konflik juga memiliki dimensi sistemik yang dapat dipahami melalui teori sistem dinamis. Menurut Coleman (2003), konflik merupakan jaringan elemen yang saling terkait mencakup keyakinan, emosi, dan tindakan yang membentuk pola stabil (attractor) yang sulit diubah. Ketika konflik mencapai tahap tertentu, sistem ini menjadi resisten terhadap upaya de-eskalasi karena setiap informasi baru cenderung ditafsirkan sesuai dengan narasi dominan yang sudah terbentuk. Misalnya, upaya rekonsiliasi mungkin ditolak karena dianggap sebagai taktik manipulatif, atau tindakan damai diabaikan karena tidak sesuai dengan citra musuh yang telah mengakar. Teori ini menjelaskan mengapa beberapa konflik menjadi intractable, yakni konflik yang sulit diselesaikan karena telah terinternalisasi secara sosial dan psikologis.

Proses eskalasi konflik seringkali mengikuti tahapan yang dapat diprediksi. Glasl (1999) dalam model sembilan tahap eskalasi menjelaskan bagaimana konflik bergerak dari ketegangan awal (hardening) menuju kekerasan terbuka. Tahap awal ditandai dengan kekakuan posisi dan komunikasi yang semakin emosional, kemudian beralih ke tindakan langsung ketika kepercayaan runtuh. Pada tahap lanjut, konflik berubah menjadi pertarungan identitas, di mana tujuan utama bukan lagi penyelesaian masalah, tetapi menghancurkan lawan. Eskalasi ini diperparah oleh faktor-faktor seperti hilangnya muka (face loss), ancaman, dan serangan balasan, yang semakin mempersulit upaya penyelesaian.

Solusi untuk mengatasi konflik pun beragam, tergantung pada perspektif teoritis yang dianut. Pendekatan psikologis menekankan pada pengurangan prasangka melalui pendidikan, empati, dan dialog antarkelompok (Pettigrew & Troop, 2006). Namun, tidak ada solusi tunggal yang efektif untuk semua konflik, mengingat akar masalahnya bersifat multidimensi. Beberapa sarjana bahkan berpendapat bahwa konflik merupakan bagian tak terpisahkan dari masyarakat, sehingga yang terpenting bukan menghapusnya, melainkan mengelolanya agar tidak destruktif (Coser, 1956). Secara keseluruhan, konflik adalah fenomena multifaset yang melibatkan interaksi kompleks antara faktor material, identitas, kekuasaan, dan psikologi sosial. Pemahaman mendalam terhadap mekanisme konflik mulai dari pemicu, dinamika eskalasi, hingga strategi resolusi penting untuk mengembangkan pendekatan yang efektif dalam mencegah kekerasan dan mempromosikan koeksistensi damai. Tantangan terbesar terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis dan praktis, mengingat setiap konflik memiliki konteks unik yang memerlukan solusi spesifik dan adaptif.

1.5.6 Project Manager

Penelitian ini akan berfokus pada pengalaman kerja project manager dalam mengelola konflik yang terjadi dalam pengerjaan suatu proyek timbunan lahan. Project manager merupakan salah satu pihak yang memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan mengawasi aktivitas harian proyek guna memastikan proyek berjalan dengan baik dan mencapai keberhasilan (Brahmana dkk. 2016).

1.6 Operasional Konsep

Penelitian ini berfokus pada pengalaman Project Manager proyek timbunan PT Adinata Graha Raya dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek serta pengalaman *Project Manager* sebagai *middle management* dalam mengelola *self-face*, *other-face*, dan *mutual-face* dalam konflik antar stakeholder?. Konflik dalam penelitian ini dipahami sebagai perbedaan kepentingan, persepsi, maupun tujuan yang muncul antara pihak-pihak yang terlibat dalam proyek, baik dengan anggota tim, klien, maupun pihak lain yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Sementara itu, negosiasi dipahami sebagai proses komunikasi yang dilakukan *Project Manager* proyek timbunan untuk mencapai kesepakatan, menyelesaikan permasalahan, dan menjaga hubungan kerja yang baik selama proyek berlangsung.

Penelitian ini menggunakan *Face Negotiation Theory* dari Stella Ting-Toomey untuk memahami bagaimana Project Manager proyek timbunan mengelola konflik melalui proses negosiasi. Teori ini digunakan untuk melihat bagaimana Project Manager proyek timbunan menjaga citra diri (*self-face*), menjaga citra pihak lain (*other-face*), serta menjaga hubungan bersama (*mutual-face*) ketika menghadapi konflik. Melalui pendekatan fenomenologi, penelitian ini berupaya memahami pengalaman subjektif Project Manager proyek timbunan dalam memaknai konflik dan strategi negosiasi yang digunakan dalam pelaksanaan proyek di PT Adinata Graha Raya Kabupaten Kendal.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Tipe dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menggali pengalaman subjektif Project Manager Proyek Timbunan dalam menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek serta strategi negosiasi yang digunakan untuk mengelola konflik tersebut. Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun fenomena yang dialami.

Desain fenomenologi digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengalaman hidup (*lived experience*) seorang Project Manager Proyek Timbunan yang secara langsung mengalami dan mengelola konflik dalam pelaksanaan proyek. Melalui pendekatan fenomenologi, peneliti berupaya memahami bagaimana informan memaknai konflik, memahami situasi yang dihadapi, serta mengonstruksi strategi negosiasi dalam proses penyelesaian konflik.

1.8.2 Situs Penelitian

Situs penelitian ini adalah proses menangani konflik dan praktik negosiasi yang dilakukan oleh project manager di PT Adinata Graha Raya yang berlokasi di Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kendal. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut bergerak dalam bidang pelaksanaan proyek yang melibatkan berbagai pihak dalam proses kerjanya,

sehingga memiliki potensi munculnya konflik yang membutuhkan kemampuan komunikasi dan negosiasi dalam penyelesaiannya.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah seorang Project Manager Proyek Timbunan PT Adinata Graha Raya yang dipilih secara purposive. Teknik purposive digunakan karena informan dianggap memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dalam menghadapi serta mengelola konflik selama pelaksanaan proyek.

Adapun kriteria informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Menjabat sebagai Project Manager Proyek Timbunan di PT Adinata Graha Raya.
2. Memiliki pengalaman dalam menangani proyek.
3. Pernah menghadapi konflik selama pelaksanaan proyek.
4. Bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

1.8.4 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan Project Manager PT Adinata Graha Raya sebagai informan utama penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung seperti buku dan jurnal ilmiah serta sumber lain yang relevan dengan fokus penelitian.

1.8.5 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Informan utama, yaitu Project Manager PT Adinata Graha Raya.
2. Literatur ilmiah berupa buku, jurnal, artikel, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan konflik organisasi, Strategi negosiasi, dan *Face Negotiation Theory*.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan secara semi terstruktur untuk menggali pengalaman informan terkait konflik yang pernah dialami selama pelaksanaan proyek serta strategi negosiasi yang digunakan dalam mengelola konflik tersebut. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan terhadap fenomena yang diteliti.

2. Kajian Literatur

Kajian literatur digunakan untuk menganalisis dan memperkuat argumen yang dihasilkan dari data yang didapatkan dari wawancara yang sudah dilakukan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen, arsip, foto, maupun data pendukung lain yang relevan dengan penelitian.

1.8.7 Teknik Analisis Data

Pendekatan fenomenologi dalam analisis data merupakan metode penelitian kualitatif yang berfokus pada upaya memahami dan menggali makna dari pengalaman subjektif individu terhadap suatu fenomena. Analisis ini tidak

berhenti pada deskripsi permukaan, tetapi berusaha menyingkap esensi pengalaman manusia sebagaimana yang dialami secara langsung. Menurut Creswell (2018) prinsip dalam analisis fenomenologi ada empat, yakni:

1. *Bracketing*, peneliti harus menunda atau mengesampingkan prasangka dan asumsi pribadi tentang fenomena yang diteliti agar dapat memahami pengalaman partisipan secara murni.
2. *Horizontalization*, setiap pernyataan yang relevan dari partisipan diperlakukan setara, tanpa ada yang dianggap lebih penting dari yang lain, pada tahap awal analisis.
3. Variasi imajinatif, peneliti membayangkan fenomena dari berbagai sudut pandang berbeda untuk memahami semua makna yang mungkin ada, hingga menemukan esensi yang paling mendalam.
4. Pencarian esensi, tujuan akhir dari analisis ini adalah untuk menemukan esensi atau inti dari pengalaman yang dialami, yang melampaui deskripsi individual.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Metode IPA dipahami sebagai proses interpretasi berulang, dimana partisipan berusaha memaknai pengalaman yang dialaminya, kemudian peneliti mencoba memahami bagaimana makna tersebut dibentuk oleh partisipan (Smith & Osborn, 2008 dalam Kiewicz & Smith, 2014). Dengan demikian, IPA menempatkan peneliti untuk melihat dan memahami makna suatu pengalaman dari perspektif informan.

Adapun tahapan analisis data dengan metode IPA meliputi:

1. Reading and re-reading: Peneliti membaca, mendengarkan, dan menelaah kembali transkrip wawancara secara berulang untuk memahami pengalaman partisipan secara mendalam.
2. Initial noting: Membuat catatan berupa komentar atau penekanan pada bagian yang dianggap penting sebagai dasar pemahaman pengalaman partisipan.
3. Developing emergent themes: Mengolah catatan awal untuk menemukan pola sehingga terbentuk tema-tema utama.
4. Searching for connection across emergent themes: Menelusuri keterhubungan antar tema yang telah ditemukan.
5. Moving to the next case: Mengulangi proses analisis yang sama pada transkrip partisipan berikutnya, dimulai dari membaca hingga menghubungkan tema.
6. Looking for patterns across cases: Mengidentifikasi pola yang konsisten dari keseluruhan kasus untuk menemukan kesamaan pengalaman antar partisipan.

1.9 Teknik Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan hasil dari penelitian ini, peneliti menggunakan konsep *trustworthiness* dari Lincoln dan Guba (1985). Dalam Konteks ini, peneliti menggunakan dua kriteria utama, yakni *credibility* dan *confirmability* guna melihat sejauh mana hasil penelitian ini dapat dipercaya dan bebas dari bias pribadi peneliti.

1. Credibility

Kredibilitas merujuk pada tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian, yang menunjukkan sejauh mana data tersebut akurat dan benar. Untuk menjamin hal ini, peneliti melakukan verifikasi dengan cara mengkonfirmasi kembali data yang diperoleh kepada informan, sehingga informasi yang diberikan dapat dipastikan kebenarannya.

2. *Confirmability*

Konfirmabilitas mengacu pada sejauh mana temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara objektif. Dengan kata lain, kesimpulan yang dihasilkan benar-benar berakar pada fenomena yang diteliti, bukan dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti. Untuk mendukung hal ini, peneliti menyajikan bukti berupa deskripsi serta kutipan dari hasil wawancara mendalam dengan informan, yang terdokumentasi dalam transkrip. Transkrip tersebut berperan sebagai penguat keterkaitan temuan dengan realitas di lapangan.