

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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 wajah (face negotiation) dalam konflik yang melibatkan berbagai stakeholder. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan realitas yang tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan proyek konstruksi. Konflik muncul sebagai konsekuensi dari interaksi berbagai pihak yang memiliki kepentingan, tujuan, serta cara pandang yang berbeda terhadap pelaksanaan proyek.

Pengalaman informan menunjukkan bahwa konflik yang dihadapi tidak hanya berasal dari lingkungan internal organisasi, seperti pekerja lapangan, operator alat berat, maupun sopir pengangkut material, tetapi juga berasal dari pihak eksternal, seperti petani pemilik lahan, masyarakat sekitar, supplier, hingga pemilik proyek. Perbedaan kepentingan, keterlambatan pekerjaan, perubahan kondisi lapangan, kesalahan komunikasi, dan keterbatasan sumber daya menjadi faktor utama yang memicu munculnya konflik selama proyek berlangsung.

Sebagai seorang Project Manager, informan tidak memandang konflik sebagai ancaman terhadap keberhasilan proyek, melainkan sebagai bagian dari dinamika pekerjaan yang harus dihadapi. Pengalaman berulang dalam menyelesaikan berbagai konflik membentuk pemahaman bahwa kemampuan komunikasi menjadi

modal utama dalam menjaga kelancaran proyek. Oleh karena itu, keberhasilan seorang Project Manager tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dalam mengelola pekerjaan konstruksi, tetapi juga oleh kemampuan membangun komunikasi, menjaga hubungan interpersonal, dan melakukan negosiasi dengan berbagai pihak.

Penelitian ini juga menemukan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui berbagai strategi yang bersifat situasional. Informan tidak terpaku pada satu pendekatan tertentu, melainkan menyesuaikan strategi berdasarkan karakteristik konflik dan pihak yang dihadapi. Strategi **problem solving** menjadi pendekatan yang paling dominan karena memberikan ruang bagi semua pihak untuk mencari solusi bersama tanpa mengorbankan hubungan kerja. Dalam kondisi tertentu, strategi **compromising** digunakan ketika kedua belah pihak sama-sama harus mengurangi tuntutan demi menjaga keberlangsungan proyek. Strategi **yielding** diterapkan ketika menjaga hubungan jangka panjang dianggap lebih penting dibandingkan memenangkan perdebatan, sedangkan strategi **avoiding** dipilih pada konflik yang dinilai tidak produktif apabila dilanjutkan. Adapun strategi **intimidation** atau **forcing** hanya digunakan dalam situasi yang menyangkut keselamatan kerja, kedisiplinan, dan keputusan yang harus segera diambil agar proyek tetap berjalan sesuai target.

Dari perspektif **Face Negotiation Theory**, pengalaman informan memperlihatkan bahwa penyelesaian konflik tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada upaya menjaga kehormatan dan hubungan sosial antar pihak. Nilai budaya Jawa yang tercermin melalui konsep *ngawulo* memperkuat orientasi

other-face dan **mutual-face**, di mana Project Manager lebih mengutamakan penghormatan terhadap pihak lain, menjaga perasaan lawan bicara, serta mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dibandingkan menunjukkan dominasi kekuasaan. Dengan demikian, komunikasi yang santun, persuasif, dan penuh penghargaan menjadi strategi utama dalam proses negosiasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan konflik dalam proyek konstruksi tidak hanya bergantung pada prosedur organisasi maupun kemampuan teknis seorang Project Manager, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan memahami karakter manusia, membangun kepercayaan, serta menyesuaikan strategi komunikasi dengan konteks sosial dan budaya yang melingkupi setiap konflik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

5.2.1 Saran Bagi PT Adinata Graha Raya

Perusahaan disarankan untuk memperkuat kompetensi komunikasi para Project Manager melalui pelatihan mengenai komunikasi konflik, negosiasi, komunikasi lintas budaya, serta mediasi konflik. Kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena sebagian besar konflik dalam proyek konstruksi muncul akibat perbedaan kepentingan antar stakeholder yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan teknis.

Selain itu, perusahaan juga perlu menyusun mekanisme penanganan konflik yang lebih sistematis sebagai pedoman bagi seluruh Project Manager ketika menghadapi konflik dengan pekerja, supplier, masyarakat, maupun pemilik proyek. Standar operasional tersebut dapat membantu menciptakan penyelesaian konflik yang lebih konsisten tanpa mengabaikan fleksibilitas sesuai kondisi lapangan.

5.2.2 Saran Bagi Project Manager

penelitian ini menunjukkan pentingnya mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal, empati, serta kemampuan mendengarkan secara aktif. Penyelesaian konflik yang berhasil tidak selalu ditentukan oleh kemampuan mempertahankan pendapat, melainkan oleh kemampuan memahami kepentingan seluruh pihak dan membangun solusi yang dapat diterima bersama.

5.2.3 Saran Bagi peneliti selanjutnya

penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan satu orang informan dengan pendekatan fenomenologi sehingga hasil penelitian lebih menggambarkan pengalaman subjektif individu. Penelitian berikutnya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak informan, seperti pemilik proyek, pekerja lapangan, supplier, maupun masyarakat sekitar proyek agar diperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai dinamika konflik dalam proyek konstruksi. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan kajian dengan menggunakan teori komunikasi lain, seperti Communication Accommodation Theory, Coordinated Management of Meaning, atau Organizational Sensemaking

untuk memperkaya pemahaman mengenai proses komunikasi dalam pengelolaan konflik.

5.3 Implikasi Penelitian

5.3.1 Implikasi Akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian Ilmu Komunikasi, khususnya pada bidang komunikasi organisasi, komunikasi konflik, komunikasi antarbudaya, dan negosiasi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa Face Negotiation Theory tidak hanya relevan digunakan dalam konteks komunikasi interpersonal, tetapi juga mampu menjelaskan praktik komunikasi yang terjadi dalam organisasi proyek konstruksi yang melibatkan berbagai stakeholder dengan kepentingan yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian fenomenologi dalam ilmu komunikasi dengan menunjukkan bagaimana pengalaman subjektif seorang Project Manager membentuk cara memaknai konflik, memilih strategi komunikasi, serta menjaga hubungan sosial selama proses negosiasi. Temuan mengenai nilai budaya *ngawulo* juga memperlihatkan bahwa budaya lokal memiliki peran penting dalam memengaruhi strategi komunikasi dan penyelesaian konflik di lingkungan kerja.

5.3.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki seorang Project Manager selain

kemampuan teknis dalam mengelola proyek. Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan konstruksi untuk mengembangkan pelatihan mengenai komunikasi, negosiasi, kepemimpinan, dan manajemen konflik sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia.

Temuan penelitian juga dapat dijadikan referensi dalam menyusun kebijakan penyelesaian konflik yang lebih komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada penyelesaian jangka panjang sehingga hubungan antar stakeholder tetap terjaga tanpa menghambat penyelesaian proyek.

5.3.3 Implikasi Sosial

Secara sosial, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa konflik bukan selalu sesuatu yang harus dihindari, melainkan fenomena yang dapat dikelola melalui komunikasi yang terbuka, saling menghormati, dan mengedepankan dialog. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang baik dengan masyarakat, pemilik lahan, maupun pihak lain yang terdampak oleh proyek.

Nilai-nilai budaya lokal seperti *ngawulo*, penghormatan terhadap orang lain, serta musyawarah dalam mencapai kesepakatan terbukti tetap relevan dalam menyelesaikan konflik pada dunia kerja modern. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong terciptanya praktik komunikasi yang lebih humanis dalam pelaksanaan proyek pembangunan sehingga kepentingan

pembangunan dapat berjalan beriringan dengan terjaganya hubungan sosial di masyarakat.