

MENGUASAI SENI NEGOSIASI DALAM MANAJEMEN PROYEK



Tim Penulis :

- Daisy D. G. Pangemanan
- Dewi Astuti Baco
- S. Switly Peginusa
- Qurrotus Shofiyah
- Anton Kaharu

MENGUASAI SENI NEGOSIASI DALAM MANAJEMEN PROYEK

Daisy D. G. Pangemanan

Dewi Astuti Baco

S. Switly Peginusa

Qurrotus Shofiyah

Anton Kaharu



GETPRESS INDONESIA

MENGUASAI SENI NEGOSIASI DALAM MANAJEMEN PROYEK

Penulis :

Daisy D. G. Pangemanan
Dewi Astuti Baco
S.Switly Peginusa
Qurrotus Shofiyah
Anton Kaharu

ISBN : 978-634-255-522-4

Editor : Diana Purnama Sari, ME

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S. Pd.

PENERBIT : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah Padang Sumatera Barat
website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Menguasai Seni Negosiasi dalam Manajemen Proyek* ini dapat diselesaikan. Isi buku ini mencakup pembahasan tentang pentingnya negosiasi dalam proyek, strategi negosiasi yang efektif, mengatasi konflik dalam negosiasi, negosiasi kontrak proyek, dan studi kasus negosiasi proyek. Akhir kata, semoga buku ini dapat menjadi referensi dan dapat memberikan manfaat serta inspirasi bagi semua pembaca.

Padang, April 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB 1 PENTINGNYA NEGOSIASI DALAM PROYEK	1
1.1 Definisi Negosiasi dalam Proyek Konstruksi Indonesia	4
1.2 Peran Strategis Negosiasi dalam Siklus Hidup Proyek Konstruksi	8
1.2.1 Peran Negosiasi pada Tahap Inisiasi Proyek.....	8
1.2.2 Peran Negosiasi pada Tahap Perencanaan Proyek.....	9
1.2.3 Peran Negosiasi pada Tahap Pelaksanaan Proyek	10
1.2.4 Peran Negosiasi pada Tahap Pengendalian Proyek	11
1.2.5 Peran Negosiasi pada Tahap Penutupan Proyek.....	12
1.2.6 Sintesis Peran Strategis Negosiasi dalam Proyek Konstruksi.....	12
1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Negosiasi Proyek Konstruksi	13
1.3.1 Kepentingan dan Tujuan Para Pemangku Kepentingan.....	13
1.3.2 Kualitas Komunikasi dan Pertukaran Informasi	14
1.3.3 Kekuatan Tawar dan Asimetri Kekuasaan.....	15
1.3.4 Kompetensi dan Pengalaman Negosiator	15
1.3.5 Kerangka Kontraktual dan Regulasi	16
1.3.6 Faktor Budaya dan Sosial.....	16
1.3.7 Kondisi Lingkungan Proyek dan Ketidakpastian.....	17
1.3.8 Kepercayaan dan Hubungan Jangka Panjang	17
1.4 Negosiasi sebagai Alat Pengelolaan Konflik dan Risiko dalam Proyek Konstruksi.....	18

1.4.1 Konflik dalam Proyek Konstruksi: Karakteristik dan Sumber.....	18
1.4.2 Negosiasi sebagai Mekanisme Pengelolaan Konflik	19
1.4.3 Pendekatan Negosiasi dalam Penyelesaian Klaim Konstruksi.....	20
1.4.4 Risiko dalam Proyek Konstruksi dan Peran Negosiasi ..	20
1.4.5 Negosiasi Adaptif dalam Menghadapi Risiko Dinamis ...	21
1.4.6 Integrasi Negosiasi dengan Manajemen Konflik dan Risiko Proyek.....	22
1.5 Etika, Profesionalisme, dan Tanggung Jawab dalam Negosiasi Proyek Konstruksi	22
1.5.1 Etika dalam Negosiasi Proyek Konstruksi.....	23
1.5.2 Profesionalisme dalam Proses Negosiasi	23
1.5.3 Tanggung Jawab Sosial dan Keselamatan dalam Negosiasi.....	24
1.5.4 Etika Kontraktual dan Kepatuhan Regulasi.....	25
1.5.5 Peran Kode Etik Profesi dalam Negosiasi Konstruksi	25
1.5.6 Implikasi Etika dan Profesionalisme terhadap Keberhasilan Proyek.....	26
1.6 Tantangan dan Praktik Negosiasi Proyek Konstruksi di Indonesia	26
1.6.1 Kompleksitas Regulasi dan Birokrasi Proyek Konstruksi.....	27
1.6.2 Ketidakseimbangan Kekuatan Tawar (<i>Power Imbalance</i>)	27
1.6.3 Budaya Kerja dan Pola Komunikasi Lokal.....	28
1.6.4 Tantangan Teknis dan Ketidakpastian Lapangan.....	28
1.6.5 Praktik Negosiasi dalam Tahap Pengadaan dan Kontrak.....	29
1.6.6 Penyelesaian Sengketa dan Negosiasi Alternatif	29
1.6.7 Implikasi bagi Pengembangan Kompetensi Negosiator Konstruksi	30

DAFTAR PUSTAKA	31
BAB 2 STRATEGI NEGOSIASI YANG EFEKTIF	32
2.1 Stakeholder Theory dalam Negosiasi Proyek Konstruksi....	34
2.2 <i>Risk Allocation Theory</i> dan Negosiasi Kontraktual	35
2.3 Efektif	36
2.3.1 Dimensi Efektivitas Negosiasi.....	37
2.3.2 Indikator Praktis Negosiasi yang Efektif dalam Proyek Konstruksi	39
2.3.3 Model Konseptual Efektivitas Negosiasi Proyek	39
2.3.4 Implikasi Strategis bagi Manajer Proyek.....	40
2.4 Efisien	40
2.4.1 Dimensi Efisiensi Negosiasi	42
2.4.2 Hubungan Efisiensi dan Efektivitas	43
2.4.3 Indikator Praktis Negosiasi yang Efisien	43
2.4.4 Implikasi Strategis bagi Manajer Proyek.....	44
DAFTAR PUSTAKA	48
BAB 3 MENGATASI KONFLIK DALAM NEGOSIASI	50
3.1 Sumber dan Bentuk Konflik dalam Proyek	52
3.1.1 Sumber Konflik.....	52
3.1.2 Bentuk Konflik.....	55
3.2 Dinamika Konflik dalam Proses Negosiasi	59
3.2.1 Tahapan Muncul dan Berkembangnya Konflik	59
3.2.2 Peran Emosi dan Tekanan dalam Negosiasi	62
3.3 Gaya dan Pendekatan Penyelesaian Konflik.....	64
3.3.1 Gaya dan Pendekatan Kolaborasi (<i>Problem Solving</i>).....	64
3.3.2 Gaya dan Pendekatan Akomodasi (<i>Accommodation/</i> <i>Smoothing</i>).....	65
3.3.3 Gaya dan Pendekatan Kompromi (<i>Compromise</i>).....	66
3.3.4 Gaya dan Pendekatan Menghindar (<i>Withdraw</i>).....	67

3.3.5 Gaya dan Pendekatan Bersaing (<i>Forcing</i>)	67
3.4 Metode dan Strategi Mengatasi Konflik	68
3.5 Peran Manajer Proyek dalam Mengelola Konflik Negosiasi	70
DAFTAR PUSTAKA	74
BAB 4 NEGOSIASI KONTRAK PROYEK.....	76
4.1 Pengantar Negosiasi Kontrak dalam Manajemen Proyek	76
4.2 Kontrak Proyek Sebagai Instrumen Pengendalian dan Hakikatnya dalam Proyek Konstruksi.....	78
4.2.1 Hakikat dan Karakteristik Kontrak Proyek Konstruksi.....	79
4.2.2 Jenis Kontrak dalam Proyek Konstruksi dan Implikasi Negosiasinya.....	80
4.2.3 Kontrak sebagai Alat Distribusi Risiko	82
4.3 Tahapan Negosiasi Kontrak Proyek.....	83
4.3.1 Tahap Persiapan	83
4.3.2 Tahap Diskusi dan Klarifikasi.....	84
4.3.3 Tahap Tawar-Menawar (<i>Bargaining</i>).....	85
4.3.4 Tahap Finalisasi dan Kesepakatan.....	86
4.3.5 Integrasi Tahapan sebagai Proses Manajerial.....	87
4.4 Klausul-Klausul Kritis dalam Negosiasi Kontrak Proyek.....	87
4.4.1 Ruang Lingkup Pekerjaan	88
4.4.2 Harga dan Mekanisme Pembayaran.....	89
4.4.3 Perubahan Pekerjaan (<i>Variation Order</i>).....	90
4.4.4 Denda dan Insentif.....	90
4.4.5 Penyelesaian Sengketa.....	91
4.4.6 Analisis Tingkat Risiko Klausul Kontrak.....	92
4.5 Etika dan Profesionalisme dalam Negosiasi Kontrak Proyek.....	92
4.5.1 Prinsip-Prinsip Etika dalam Negosiasi Kontrak.....	93

4.5.2 Etika sebagai Modal Reputasi Organisasi.....	94
4.5.3 Profesionalisme sebagai Standar Perilaku Negosiasi.....	95
DAFTAR PUSTAKA	96
BAB 5 STUDI KASUS NEGOSIASI PROYEK	97
5.1 Urgensi dan Dasar-Dasar Negosiasi dalam Proyek Konstruksi	97
5.2 Dinamika Negosiasi Lintas Budaya dalam Konstruksi Internasional	99
5.3 Proyek Konstruksi di Indonesia: Konteks dan Tantangan.....	100
5.4 Studi Kasus Negosiasi Proyek Konstruksi Internasional.....	101
5.5 Manajemen dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Negosiasi Proyek.....	102
5.6 Manajemen Kontrak dan Strategi Negosiasi.....	103
5.7 Penyelesaian Sengketa dan Manajemen Konflik	104
5.8 Alokasi dan Manajemen Risiko dalam Negosiasi	105
5.9 Model dan Negosiasi Kemitraan Publik-Swasta	106
5.10 Metode Negosiasi dan Penyelesaian Sengketa	107
5.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Negosiasi Proyek	110
5.12 Daftar Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Negosiasi Proyek	111
5.13 Implikasi dan Rekomendasi untuk Negosiasi Proyek Efektif.....	111
5.14 Pelajaran yang Dipetik dan Praktik Terbaik untuk Negosiasi Proyek.....	112
5.15 Refleksi Negosiasi Proyek sebagai Praktik Etis dan Tata Kelola	114
5.15.1 Negosiasi Proyek dalam Perspektif Etika Profesional.....	114
5.15.2 Negosiasi sebagai Instrumen Tata Kelola Proyek	115

5.15.3 Dimensi Keadilan dan Kepentingan Publik dalam Negosiasi	116
5.15.4 Transformasi Digital dan Masa Depan Negosiasi Proyek	117
5.15.5 Sintesis Reflektif.....	117
DAFTAR PUSTAKA	119
BIODATA PENULIS	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Tahapan Berkembangnya Konflik Pada Proyek
Konstruksi (Sumber : Fisher et al., 2011) 60

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Faktor Penyebab Konflik dan Metode Penyelesaian yang Digunakan	69
Tabel 4. 1 Jenis kontrak proyek konstruksi dan implikasi negosiasinya	80
Tabel 4. 2 Analisis Risiko dalam Negosiasi Kontrak Proyek	92
Tabel 5. 1 Perbandingan Metode Negosiasi dalam Berbagai Studi Kasus Proyek.....	108

BAB 1

PENTINGNYA NEGOSIASI DALAM PROYEK

Oleh Daisy D. G. Pangemanan

Sektor konstruksi di Indonesia merupakan salah satu penggerak utama pembangunan nasional yang berperan strategis dalam pertumbuhan ekonomi, penyediaan infrastruktur, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Proyek-proyek konstruksi, baik gedung maupun infrastruktur, umumnya memiliki karakteristik kompleks, melibatkan banyak pihak, berjangka waktu panjang, serta dipengaruhi oleh faktor teknis, administratif, sosial, dan regulasi. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan perencanaan teknis dan kemampuan manajerial, tetapi juga sangat bergantung pada **kemampuan negosiasi** para pelaku proyek, khususnya manajer proyek dan pimpinan organisasi konstruksi.

Di Indonesia, proyek konstruksi hampir selalu melibatkan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan latar belakang dan kepentingan yang beragam, seperti pemilik proyek (pemerintah atau swasta), kontraktor utama, subkontraktor, konsultan perencana, konsultan pengawas, pemasok material, tenaga kerja, serta masyarakat sekitar lokasi proyek. Keberagaman kepentingan ini sering kali memunculkan potensi konflik, baik terkait biaya, waktu, mutu, perubahan desain, kondisi lapangan, maupun pembagian risiko. Dalam situasi seperti ini, negosiasi menjadi instrumen

utama untuk menjaga kesinambungan kerja sama dan kelancaran pelaksanaan proyek (Kerzner, 2017).

Praktik konstruksi di Indonesia juga dihadapkan pada dinamika regulasi yang relatif kompleks. Undang-Undang Jasa Konstruksi, peraturan pengadaan barang dan jasa pemerintah, serta standar teknis nasional menuntut adanya kesepakatan kontraktual yang jelas dan adaptif terhadap perubahan. Perubahan kebijakan, keterlambatan pembayaran, atau perbedaan interpretasi kontrak sering kali menimbulkan sengketa konstruksi. Berbagai studi menunjukkan bahwa banyak sengketa konstruksi di Indonesia berawal dari kegagalan proses negosiasi pada tahap awal proyek maupun saat terjadi perubahan (*variation order*) di tahap pelaksanaan (Turner, 2018; PMI, 2021).

Dalam konteks proyek konstruksi, negosiasi tidak terbatas pada tahap pelelangan atau penandatanganan kontrak, tetapi berlangsung sepanjang siklus hidup proyek. Pada tahap perencanaan, negosiasi terjadi dalam penetapan ruang lingkup pekerjaan, spesifikasi teknis, dan estimasi biaya. Pada tahap pelaksanaan, negosiasi muncul dalam pengelolaan perubahan desain, klaim keterlambatan, penyesuaian harga akibat eskalasi, serta penyelesaian konflik lapangan. Bahkan pada tahap penutupan proyek, negosiasi masih diperlukan dalam penyelesaian administrasi akhir, serah terima pekerjaan, dan penyelesaian klaim sisa. Hal ini menunjukkan bahwa negosiasi merupakan proses berkelanjutan yang melekat dalam manajemen proyek konstruksi.

Kondisi lapangan proyek konstruksi di Indonesia juga sering diwarnai oleh ketidakpastian, seperti perbedaan kondisi tanah dengan hasil investigasi awal, cuaca ekstrem, keterbatasan material, serta kendala sosial di sekitar proyek. Ketidakpastian ini menuntut fleksibilitas dan kemampuan adaptasi dalam pengambilan keputusan. Negosiasi yang

efektif memungkinkan para pihak untuk merumuskan solusi bersama yang adil dan realistis tanpa harus menempuh jalur sengketa formal yang memakan waktu dan biaya besar (Hillson & Simon, 2017).

Selain aspek teknis dan kontraktual, dimensi budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap proses negosiasi dalam proyek konstruksi di Indonesia. Budaya kolektivisme, hierarki organisasi, serta kecenderungan menghindari konflik terbuka sering kali memengaruhi cara para pihak menyampaikan kepentingan dan mengambil keputusan. Adler (2017) menegaskan bahwa kegagalan memahami konteks budaya lokal dapat menyebabkan miskomunikasi, salah tafsir, dan keputusan yang tidak optimal. Oleh karena itu, negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia membutuhkan pendekatan yang tidak hanya rasional dan berbasis data, tetapi juga sensitif terhadap nilai sosial dan budaya.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan profesionalisme di sektor jasa konstruksi, kemampuan negosiasi kini dipandang sebagai bagian dari kompetensi inti manajer proyek. Project Management Institute menempatkan negosiasi sebagai bagian dari *power skills* yang mendukung penciptaan nilai proyek dan keberlanjutan hubungan kerja (PMI, 2021). Negosiasi yang baik tidak hanya bertujuan memenangkan kepentingan sesaat, tetapi juga membangun kepercayaan, menjaga reputasi, dan menciptakan kerja sama jangka panjang antar pelaku industri konstruksi.

Namun demikian, dalam praktik pendidikan dan pelatihan konstruksi di Indonesia, aspek negosiasi masih sering diperlakukan sebagai keterampilan tambahan, bukan sebagai disiplin strategis yang terintegrasi dengan manajemen proyek. Banyak lulusan teknik dan praktisi lapangan memiliki kompetensi teknis yang kuat, tetapi belum dibekali secara sistematis dengan pengetahuan dan strategi negosiasi yang sesuai dengan karakteristik proyek konstruksi

nasional. Kondisi ini berpotensi menimbulkan keputusan yang kurang optimal dan meningkatkan risiko konflik proyek.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Bab 1 buku **“Menguasai Seni Negosiasi dalam Manajemen Proyek”** disusun untuk menegaskan urgensi negosiasi dalam konteks proyek konstruksi, khususnya di Indonesia. Bab ini bertujuan memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai peran strategis negosiasi dalam mendukung keberhasilan proyek, sekaligus menjadi landasan bagi pembahasan teknik dan strategi negosiasi pada bab-bab selanjutnya. Dengan pemahaman yang komprehensif, diharapkan pembaca—baik mahasiswa, dosen, maupun praktisi—mampu mengaplikasikan prinsip negosiasi secara efektif dalam menghadapi kompleksitas proyek konstruksi di Indonesia.

1.1 Definisi Negosiasi dalam Proyek Konstruksi Indonesia

Negosiasi secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu proses interaksi antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan, tujuan, atau preferensi yang tidak sepenuhnya sama, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama. Dalam literatur manajemen, negosiasi dipandang sebagai proses pengambilan keputusan bersama (*joint decision-making process*) yang melibatkan pertukaran nilai, informasi, serta konsesi antar pihak (Lewicki et al., 2016). Definisi ini menekankan bahwa negosiasi bukan sekadar aktivitas tawar-menawar, melainkan proses strategis yang membutuhkan perencanaan, komunikasi, dan analisis kepentingan secara mendalam.

Dalam konteks **proyek konstruksi**, negosiasi memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan dengan negosiasi dalam sektor lain. Hal ini disebabkan oleh sifat

proyek konstruksi yang unik, berskala besar, berisiko tinggi, serta melibatkan hubungan kontraktual yang formal dan jangka panjang. Kerzner (2017) mendefinisikan negosiasi proyek sebagai proses sistematis untuk mencapai kesepakatan terkait ruang lingkup pekerjaan, biaya, waktu, mutu, risiko, dan tanggung jawab antar pihak yang terlibat dalam proyek. Dengan demikian, negosiasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi manajemen proyek itu sendiri.

Dalam praktik proyek konstruksi di Indonesia, negosiasi dapat didefinisikan sebagai **proses komunikasi dan pengambilan keputusan antara para pemangku kepentingan proyek konstruksi, baik pada tahap pra-konstruksi, konstruksi, maupun pasca-konstruksi, untuk mencapai kesepakatan yang selaras dengan ketentuan kontrak, regulasi nasional, kondisi lapangan, serta kepentingan masing-masing pihak**. Definisi ini mencerminkan bahwa negosiasi konstruksi di Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga oleh aspek hukum, sosial, dan budaya lokal.

Negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia sangat erat kaitannya dengan sistem kontrak yang digunakan. Kontrak konstruksi, baik berbasis harga satuan, lumpsum, design-build, maupun EPC, pada dasarnya merupakan hasil dari proses negosiasi antara pemilik proyek dan penyedia jasa. Namun, kontrak tersebut tidak bersifat statis. Selama pelaksanaan proyek, berbagai kondisi tak terduga seperti perubahan desain, perbedaan kondisi lapangan, keterlambatan pasokan material, atau perubahan regulasi dapat memicu perlunya negosiasi ulang terhadap ketentuan kontraktual (Turner, 2018). Oleh karena itu, negosiasi dalam proyek konstruksi bersifat dinamis dan berkelanjutan.

Project Management Institute (2021) menempatkan negosiasi sebagai bagian dari kompetensi perilaku (*behavioral competence*) manajer proyek, khususnya dalam pengelolaan pemangku kepentingan dan konflik. Dalam kerangka ini, negosiasi tidak hanya bertujuan untuk mencapai kesepakatan formal, tetapi juga untuk menjaga hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Hal ini sangat relevan dalam industri konstruksi Indonesia, di mana hubungan jangka panjang dan reputasi perusahaan sering kali menjadi faktor penentu keberlanjutan bisnis.

Dari sudut pandang manajemen konflik, negosiasi dalam proyek konstruksi dapat dipahami sebagai mekanisme penyelesaian konflik secara kolaboratif. Thomas dan Kilmann (2020) menjelaskan bahwa konflik dalam organisasi tidak selalu bersifat negatif, namun perlu dikelola melalui pendekatan yang konstruktif. Dalam proyek konstruksi, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi klaim (*claims*), sengketa (*disputes*), bahkan arbitrase atau litigasi. Negosiasi yang efektif memungkinkan konflik diselesaikan pada tahap awal sebelum berkembang menjadi sengketa formal yang merugikan semua pihak.

Karakteristik lain yang membedakan negosiasi proyek konstruksi di Indonesia adalah kuatnya pengaruh lingkungan eksternal. Faktor regulasi pemerintah, kebijakan pengadaan barang dan jasa, serta keterlibatan masyarakat lokal sering kali memengaruhi posisi dan strategi negosiasi. Bourne (2015) menekankan bahwa dalam proyek yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, keberhasilan negosiasi sangat ditentukan oleh kemampuan memahami peta kepentingan (*stakeholder mapping*) dan tingkat pengaruh masing-masing pihak. Dalam konteks Indonesia, negosiasi dengan pemangku kepentingan non-kontraktual, seperti pemerintah daerah dan masyarakat sekitar proyek, sering kali menjadi penentu kelancaran pelaksanaan konstruksi.

Selain itu, dimensi budaya juga memainkan peran penting dalam mendefinisikan praktik negosiasi konstruksi di Indonesia. Budaya kolektivisme, penghormatan terhadap hierarki, serta kecenderungan untuk menjaga keharmonisan sosial memengaruhi gaya komunikasi dan pengambilan keputusan dalam negosiasi. Adler (2017) menjelaskan bahwa dalam budaya dengan tingkat *power distance* yang tinggi, proses negosiasi sering kali bersifat tidak langsung dan sangat dipengaruhi oleh struktur kewenangan. Oleh karena itu, definisi negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia perlu mencakup aspek komunikasi interpersonal dan sensitivitas budaya.

Secara konseptual, negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia dapat dipahami melalui dua pendekatan utama, yaitu pendekatan distributif dan integratif. Pendekatan distributif memandang negosiasi sebagai proses pembagian sumber daya yang terbatas, di mana keuntungan satu pihak sering kali dianggap sebagai kerugian pihak lain. Pendekatan ini masih sering ditemui dalam praktik konstruksi, terutama pada negosiasi klaim dan kompensasi. Sebaliknya, pendekatan integratif menekankan penciptaan nilai bersama melalui kerja sama dan pemahaman kepentingan masing-masing pihak (Fisher et al., 2015). Pendekatan integratif semakin relevan dalam proyek konstruksi modern yang menuntut kolaborasi jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia merupakan proses multidimensi yang mencakup aspek teknis, kontraktual, manajerial, sosial, dan budaya. Negosiasi bukan hanya keterampilan individual, tetapi juga kompetensi strategis yang harus dikelola secara sistematis dalam kerangka manajemen proyek. Pemahaman yang komprehensif mengenai definisi dan karakteristik negosiasi ini menjadi dasar penting untuk membahas peran, strategi,

dan teknik negosiasi pada subbab-subseksi berikutnya dalam buku ini.

1.2 Peran Strategis Negosiasi dalam Siklus Hidup Proyek Konstruksi

Siklus hidup proyek konstruksi umumnya terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan penutupan proyek. Setiap tahapan memiliki karakteristik, risiko, dan kepentingan yang berbeda, sehingga menuntut pendekatan negosiasi yang spesifik dan adaptif. Dalam konteks ini, negosiasi tidak dapat dipahami sebagai aktivitas insidental, melainkan sebagai **fungsi strategis yang melekat pada seluruh siklus hidup proyek konstruksi**.

Project Management Institute (PMI, 2021) menegaskan bahwa keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer proyek dalam mengelola interaksi dan kepentingan pemangku kepentingan secara berkelanjutan. Negosiasi menjadi instrumen utama untuk memastikan keselarasan antara tujuan proyek, keterbatasan sumber daya, serta ekspektasi para pihak yang terlibat. Oleh karena itu, peran strategis negosiasi perlu dianalisis secara komprehensif pada setiap fase siklus hidup proyek konstruksi.

1.2.1 Peran Negosiasi pada Tahap Inisiasi Proyek

Tahap inisiasi merupakan fase awal yang menentukan arah dan kelayakan proyek konstruksi. Pada tahap ini, negosiasi berperan strategis dalam pembentukan kesepakatan awal terkait tujuan proyek, ruang lingkup umum, model pendanaan, serta pembagian peran dan tanggung jawab. Negosiasi yang dilakukan secara efektif pada tahap ini dapat meminimalkan

ketidakpastian dan potensi konflik di tahap-tahap berikutnya (Kerzner, 2017).

Dalam konteks proyek konstruksi di Indonesia, tahap inisiasi sering melibatkan negosiasi antara pemilik proyek dan pihak internal organisasi, serta dengan pihak eksternal seperti pemerintah daerah atau investor. Negosiasi juga terjadi dalam penentuan skema pengadaan, apakah melalui tender terbuka, tender terbatas, atau penunjukan langsung sesuai dengan regulasi yang berlaku. Keputusan-keputusan ini memiliki implikasi strategis terhadap risiko proyek dan pola hubungan kontraktual di masa mendatang (Turner, 2018).

Negosiasi pada tahap inisiasi juga berfungsi sebagai sarana untuk menyelaraskan ekspektasi awal (*expectation alignment*). Ketidaksesuaian ekspektasi antara pemilik proyek dan penyedia jasa sering menjadi sumber utama sengketa konstruksi. Oleh karena itu, negosiasi yang transparan dan berbasis kepentingan sangat penting untuk membangun fondasi proyek yang realistis dan dapat diterima oleh semua pihak.

1.2.2 Peran Negosiasi pada Tahap Perencanaan Proyek

Pada tahap perencanaan, negosiasi memainkan peran penting dalam penetapan detail ruang lingkup pekerjaan, spesifikasi teknis, jadwal pelaksanaan, serta anggaran biaya. Tahap ini ditandai oleh intensitas interaksi yang tinggi antara pemilik proyek, konsultan perencanaan, dan calon kontraktor. Negosiasi yang dilakukan pada fase ini berkontribusi langsung terhadap kualitas dokumen kontrak dan perencanaan proyek secara keseluruhan (PMI, 2021).

Dalam proyek konstruksi Indonesia, negosiasi perencanaan sering berkaitan dengan penyesuaian desain terhadap kondisi lokal, ketersediaan material, serta kemampuan sumber daya. Negosiasi juga terjadi dalam penentuan harga penawaran dan metode pelaksanaan pekerjaan. Menurut Lewicki et al. (2016), negosiasi yang berfokus pada kepentingan (*interest-based negotiation*) pada tahap perencanaan memungkinkan terciptanya solusi yang lebih inovatif dan efisien dibandingkan pendekatan yang semata-mata berbasis posisi (*position-based negotiation*).

Selain itu, tahap perencanaan merupakan momen strategis untuk menegosiasikan alokasi risiko. Risiko-risiko seperti keterlambatan, perubahan desain, dan fluktuasi harga material perlu dialokasikan secara adil melalui kesepakatan kontraktual. Hillson dan Simon (2017) menekankan bahwa alokasi risiko yang tidak seimbang sering kali menjadi pemicu konflik selama pelaksanaan proyek. Dengan demikian, negosiasi pada tahap perencanaan berfungsi sebagai alat mitigasi risiko jangka panjang.

1.2.3 Peran Negosiasi pada Tahap Pelaksanaan Proyek

Tahap pelaksanaan merupakan fase yang paling dinamis dan penuh tantangan dalam proyek konstruksi. Pada fase ini, negosiasi berperan sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan dan ketidakpastian lapangan. Perubahan desain, perbedaan kondisi lapangan, keterlambatan pasokan, serta isu tenaga kerja sering kali menuntut adanya negosiasi ulang terhadap ketentuan kontrak (Kerzner, 2017).

Dalam praktik konstruksi di Indonesia, negosiasi pada tahap pelaksanaan sering muncul dalam bentuk negosiasi *variation order*, klaim waktu dan biaya, serta

penyesuaian metode kerja. Negosiasi yang dilakukan secara konfrontatif berpotensi memperburuk hubungan kerja dan menghambat kemajuan proyek. Sebaliknya, pendekatan negosiasi kolaboratif memungkinkan para pihak mencari solusi bersama yang menjaga keseimbangan antara kepentingan proyek dan kepentingan organisasi (Fisher et al., 2015).

Selain itu, negosiasi pada tahap pelaksanaan juga berfungsi sebagai alat manajemen konflik. Konflik antar tim proyek, antara kontraktor dan konsultan, maupun antara proyek dan masyarakat sekitar perlu dikelola melalui komunikasi dan negosiasi yang efektif. Thomas dan Kilmann (2020) menekankan bahwa pendekatan kolaborasi dan kompromi dalam negosiasi konflik proyek dapat meningkatkan kinerja tim dan stabilitas organisasi.

1.2.4 Peran Negosiasi pada Tahap Pengendalian Proyek

Tahap pengendalian proyek berfokus pada pemantauan kinerja terhadap rencana yang telah disepakati. Pada fase ini, negosiasi berperan strategis dalam pengambilan keputusan korektif ketika terjadi deviasi terhadap jadwal, biaya, atau mutu. Negosiasi diperlukan untuk menyepakati tindakan perbaikan, penyesuaian target, atau perubahan prioritas proyek (PMI, 2021).

Dalam proyek konstruksi, pengendalian sering kali melibatkan negosiasi terkait percepatan pekerjaan (*acceleration*), perubahan urutan kerja, atau penggunaan sumber daya tambahan. Keputusan-keputusan ini memiliki implikasi biaya dan risiko yang signifikan, sehingga membutuhkan negosiasi yang berbasis data dan analisis yang komprehensif. Menurut Turner (2018), kemampuan negosiasi pada tahap pengendalian

menentukan efektivitas respons proyek terhadap tekanan eksternal dan internal.

1.2.5 Peran Negosiasi pada Tahap Penutupan Proyek

Tahap penutupan proyek merupakan fase akhir yang sering kali diabaikan dari sudut pandang negosiasi. Padahal, pada tahap ini negosiasi masih memainkan peran penting dalam penyelesaian administrasi, serah terima pekerjaan, penyelesaian klaim sisa, serta evaluasi kinerja proyek. Negosiasi yang tidak tuntas pada tahap penutupan dapat meninggalkan konflik laten yang merugikan hubungan jangka panjang antar pihak (Kerzner, 2017).

Dalam konteks proyek konstruksi di Indonesia, tahap penutupan sering melibatkan negosiasi terkait pembayaran akhir, denda keterlambatan, dan pemenuhan kewajiban pasca konstruksi. Pendekatan negosiasi yang adil dan profesional pada tahap ini berkontribusi terhadap reputasi organisasi dan peluang kerja sama di masa depan. Hal ini sejalan dengan pandangan Adler (2017) bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan yang dibangun melalui proses negosiasi.

1.2.6 Sintesis Peran Strategis Negosiasi dalam Proyek Konstruksi

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa negosiasi memiliki peran strategis yang berbeda namun saling terkait pada setiap tahap siklus hidup proyek konstruksi. Negosiasi berfungsi sebagai alat penyelarasan kepentingan pada tahap awal, mekanisme mitigasi risiko pada tahap perencanaan, sarana adaptasi dan manajemen konflik pada tahap pelaksanaan, instrumen pengambilan keputusan korektif pada tahap

pengendalian, serta media penyelesaian dan evaluasi pada tahap penutupan proyek.

Dengan demikian, negosiasi tidak dapat dipisahkan dari praktik manajemen proyek konstruksi yang profesional dan berkelanjutan. Pemahaman yang komprehensif mengenai peran strategis negosiasi dalam siklus hidup proyek menjadi landasan penting untuk mengembangkan strategi dan teknik negosiasi yang efektif, yang akan dibahas lebih lanjut pada subbab-subseksi berikutnya dalam buku ini.

1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Negosiasi Proyek Konstruksi

Keberhasilan negosiasi dalam proyek konstruksi tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi kompleks antara faktor teknis, manusia, organisasi, dan lingkungan eksternal. Negosiasi yang dilakukan tanpa pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor tersebut berpotensi menghasilkan kesepakatan yang rapuh, sulit diimplementasikan, atau bahkan memicu konflik lanjutan. Oleh karena itu, identifikasi dan pemahaman faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan negosiasi menjadi prasyarat penting bagi manajer proyek konstruksi.

1.3.1 Kepentingan dan Tujuan Para Pemangku Kepentingan

Faktor paling fundamental dalam negosiasi proyek konstruksi adalah keberagaman kepentingan dan tujuan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pemilik proyek umumnya berfokus pada pencapaian fungsi bangunan, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya. Sebaliknya, kontraktor lebih menekankan pada profitabilitas, kelancaran arus kas, dan pengendalian

risiko, sementara konsultan berorientasi pada kepatuhan terhadap standar teknis dan profesionalisme.

Bourne (2015) menegaskan bahwa kegagalan mengidentifikasi dan memahami kepentingan stakeholder akan menyebabkan negosiasi bersifat sempit dan defensif. Dalam konteks proyek konstruksi di Indonesia, negosiasi sering kali dipengaruhi oleh kepentingan non-teknis, seperti tekanan politik, kepentingan sosial masyarakat sekitar, serta kepatuhan terhadap regulasi lokal. Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajer proyek dalam menyelaraskan kepentingan yang beragam tersebut ke dalam satu kesepakatan yang realistis dan dapat diterima bersama.

1.3.2 Kualitas Komunikasi dan Pertukaran Informasi

Komunikasi merupakan medium utama dalam negosiasi. Kualitas komunikasi yang buruk, seperti informasi yang tidak lengkap, ambigu, atau terlambat, dapat menghambat proses negosiasi dan menurunkan tingkat kepercayaan antar pihak. Lewicki et al. (2016) menyatakan bahwa negosiasi yang efektif membutuhkan pertukaran informasi yang jujur, relevan, dan terstruktur.

Dalam proyek konstruksi, kompleksitas teknis sering kali memperbesar risiko miskomunikasi. Perbedaan pemahaman terhadap gambar kerja, spesifikasi teknis, atau ketentuan kontrak dapat memicu perbedaan persepsi yang signifikan. Di Indonesia, tantangan komunikasi juga diperkuat oleh perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman lapangan, serta gaya komunikasi antar organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan negosiasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan para pihak dalam menyederhanakan isu

teknis tanpa menghilangkan substansi, serta memastikan kesamaan pemahaman sebelum kesepakatan dicapai.

1.3.3 Kekuatan Tawar dan Asimetri Kekuasaan

Kekuatan tawar (*bargaining power*) merupakan faktor penting yang memengaruhi dinamika dan hasil negosiasi. Dalam proyek konstruksi, kekuatan tawar dapat berasal dari posisi kontraktual, penguasaan sumber daya, akses terhadap informasi, atau dukungan regulasi. Malhotra (2018) menjelaskan bahwa asimetri kekuasaan yang ekstrem cenderung menghasilkan kesepakatan yang tidak seimbang dan berpotensi menimbulkan konflik di kemudian hari.

Dalam konteks Indonesia, pemilik proyek—terutama proyek pemerintah—sering memiliki kekuatan tawar yang lebih besar dibandingkan penyedia jasa konstruksi. Namun, kontraktor dengan keahlian khusus atau pengalaman tinggi juga dapat memiliki posisi tawar yang kuat. Keberhasilan negosiasi sangat ditentukan oleh kemampuan para pihak dalam mengelola ketimpangan kekuasaan tersebut secara profesional, sehingga kesepakatan yang dicapai tetap adil dan berkelanjutan.

1.3.4 Kompetensi dan Pengalaman Negosiator

Faktor manusia memegang peranan sentral dalam keberhasilan negosiasi proyek konstruksi. Kompetensi negosiator, yang mencakup pengetahuan teknis, pemahaman kontrak, keterampilan komunikasi, serta kecerdasan emosional, sangat memengaruhi kualitas hasil negosiasi. Kerzner (2017) menekankan bahwa manajer proyek yang berpengalaman cenderung lebih mampu mengantisipasi konsekuensi jangka panjang dari suatu kesepakatan.

Dalam praktik konstruksi Indonesia, negosiasi sering dilakukan oleh personel teknis yang belum mendapatkan pelatihan formal dalam bidang negosiasi. Hal ini menyebabkan proses negosiasi bersifat reaktif dan berfokus pada penyelesaian masalah jangka pendek. Keberhasilan negosiasi akan meningkat apabila dilakukan oleh individu yang memahami baik aspek teknis proyek maupun strategi negosiasi yang sistematis.

1.3.5 Kerangka Kontraktual dan Regulasi

Kontrak dan regulasi merupakan batasan formal yang sangat memengaruhi ruang gerak negosiasi dalam proyek konstruksi. Klausul kontrak yang ambigu atau tidak lengkap dapat membuka ruang interpretasi yang luas, sehingga memerlukan negosiasi intensif saat terjadi perbedaan pendapat. Sebaliknya, kontrak yang terlalu kaku dapat membatasi fleksibilitas dalam menghadapi kondisi lapangan yang dinamis.

Project Management Institute (2021) menegaskan bahwa negosiasi yang efektif harus tetap berada dalam koridor hukum dan etika profesional. Dalam proyek konstruksi Indonesia, keberhasilan negosiasi sangat dipengaruhi oleh pemahaman para pihak terhadap peraturan jasa konstruksi, mekanisme pengadaan, serta standar teknis nasional. Ketidaktahuan terhadap aspek regulasi sering kali menjadi sumber kegagalan negosiasi.

1.3.6 Faktor Budaya dan Sosial

Budaya organisasi dan budaya nasional turut membentuk gaya dan proses negosiasi. Indonesia sebagai negara dengan budaya kolektivisme dan tingkat *power distance* yang relatif tinggi memiliki karakteristik negosiasi yang cenderung mengedepankan keharmonisan, hubungan personal, dan penghormatan terhadap hierarki. Adler (2017) menyatakan bahwa

kegagalan memahami konteks budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman dan resistensi tersembunyi dalam negosiasi.

Dalam proyek konstruksi, faktor sosial seperti keterlibatan masyarakat lokal, tokoh adat, atau pemerintah daerah sering kali memengaruhi proses negosiasi. Keberhasilan negosiasi tidak hanya diukur dari tercapainya kesepakatan formal, tetapi juga dari penerimaan sosial terhadap keputusan yang diambil.

1.3.7 Kondisi Lingkungan Proyek dan Ketidakpastian

Proyek konstruksi beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, baik dari sisi teknis, ekonomi, maupun lingkungan eksternal. Perubahan harga material, cuaca ekstrem, atau kondisi tanah yang tidak terduga dapat memengaruhi posisi dan strategi negosiasi. Hillson dan Simon (2017) menekankan bahwa negosiasi yang adaptif merupakan bagian dari manajemen risiko proyek.

Dalam konteks Indonesia yang rawan bencana alam dan memiliki variasi kondisi geografis yang luas, ketidakpastian lingkungan menjadi faktor signifikan yang memengaruhi keberhasilan negosiasi. Negosiasi yang tidak mempertimbangkan faktor ketidakpastian berpotensi menghasilkan kesepakatan yang sulit diimplementasikan.

1.3.8 Kepercayaan dan Hubungan Jangka Panjang

Kepercayaan (*trust*) merupakan faktor kunci yang sering kali menentukan keberhasilan negosiasi proyek konstruksi. Hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan memungkinkan pertukaran informasi yang lebih terbuka dan pencarian solusi yang kolaboratif. Fisher et al. (2015) menegaskan bahwa negosiasi berbasis kepentingan

(*interest-based negotiation*) hanya dapat berjalan efektif apabila terdapat tingkat kepercayaan yang memadai antar pihak.

Dalam industri konstruksi Indonesia, hubungan jangka panjang dan reputasi perusahaan memiliki nilai strategis yang tinggi. Negosiasi yang mengabaikan aspek hubungan jangka panjang dapat memberikan keuntungan sesaat, tetapi berpotensi merugikan keberlanjutan bisnis di masa depan.

1.4 Negosiasi sebagai Alat Pengelolaan Konflik dan Risiko dalam Proyek Konstruksi

Konflik dan risiko merupakan dua elemen yang tidak terpisahkan dari proyek konstruksi. Kompleksitas teknis, keterbatasan sumber daya, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan yang berbeda menjadikan proyek konstruksi rentan terhadap konflik dan ketidakpastian. Dalam konteks ini, negosiasi berperan sebagai alat strategis untuk mengelola konflik dan risiko secara konstruktif, sehingga dampak negatif terhadap kinerja proyek dapat diminimalkan. Kerzner (2017) menegaskan bahwa kemampuan manajer proyek dalam bernegosiasi sering kali menjadi faktor pembeda antara proyek yang berhasil dan proyek yang bermasalah.

1.4.1 Konflik dalam Proyek Konstruksi: Karakteristik dan Sumber

Konflik dalam proyek konstruksi dapat didefinisikan sebagai perbedaan pandangan, kepentingan, atau interpretasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proyek. Thomas dan Kilmann (2020) mengklasifikasikan konflik organisasi berdasarkan gaya penanganannya, yang mencerminkan pentingnya

pendekatan yang tepat dalam mengelola konflik. Dalam proyek konstruksi Indonesia, konflik umumnya bersumber dari perbedaan interpretasi kontrak, perubahan desain, keterlambatan pelaksanaan, kualitas pekerjaan, serta pembagian risiko dan tanggung jawab.

Selain faktor teknis dan kontraktual, konflik juga sering dipicu oleh faktor manusia, seperti perbedaan latar belakang profesional, gaya kepemimpinan, dan tekanan kepentingan organisasi. Turner (2018) menyatakan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi klaim dan sengketa formal yang berdampak negatif terhadap biaya, waktu, dan hubungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengelolaan konflik yang proaktif dan adaptif.

1.4.2 Negosiasi sebagai Mekanisme Pengelolaan Konflik

Negosiasi merupakan salah satu pendekatan paling efektif dalam pengelolaan konflik proyek konstruksi. Lewicki et al. (2016) menjelaskan bahwa negosiasi memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk mengeksplorasi kepentingan masing-masing dan mencari solusi yang dapat diterima bersama. Berbeda dengan pendekatan koersif atau litigasi, negosiasi menekankan dialog, kompromi, dan penciptaan nilai bersama.

Dalam proyek konstruksi, negosiasi sering digunakan untuk menyelesaikan konflik pada tahap awal sebelum berkembang menjadi sengketa formal. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *alternative dispute resolution* (ADR) yang semakin banyak diterapkan dalam industri konstruksi. Negosiasi yang dilakukan secara terbuka dan berbasis data teknis memungkinkan konflik

diselesaikan dengan biaya dan waktu yang lebih efisien dibandingkan jalur hukum formal.

1.4.3 Pendekatan Negosiasi dalam Penyelesaian Klaim Konstruksi

Klaim konstruksi merupakan salah satu bentuk konflik yang paling umum dalam proyek konstruksi. Klaim dapat timbul akibat keterlambatan pekerjaan, perubahan ruang lingkup, kondisi tak terduga, atau eskalasi biaya. Negosiasi berperan sebagai alat utama dalam penyelesaian klaim sebelum masuk ke tahap arbitrase atau litigasi. Menurut Kerzner (2017), sebagian besar klaim konstruksi dapat diselesaikan melalui negosiasi apabila didukung oleh dokumentasi yang memadai dan pendekatan yang profesional.

Dalam konteks Indonesia, penyelesaian klaim melalui negosiasi sangat relevan mengingat proses hukum formal sering kali memakan waktu panjang dan biaya tinggi. Negosiasi yang efektif memungkinkan para pihak untuk menyeimbangkan kepentingan ekonomi dan menjaga kelangsungan hubungan kerja. Pendekatan ini juga sejalan dengan budaya lokal yang cenderung menghindari konflik terbuka dan mengedepankan musyawarah.

1.4.4 Risiko dalam Proyek Konstruksi dan Peran Negosiasi

Risiko proyek konstruksi mencakup ketidakpastian yang dapat berdampak positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan proyek. Hillson dan Simon (2017) menekankan bahwa manajemen risiko tidak hanya berkaitan dengan identifikasi dan analisis risiko, tetapi juga dengan pengambilan keputusan dan alokasi tanggung jawab risiko. Negosiasi memainkan peran

penting dalam proses ini, khususnya dalam pembagian risiko antar pihak yang terlibat.

Dalam praktik proyek konstruksi Indonesia, negosiasi risiko sering terjadi pada tahap perencanaan dan kontraktual, misalnya dalam penentuan siapa yang bertanggung jawab atas risiko kondisi tanah, perubahan regulasi, atau fluktuasi harga material. Negosiasi yang tidak seimbang dapat menyebabkan risiko terkonsentrasi pada satu pihak, sehingga meningkatkan potensi konflik dan kegagalan proyek. Sebaliknya, negosiasi yang adil dan transparan memungkinkan risiko dikelola secara kolektif dan proporsional.

1.4.5 Negosiasi Adaptif dalam Menghadapi Risiko Dinamis

Risiko proyek konstruksi bersifat dinamis dan dapat berubah sepanjang siklus hidup proyek. Oleh karena itu, negosiasi perlu dilakukan secara adaptif untuk menyesuaikan kesepakatan awal dengan kondisi aktual di lapangan. PMI (2021) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam manajemen proyek modern, termasuk dalam pengelolaan risiko dan perubahan.

Negosiasi adaptif memungkinkan para pihak untuk meninjau ulang kesepakatan terkait jadwal, biaya, atau metode pelaksanaan tanpa harus mengorbankan tujuan utama proyek. Dalam konteks Indonesia yang memiliki kondisi geografis dan iklim yang beragam, pendekatan negosiasi adaptif menjadi sangat penting untuk menjaga keberlanjutan proyek.

1.4.6 Integrasi Negosiasi dengan Manajemen Konflik dan Risiko Proyek

Negosiasi yang efektif dalam proyek konstruksi tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen konflik dan risiko yang terstruktur. Integrasi ini memungkinkan manajer proyek untuk menggunakan negosiasi sebagai alat preventif, bukan hanya reaktif. Fisher et al. (2015) menekankan bahwa pendekatan negosiasi berbasis kepentingan (*interest-based negotiation*) memungkinkan penciptaan solusi yang lebih kreatif dan berkelanjutan dalam menghadapi konflik dan risiko.

Dalam praktik konstruksi Indonesia, integrasi negosiasi dengan manajemen konflik dan risiko dapat meningkatkan ketahanan proyek terhadap ketidakpastian dan tekanan eksternal. Dengan demikian, negosiasi berfungsi tidak hanya sebagai alat penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai strategi manajemen yang mendukung pencapaian tujuan proyek secara holistik.

1.5 Etika, Profesionalisme, dan Tanggung Jawab dalam Negosiasi Proyek Konstruksi

Negosiasi dalam proyek konstruksi tidak hanya merupakan proses teknis untuk mencapai kesepakatan, tetapi juga aktivitas profesional yang sarat dengan dimensi etika dan tanggung jawab. Proyek konstruksi melibatkan dana besar, kepentingan publik, serta risiko keselamatan dan lingkungan, sehingga setiap keputusan hasil negosiasi memiliki implikasi yang luas. Oleh karena itu, etika dan profesionalisme menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan negosiasi proyek konstruksi. Menurut PMI (2021), perilaku etis dan profesional merupakan salah satu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh manajer proyek dalam mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan.

1.5.1 Etika dalam Negosiasi Proyek Konstruksi

Etika dalam negosiasi proyek konstruksi mengacu pada seperangkat nilai dan prinsip moral yang mengatur perilaku para pihak dalam proses perundingan. Fisher et al. (2015) menekankan bahwa negosiasi yang beretika berorientasi pada kejujuran, transparansi, dan penghormatan terhadap kepentingan pihak lain. Dalam konteks konstruksi, etika negosiasi menjadi semakin penting karena keputusan yang diambil sering kali berdampak langsung pada keselamatan, kualitas bangunan, dan keberlanjutan lingkungan.

Praktik negosiasi yang tidak etis, seperti menyembunyian informasi penting, manipulasi data teknis, atau tekanan yang tidak wajar, dapat menimbulkan konflik jangka panjang dan merusak kepercayaan antar pihak. Di Indonesia, tantangan etika dalam negosiasi konstruksi juga berkaitan dengan budaya organisasi dan tekanan ekonomi yang dapat mendorong perilaku oportunistik. Oleh karena itu, penerapan prinsip etika yang konsisten menjadi prasyarat bagi terciptanya hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

1.5.2 Profesionalisme dalam Proses Negosiasi

Profesionalisme dalam negosiasi proyek konstruksi tercermin dari kompetensi teknis, sikap objektif, dan komitmen terhadap standar profesi. Lewicki et al. (2016) menyatakan bahwa negosiator profesional tidak hanya mengandalkan kemampuan komunikasi, tetapi juga pemahaman mendalam terhadap aspek teknis, kontraktual, dan manajerial proyek. Dalam proyek konstruksi, profesionalisme menuntut negosiator untuk berbasis pada data, analisis risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Selain itu, profesionalisme juga tercermin dalam cara negosiator mengelola emosi dan tekanan selama proses perundingan. Proyek konstruksi sering kali berada dalam kondisi waktu yang ketat dan tekanan biaya yang tinggi, sehingga potensi konflik emosional sangat besar. Negosiator yang profesional mampu menjaga sikap objektif dan fokus pada kepentingan proyek secara keseluruhan, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

1.5.3 Tanggung Jawab Sosial dan Keselamatan dalam Negosiasi

Tanggung jawab dalam negosiasi proyek konstruksi tidak hanya terbatas pada pencapaian kesepakatan ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial dan keselamatan. Keputusan hasil negosiasi terkait metode pelaksanaan, spesifikasi material, atau jadwal kerja dapat berdampak langsung pada keselamatan pekerja dan pengguna bangunan. Hinze et al. (2018) menegaskan bahwa keselamatan kerja harus menjadi pertimbangan utama dalam setiap keputusan manajemen proyek, termasuk dalam proses negosiasi.

Dalam konteks Indonesia, proyek konstruksi sering berinteraksi langsung dengan masyarakat sekitar, sehingga tanggung jawab sosial menjadi aspek penting dalam negosiasi. Kesepakatan yang mengabaikan dampak sosial dan lingkungan berpotensi menimbulkan resistensi masyarakat dan konflik sosial. Oleh karena itu, negosiasi yang bertanggung jawab harus mempertimbangkan kepentingan publik dan keberlanjutan jangka panjang.

1.5.4 Etika Kontraktual dan Kepatuhan Regulasi

Negosiasi proyek konstruksi juga harus berlandaskan pada etika kontraktual dan kepatuhan terhadap regulasi. Turner (2018) menyatakan bahwa kontrak konstruksi bukan hanya dokumen hukum, tetapi juga instrumen etika yang mengatur hak dan kewajiban para pihak. Negosiasi yang mengarah pada pelanggaran kontrak atau pengabaian regulasi dapat menimbulkan risiko hukum dan reputasi yang signifikan.

Di Indonesia, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, seperti standar keselamatan, ketentuan lingkungan, dan regulasi pengadaan, merupakan tanggung jawab moral dan profesional para pihak. Negosiasi yang mengabaikan aspek ini dapat merugikan negara dan masyarakat luas. Oleh karena itu, integritas dan kepatuhan regulasi harus menjadi prinsip utama dalam setiap proses negosiasi proyek konstruksi.

1.5.5 Peran Kode Etik Profesi dalam Negosiasi Konstruksi

Kode etik profesi berperan sebagai pedoman perilaku bagi para praktisi konstruksi dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam proses negosiasi. PMI (2021) menegaskan bahwa kode etik profesi manajemen proyek menekankan nilai kejujuran, tanggung jawab, rasa hormat, dan keadilan. Penerapan kode etik ini membantu memastikan bahwa negosiasi dilakukan secara adil dan bertanggung jawab.

Di Indonesia, asosiasi profesi di bidang konstruksi juga memiliki kode etik yang mengatur perilaku anggotanya. Penerapan kode etik ini dalam negosiasi dapat meningkatkan kepercayaan antar pihak dan memperkuat citra profesional industri konstruksi. Dengan demikian, kode etik profesi berfungsi sebagai

instrumen pengendalian diri dan mekanisme pencegahan konflik etika dalam negosiasi proyek.

1.5.6 Implikasi Etika dan Profesionalisme terhadap Keberhasilan Proyek

Etika dan profesionalisme dalam negosiasi memiliki implikasi langsung terhadap keberhasilan proyek konstruksi. Negosiasi yang dilakukan secara etis dan profesional cenderung menghasilkan kesepakatan yang berkelanjutan dan dapat diterima oleh semua pihak. Kerzner (2017) menyatakan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui perilaku etis merupakan aset tidak berwujud yang sangat berharga dalam manajemen proyek.

Sebaliknya, negosiasi yang mengabaikan etika dan profesionalisme dapat menyebabkan konflik berkepanjangan, klaim hukum, dan kerugian reputasi. Oleh karena itu, penguatan etika dan profesionalisme dalam negosiasi proyek konstruksi merupakan investasi strategis bagi keberhasilan proyek dan pembangunan industri konstruksi yang berkelanjutan.

1.6 Tantangan dan Praktik Negosiasi Proyek Konstruksi di Indonesia

Negosiasi dalam proyek konstruksi di Indonesia memiliki karakteristik dan tantangan yang khas, dipengaruhi oleh kondisi regulasi, budaya kerja, struktur industri, serta dinamika sosial dan ekonomi. Meskipun prinsip-prinsip dasar negosiasi bersifat universal, penerapannya dalam konteks nasional membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan lokal. Oleh karena itu, analisis tantangan dan praktik negosiasi dalam proyek konstruksi Indonesia

menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik.

1.6.1 Kompleksitas Regulasi dan Birokrasi Proyek Konstruksi

Salah satu tantangan utama negosiasi proyek konstruksi di Indonesia adalah kompleksitas regulasi dan birokrasi. Proyek konstruksi, khususnya yang dibiayai oleh pemerintah, harus mematuhi berbagai peraturan terkait pengadaan barang dan jasa, standar teknis, keselamatan kerja, dan perlindungan lingkungan. Proses negosiasi sering kali dibatasi oleh kerangka regulasi yang ketat, sehingga ruang fleksibilitas menjadi terbatas (Turner, 2018).

Dalam praktiknya, negosiasi pada proyek pemerintah lebih banyak difokuskan pada penyesuaian teknis dan administratif dibandingkan pada aspek harga atau lingkup pekerjaan. Hal ini menuntut kemampuan negosiasi yang berbasis pemahaman regulasi dan kemampuan komunikasi dengan aparat birokrasi. Negosiator yang tidak memahami kerangka hukum dan administrasi berpotensi menghadapi hambatan serius dalam mencapai kesepakatan yang efektif.

1.6.2 Ketidakseimbangan Kekuatan Tawar (*Power Imbalance*)

Ketidakseimbangan kekuatan tawar antara pemilik proyek, kontraktor, dan subkontraktor merupakan tantangan yang sering muncul dalam proyek konstruksi di Indonesia. Pemilik proyek, terutama pemerintah atau korporasi besar, umumnya memiliki posisi tawar yang lebih kuat dibandingkan kontraktor dan pemasok. Kondisi ini dapat memengaruhi dinamika negosiasi, di mana pihak dengan posisi lemah cenderung menerima

kesepakatan yang kurang menguntungkan (Lewicki et al., 2016).

Dalam praktiknya, kontraktor sering kali menghadapi tekanan untuk menerima perubahan lingkup pekerjaan atau penyesuaian jadwal tanpa kompensasi yang memadai. Oleh karena itu, negosiasi yang efektif menuntut kemampuan untuk memperkuat posisi tawar melalui data teknis, analisis biaya, dan argumentasi berbasis risiko proyek.

1.6.3 Budaya Kerja dan Pola Komunikasi Lokal

Budaya kerja di Indonesia yang cenderung kolektivis dan hierarkis turut memengaruhi praktik negosiasi proyek konstruksi. Adler (2017) menjelaskan bahwa dalam budaya kolektivis, keharmonisan hubungan sering kali lebih diutamakan dibandingkan konfrontasi langsung. Akibatnya, negosiasi di Indonesia sering berlangsung secara tidak langsung dan membutuhkan sensitivitas terhadap isyarat non-verbal serta norma sosial.

Dalam proyek konstruksi, pendekatan negosiasi yang terlalu agresif atau konfrontatif dapat merusak hubungan kerja dan menimbulkan resistensi. Sebaliknya, negosiasi yang mengedepankan pendekatan persuasif dan membangun kepercayaan cenderung lebih efektif. Oleh karena itu, pemahaman budaya lokal menjadi kompetensi penting bagi negosiator proyek konstruksi di Indonesia.

1.6.4 Tantangan Teknis dan Ketidakpastian Lapangan

Kondisi teknis dan ketidakpastian lapangan merupakan tantangan inheren dalam proyek konstruksi Indonesia. Perbedaan kondisi tanah, keterbatasan data awal, dan perubahan desain sering memicu kebutuhan

negosiasi ulang terkait biaya, waktu, dan metode kerja. Hillson dan Simon (2017) menegaskan bahwa ketidakpastian proyek menuntut pendekatan negosiasi yang adaptif dan berbasis manajemen risiko.

Dalam praktiknya, negosiasi sering dilakukan untuk menyepakati *variation order* dan klaim akibat kondisi tak terduga. Keberhasilan negosiasi dalam situasi ini sangat bergantung pada dokumentasi yang baik, komunikasi yang terbuka, dan kepercayaan antar pihak. Negosiasi yang gagal dapat berujung pada sengketa konstruksi yang merugikan semua pihak.

1.6.5 Praktik Negosiasi dalam Tahap Pengadaan dan Kontrak

Pada tahap pengadaan, negosiasi di Indonesia umumnya difokuskan pada klarifikasi teknis dan administrasi, terutama dalam sistem pengadaan pemerintah. Meskipun ruang negosiasi harga relatif terbatas, praktik negosiasi masih memainkan peran penting dalam penyelarasan ekspektasi dan pemahaman lingkup pekerjaan. Kerzner (2017) menyatakan bahwa negosiasi awal yang efektif dapat mencegah konflik pada tahap pelaksanaan proyek.

Dalam proyek swasta, ruang negosiasi biasanya lebih luas dan mencakup aspek harga, metode pembayaran, dan pembagian risiko. Praktik negosiasi yang baik pada tahap ini dapat menghasilkan kontrak yang lebih adil dan fleksibel, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan proyek.

1.6.6 Penyelesaian Sengketa dan Negosiasi Alternatif

Ketika konflik tidak dapat dihindari, negosiasi menjadi alat utama dalam penyelesaian sengketa konstruksi di Indonesia. Pendekatan *alternative dispute*

resolution (ADR), seperti mediasi dan negosiasi langsung, semakin dipandang sebagai solusi yang efektif dibandingkan litigasi. Menurut PMI (2021), penyelesaian sengketa melalui negosiasi dapat menghemat waktu dan biaya, serta menjaga hubungan kerja jangka panjang.

Dalam praktiknya, keberhasilan negosiasi sengketa sangat dipengaruhi oleh kemampuan para pihak untuk bersikap objektif dan fokus pada kepentingan bersama. Pendekatan kolaboratif yang mengedepankan solusi bersama cenderung lebih efektif dalam konteks proyek konstruksi Indonesia.

1.6.7 Implikasi bagi Pengembangan Kompetensi Negosiator Konstruksi

Tantangan dan praktik negosiasi proyek konstruksi di Indonesia menunjukkan perlunya pengembangan kompetensi negosiasi yang terintegrasi dengan keahlian teknis dan manajerial. Pendidikan dan pelatihan konstruksi perlu memasukkan materi negosiasi yang kontekstual dan berbasis studi kasus nasional. Dengan demikian, lulusan dan praktisi konstruksi dapat lebih siap menghadapi kompleksitas negosiasi di lapangan.

Penguatan kompetensi negosiasi juga berkontribusi pada peningkatan profesionalisme dan daya saing industri konstruksi nasional. Negosiasi yang efektif dan beretika dapat menjadi faktor pembeda dalam keberhasilan proyek dan reputasi organisasi konstruksi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J. (2017). *International dimensions of organizational behavior* (6th ed.). Cengage Learning.
- Bourne, L. (2015). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation*. Routledge.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2015). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Hillson, D., & Simon, P. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Hinze, J., Thurman, S., & Wehle, A. (2018). *Leading indicators of construction safety performance*. Safety Science, 103, 1–11.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Malhotra, D. (2018). *Negotiating the impossible*. Berrett-Koehler.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Turner, J. R. (2018). *Handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

BAB 2

STRATEGI NEGOSIASI YANG EFEKTIF

Oleh Dewi Astuti Baco

Manajemen proyek konstruksi merupakan sistem manajerial yang kompleks karena melibatkan interaksi multidimensional antara aktor, sumber daya, kontrak, teknologi, serta lingkungan eksternal yang dinamis. Proyek konstruksi tidak hanya sekadar aktivitas teknis pembangunan fisik, tetapi merupakan arena interaksi kepentingan ekonomi, sosial, hukum, dan politik. Dalam konteks ini, negosiasi menjadi mekanisme strategis yang menentukan stabilitas hubungan antar pihak serta keberhasilan proyek secara keseluruhan. Project Management Institute (PMI, 2021) menekankan bahwa kompetensi kepemimpinan proyek modern mencakup kemampuan komunikasi dan negosiasi yang efektif sebagai bagian dari power skills yang esensial.

Secara teoretis, dinamika negosiasi dalam proyek konstruksi dapat dijelaskan melalui teori konflik organisasi. Konflik dalam proyek muncul karena perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, serta ketidakpastian lingkungan (Kerzner, 2022). Dalam proyek konstruksi, konflik sering terjadi pada isu perubahan lingkup pekerjaan (scope change), klaim keterlambatan (delay claims), penyesuaian harga akibat fluktuasi material, serta pembagian risiko teknis. Teori konflik modern memandang konflik bukan semata sebagai fenomena negatif, melainkan sebagai kondisi alami dalam interaksi

organisasi yang dapat menghasilkan inovasi apabila dikelola secara konstruktif (De Dreu and Gelfand, 2008; Barki and Hartwick, 2021).

Pendekatan interest-based conflict theory menjelaskan bahwa konflik muncul karena aktor mempertahankan posisi (positions) tanpa mengungkap kepentingan mendasar (underlying interests). Fisher, Ury and Patton (2011) menyatakan bahwa negosiasi yang efektif harus memisahkan orang dari masalah dan berfokus pada kepentingan objektif. Dalam proyek konstruksi, pendekatan ini sangat relevan ketika terjadi dispute terkait variation order atau klaim tambahan biaya. Jika negosiasi hanya berfokus pada angka kompensasi, maka konflik cenderung eskalatif. Sebaliknya, jika negosiasi diarahkan pada analisis penyebab risiko dan dampak terhadap jadwal proyek, maka solusi integratif lebih mungkin tercapai.

Literatur terkini menunjukkan bahwa konflik konstruksi yang tidak dikelola dengan baik berkontribusi signifikan terhadap kegagalan proyek dan litigasi kontraktual (Hwang, Zhao and Yu, 2021). Studi empiris terbaru dalam jurnal *International Journal of Project Management* mengindikasikan bahwa strategi negosiasi kolaboratif mampu menurunkan intensitas sengketa proyek hingga 35% dibanding pendekatan adversarial (Zhang et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas negosiasi berbasis teori konflik menjadi kebutuhan strategis dalam proyek konstruksi modern.

2.1 Stakeholder Theory dalam Negosiasi Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi merupakan sistem multi-stakeholder yang kompleks. Freeman (1984) melalui stakeholder theory menjelaskan bahwa organisasi harus mengelola kepentingan seluruh pemangku kepentingan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh proyek. Dalam konteks konstruksi, stakeholder meliputi pemilik proyek, kontraktor utama, subkontraktor, konsultan, pekerja lapangan, pemasok, masyarakat sekitar, hingga pemerintah daerah. Pendekatan stakeholder theory menekankan pentingnya analisis kepentingan (stakeholder interest mapping) dan kekuasaan (power analysis). Mitchell, Agle and Wood (1997) mengembangkan model salience stakeholder berdasarkan atribut power, legitimacy, dan urgency. Dalam negosiasi proyek konstruksi, pemahaman terhadap atribut tersebut membantu manajer proyek menentukan strategi komunikasi dan konsesi yang tepat.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola ekspektasi stakeholder menjadi salah satu penyebab utama konflik konstruksi (Oppong, Chan and Dansoh, 2020). Dalam proyek infrastruktur publik, misalnya, tekanan dari regulator atau masyarakat dapat memengaruhi proses negosiasi ulang kontrak. Oleh karena itu, negosiasi tidak dapat dipandang sebagai interaksi bilateral semata, tetapi sebagai proses strategis dalam jaringan kepentingan yang lebih luas.

Studi longitudinal oleh Mok, Shen and Yang (2021) menunjukkan bahwa integrasi stakeholder engagement strategy dengan negotiation planning mampu meningkatkan kepuasan pemilik proyek serta mengurangi potensi klaim hukum. Dengan demikian, strategi negosiasi yang efektif dalam proyek konstruksi harus terintegrasi dengan manajemen stakeholder yang sistematis.

2.2 *Risk Allocation Theory* dan Negosiasi Kontraktual

Salah satu aspek paling kritis dalam proyek konstruksi adalah alokasi risiko (*risk allocation*). Risk allocation theory menyatakan bahwa risiko harus dialokasikan kepada pihak yang paling mampu mengelolanya secara efisien (Hart, 2017). Dalam kontrak konstruksi, pembagian risiko menentukan dinamika negosiasi sejak tahap awal perencanaan.

Struktur kontrak seperti fixed-price contract, cost-plus contract, dan time & material contract memiliki implikasi berbeda terhadap distribusi risiko. Dalam fixed-price contract, risiko kenaikan biaya umumnya ditanggung kontraktor, sedangkan dalam cost-plus contract risiko lebih banyak berada pada pemilik proyek. Ketidakseimbangan alokasi risiko sering menjadi sumber konflik dan renegosiasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa alokasi risiko yang tidak proporsional meningkatkan probabilitas klaim konstruksi hingga 42% (El-Sayegh and Mansour, 2020). Studi dalam Journal of Construction Engineering and Management juga menemukan bahwa strategi negosiasi berbasis analisis risiko kuantitatif mampu meningkatkan stabilitas kontrak jangka panjang (Cheng and Lu, 2023). Hal ini mempertegas bahwa negosiasi proyek konstruksi harus didukung oleh risk assessment yang objektif dan berbasis data.

Dalam praktik modern, pendekatan collaborative contracting seperti NEC (New Engineering Contract) dan alliancing contract semakin menekankan pembagian risiko yang adil dan transparan. Model ini menggeser paradigma dari adversarial contracting menuju relational governance, di mana negosiasi menjadi mekanisme berkelanjutan sepanjang siklus proyek (Lahdenperä, 2021).

2.3 Efektif

Istilah efektif dalam manajemen proyek tidak sekadar merujuk pada tercapainya kesepakatan, tetapi pada kualitas hasil negosiasi yang berkontribusi terhadap keberhasilan proyek secara menyeluruh. Efektivitas dalam konteks manajemen proyek merujuk pada tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara substantif dan strategis. Dalam negosiasi proyek konstruksi, efektivitas berarti tercapainya kesepakatan yang mampu memenuhi kepentingan utama para pihak, menjaga stabilitas kontrak, serta mendukung pencapaian kinerja proyek dalam aspek biaya, waktu, mutu, dan risiko. PMI (2021) menegaskan bahwa keberhasilan proyek tidak hanya diukur dari penyelesaian fisik pekerjaan, tetapi juga dari kualitas keputusan manajerial yang menopang tata kelola proyek secara menyeluruh. Oleh karena itu, negosiasi yang efektif merupakan instrumen strategis dalam memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan implementasi kontraktual di lapangan.

Secara konseptual, efektivitas negosiasi dijelaskan melalui pendekatan *interest-based negotiation*, yang menekankan bahwa keberhasilan kesepakatan ditentukan oleh kemampuan para pihak mengidentifikasi dan menyelaraskan kepentingan mendasar, bukan sekadar mempertahankan posisi formal (Fisher, Ury and Patton, 2011). Dalam proyek konstruksi, misalnya, sengketa mengenai perubahan lingkup pekerjaan akan lebih efektif diselesaikan jika negosiasi berfokus pada dampak teknis dan distribusi risiko, bukan hanya pada angka kompensasi. Thompson (2020) menambahkan bahwa negosiasi yang efektif menghasilkan tiga jenis *outcome* sekaligus: *outcome* ekonomi (*economic value*), *outcome* psikologis (kepuasan pihak), dan *outcome* relasional (kepercayaan jangka panjang). Ketiga dimensi tersebut sangat penting dalam proyek

konstruksi yang sering melibatkan hubungan kontraktual berulang.

Lebih lanjut, efektivitas negosiasi juga berkaitan erat dengan stabilitas kontrak dan pengurangan sengketa hukum. Studi empiris menunjukkan bahwa negosiasi yang berbasis pada transparansi, kriteria objektif, dan distribusi risiko yang adil mampu menurunkan potensi klaim proyek secara signifikan (Hwang, Zhao and Yu, 2021). Dalam konteks tata kelola proyek (*project governance*), efektivitas berarti kesepakatan yang dicapai tidak memerlukan renegosiasi berulang dan tidak menimbulkan konflik lanjutan yang dapat mengganggu jalur kritis proyek. Dengan demikian, negosiasi yang efektif tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga menciptakan fondasi hubungan profesional dan stabilitas proyek di masa mendatang. Efektivitas negosiasi dapat dipahami sebagai kemampuan mencapai kesepakatan, yaitu:

- a. Memenuhi kepentingan utama para pihak,
- b. Didasarkan pada kriteria objektif dan rasional,
- c. Berkelanjutan dalam implementasi, dan
- d. Tidak menimbulkan sengketa lanjutan.

Menurut Thompson (2020), negosiasi yang efektif menghasilkan economic outcome (hasil finansial optimal), psychological outcome (kepuasan pihak yang terlibat), dan relational outcome (hubungan profesional yang terjaga). Dalam proyek konstruksi, ketiga dimensi tersebut sangat krusial karena hubungan kontraktual sering berlangsung jangka panjang dan berulang.

2.3.1 Dimensi Efektivitas Negosiasi

Berdasarkan sintesis literatur manajemen proyek dan teori negosiasi, efektivitas negosiasi dalam proyek konstruksi dapat dianalisis melalui lima dimensi utama:

1. Dimensi Substantif (*Substantive Effectiveness*)

Berkaitan dengan kualitas hasil kesepakatan secara teknis dan finansial. Kesepakatan dianggap efektif jika:

- a. Tidak melampaui batas anggaran secara tidak rasional,
- b. Tidak mengorbankan mutu teknis proyek,
- c. Tidak mengganggu jadwal proyek secara signifikan.

PMI (2021) menegaskan bahwa keputusan proyek harus tetap selaras dengan project performance domains seperti cost, schedule, quality, dan risk.

2. Dimensi Prosedural (*Procedural Effectiveness*)

Efektivitas juga diukur dari proses negosiasi yang transparan, terdokumentasi, dan berbasis data. Proses yang objektif mengurangi potensi klaim di masa depan (Cheng and Lu, 2023).

3. Dimensi Relasional (*Relational Effectiveness*)

Dalam proyek konstruksi, hubungan antar pihak sangat menentukan kelancaran pelaksanaan. Negosiasi yang terlalu kompetitif dapat merusak kepercayaan (trust) dan meningkatkan risiko konflik berulang (Mok, Shen and Yang, 2021).

4. Dimensi Risiko (*Risk-Based Effectiveness*)

Kesepakatan negosiasi harus mempertimbangkan alokasi risiko secara adil. Jika risiko dialihkan secara tidak proporsional, maka potensi renegosiasi meningkat (El-Sayegh and Mansour, 2020).

5. Dimensi Keberlanjutan (*Sustainability Effectiveness*)

Efektivitas jangka panjang tercapai jika hasil negosiasi mendukung keberlanjutan proyek,

reputasi organisasi, serta kepatuhan terhadap regulasi dan etika profesional.

2.3.2 Indikator Praktis Negosiasi yang Efektif dalam Proyek Konstruksi

Untuk mengoperasionalkan konsep efektivitas, berikut indikator yang dapat digunakan dalam evaluasi negosiasi proyek:

- a. Penurunan jumlah klaim dan sengketa hukum.
- b. Tingkat kepuasan stakeholder terhadap hasil kesepakatan.
- c. Stabilitas jadwal proyek pasca-negosiasi.
- d. Kepatuhan terhadap kontrak dan regulasi.
- e. Minimnya renegosiasi berulang.

Studi Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa proyek dengan strategi negosiasi kolaboratif memiliki tingkat penyelesaian sengketa 30–40% lebih cepat dibanding proyek dengan pendekatan adversarial.

2.3.3 Model Konseptual Efektivitas Negosiasi Proyek

Secara integratif, efektivitas negosiasi dalam proyek konstruksi dapat dirumuskan melalui model berikut:

Efektivitas Negosiasi =

(Kualitas Hasil + Keadilan Alokasi Risiko + Kepuasan Stakeholder + Stabilitas Kontrak) – Potensi Konflik Lanjutan

Model ini menunjukkan bahwa negosiasi efektif bukan sekadar kesepakatan cepat, tetapi kesepakatan yang stabil dan berkelanjutan.

2.3.4 Implikasi Strategis bagi Manajer Proyek

Bagi manajer proyek konstruksi, efektivitas negosiasi mensyaratkan:

- a. Persiapan berbasis analisis risiko kuantitatif,
- b. Pemetaan stakeholder sebelum negosiasi,
- c. Dokumentasi setiap konsesi dan perubahan,
- d. Penggunaan standar teknis sebagai kriteria objektif,
- e. Pengendalian emosi dan bias kognitif.

Dengan pendekatan tersebut, negosiasi tidak lagi bersifat reaktif terhadap konflik, tetapi menjadi bagian dari strategi tata kelola proyek yang proaktif dan profesional.

2.4 Efisien

Berbeda dengan efektivitas yang menekankan kualitas hasil negosiasi, efisiensi negosiasi berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya selama proses negosiasi berlangsung. Efisiensi dalam konteks manajemen proyek merujuk pada kemampuan mencapai tujuan dengan penggunaan sumber daya yang optimal, baik dari segi waktu, biaya, maupun tenaga. Dalam negosiasi proyek konstruksi, efisiensi berarti proses perundingan dilakukan secara terstruktur, terfokus, dan berbasis data sehingga tidak menimbulkan pemborosan biaya transaksi maupun keterlambatan pengambilan keputusan. Konsep ini selaras dengan prinsip manajemen proyek yang menekankan keseimbangan antara kinerja biaya dan jadwal sebagai bagian dari domain kinerja proyek (PMI, 2021). Dengan demikian, negosiasi yang efisien tidak hanya mempersingkat durasi diskusi, tetapi juga memastikan bahwa setiap tahapan proses memberikan nilai tambah terhadap keberlanjutan proyek.

Secara teoretis, efisiensi dapat dijelaskan melalui pendekatan transaction cost economics yang dikemukakan oleh Williamson (1985), di mana setiap interaksi kontraktual menimbulkan biaya transaksi seperti biaya koordinasi, konsultasi hukum, administrasi, dan waktu manajerial. Dalam proyek konstruksi, negosiasi yang berlarut-larut meningkatkan biaya tidak langsung (indirect cost) dan berpotensi mengganggu jalur kritis proyek. Oleh karena itu, negosiasi yang efisien harus didukung oleh kejelasan informasi, analisis risiko yang komprehensif, serta pengambilan keputusan yang rasional dan cepat (Cheng and Lu, 2023). Efisiensi dalam negosiasi bukan berarti mengurangi kualitas pembahasan, melainkan mengoptimalkan proses agar hasil tercapai tanpa pemborosan sumber daya.

Dalam manajemen proyek konstruksi, efisiensi merujuk pada kemampuan mencapai kesepakatan dengan:

- a. Waktu yang proporsional,
- b. Biaya transaksi yang terkendali,
- c. Penggunaan sumber daya administratif yang minimal, dan
- d. Proses pengambilan keputusan yang cepat namun tetap rasional.

Menurut teori transaction cost economics, proses negosiasi yang berlarut-larut meningkatkan biaya transaksi dan menurunkan nilai ekonomi proyek (Williamson, 1985). Dalam konteks konstruksi, keterlambatan negosiasi dapat berdampak langsung pada eskalasi biaya proyek, idle time tenaga kerja, dan gangguan rantai pasok.

2.4.1 Dimensi Efisiensi Negosiasi

Efisiensi negosiasi dalam proyek konstruksi dapat dianalisis melalui lima dimensi utama:

1. Efisiensi Waktu (*Time Efficiency*)

Negosiasi yang efisien tidak memperpanjang jadwal proyek secara tidak perlu. PMI (2021) menegaskan bahwa setiap keputusan yang tertunda dapat memengaruhi critical path proyek.

2. Efisiensi Biaya Transaksi (*Cost Efficiency*)

Biaya yang timbul akibat rapat berulang, konsultasi hukum, dan analisis ulang kontrak harus diminimalkan. Studi Cheng and Lu (2023) menunjukkan bahwa negosiasi berbasis data dan analisis risiko kuantitatif mengurangi biaya renegosiasi.

3. Efisiensi Informasi (*Information Efficiency*)

Negosiasi efisien memanfaatkan data teknis, dokumen kontrak, dan analisis risiko secara sistematis, sehingga meminimalkan spekulasi dan bias subjektif (Raiffa, Richardson and Metcalfe, 2002).

4. Efisiensi Koordinasi (*Coordination Efficiency*)

Keterlibatan stakeholder yang tepat pada waktu yang tepat mencegah duplikasi diskusi dan konflik internal (Mok, Shen and Yang, 2021).

5. Efisiensi Risiko (*Risk Efficiency*)

Alokasi risiko yang jelas sejak awal mengurangi kebutuhan renegosiasi berulang akibat interpretasi kontrak yang ambigu (El-Sayegh and Mansour, 2020).

2.4.2 Hubungan Efisiensi dan Efektivitas

Negosiasi dalam proyek konstruksi harus mencapai keseimbangan antara efektif dan efisien. Negosiasi yang terlalu cepat namun tanpa analisis mendalam dapat menghasilkan kesepakatan yang tidak stabil (tidak efektif). Sebaliknya, negosiasi yang terlalu lama dan birokratis meningkatkan biaya transaksi (tidak efisien).

Model keseimbangan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Negosiasi Optimal} = \text{Efektif} + \text{Efisien}$$

Artinya, hasil berkualitas tinggi dicapai melalui proses yang terstruktur, cepat, dan berbasis data.

2.4.3 Indikator Praktis Negosiasi yang Efisien

Dalam proyek konstruksi, indikator efisiensi negosiasi meliputi:

- a. Durasi negosiasi relatif terhadap kompleksitas isu.
- b. Jumlah pertemuan yang dibutuhkan sebelum tercapai kesepakatan.
- c. Biaya administratif selama proses negosiasi.
- d. Minimnya revisi kontrak pasca-kesepakatan.
- e. Tidak terganggunya jalur kritis proyek (critical path).

Penelitian Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa proyek dengan pendekatan negosiasi kolaboratif berbasis perencanaan awal memiliki waktu penyelesaian sengketa lebih singkat dibanding pendekatan reaktif.

2.4.4 Implikasi Strategis bagi Manajer Proyek

Untuk meningkatkan efisiensi negosiasi dalam proyek konstruksi, manajer proyek perlu:

- a. Menyusun agenda negosiasi yang jelas dan terstruktur.
- b. Menggunakan data teknis dan analisis risiko sebagai dasar diskusi.
- c. Membatasi isu yang dinegosiasikan agar tetap fokus pada lingkup masalah.
- d. Menerapkan dokumentasi real-time untuk menghindari revisi berulang.
- e. Mengintegrasikan teknologi digital (*project management software*) untuk mempercepat koordinasi.

Dengan pendekatan tersebut, negosiasi tidak hanya menghasilkan keputusan yang tepat (efektif), tetapi juga dilakukan dengan penggunaan sumber daya yang optimal (efisien).

Dalam konteks strategi negosiasi manajemen proyek konstruksi, konsep efektif dan efisien merupakan dua dimensi fundamental yang menentukan kualitas tata kelola proyek. Efektivitas merujuk pada kemampuan negosiasi untuk menghasilkan kesepakatan yang mampu menyelesaikan permasalahan secara substantif, adil, dan berkelanjutan. Negosiasi dikatakan efektif apabila kesepakatan yang dicapai mampu mengakomodasi kepentingan utama para pihak, mendistribusikan risiko secara proporsional, meminimalkan potensi sengketa, serta mendukung pencapaian kinerja proyek dalam aspek biaya, waktu, mutu, dan risiko. Dalam kerangka manajemen proyek modern, kualitas hasil negosiasi menjadi bagian dari domain kinerja tata kelola proyek (*project governance performance*) (PMI, 2021). Dengan demikian, efektivitas berorientasi pada kualitas outcome

dan dampak jangka panjang terhadap stabilitas kontrak dan hubungan profesional.

Secara teoretis, efektivitas negosiasi didasarkan pada pendekatan *interest-based negotiation* yang menekankan pentingnya fokus pada kepentingan mendasar dibandingkan pada posisi formal (Fisher, Ury and Patton, 2011). Dalam proyek konstruksi, pendekatan ini relevan ketika terjadi klaim perubahan pekerjaan atau penyesuaian biaya, di mana penyelesaian yang berbasis data teknis dan analisis risiko akan lebih stabil dibandingkan pendekatan konfrontatif. Thompson (2020) menegaskan bahwa negosiasi yang efektif menghasilkan tiga *outcome* sekaligus: nilai ekonomi, kepuasan psikologis, dan keberlanjutan hubungan. Ketiga aspek ini sangat krusial dalam proyek konstruksi yang sering melibatkan kerja sama berulang dan interdependensi antar organisasi.

Sementara itu, efisiensi dalam negosiasi proyek konstruksi merujuk pada kemampuan mencapai kesepakatan dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efisiensi tercermin pada durasi negosiasi yang proporsional, biaya transaksi yang terkendali, serta koordinasi yang terstruktur tanpa birokrasi berlebihan. Dalam perspektif *transaction cost economics*, setiap interaksi kontraktual menimbulkan biaya transaksi, termasuk biaya rapat, konsultasi hukum, waktu manajerial, serta potensi keterlambatan operasional (Williamson, 1985). Oleh karena itu, negosiasi yang tidak efisien berpotensi meningkatkan biaya tidak langsung dan mengganggu jalur kritis proyek. Dalam proyek konstruksi yang memiliki batasan jadwal dan anggaran ketat, efisiensi proses negosiasi menjadi determinan penting keberhasilan implementasi proyek.

Hubungan antara efektivitas dan efisiensi bersifat komplementer. Negosiasi yang efektif tetapi tidak efisien dapat menghasilkan kesepakatan berkualitas namun menghambat pelaksanaan proyek karena proses yang terlalu panjang dan mahal. Sebaliknya, negosiasi yang efisien namun tidak efektif dapat menghasilkan keputusan cepat tetapi berpotensi memicu konflik lanjutan atau renegosiasi kontrak. Studi empiris menunjukkan bahwa distribusi risiko yang tidak proporsional akibat negosiasi yang tergesa-gesa meningkatkan probabilitas klaim konstruksi (El-Sayegh and Mansour, 2020). Oleh karena itu, strategi negosiasi dalam manajemen proyek konstruksi harus mampu menyeimbangkan kedua dimensi tersebut secara simultan.

Manfaat integrasi efektivitas dan efisiensi dalam manajemen proyek konstruksi dapat diidentifikasi dalam beberapa aspek strategis. Pertama, dari sisi pengendalian risiko, negosiasi yang efektif dan efisien mampu mengurangi intensitas sengketa serta memperkuat stabilitas kontrak, sehingga menekan potensi litigasi (Hwang, Zhao and Yu, 2021). Kedua, dari sisi kinerja proyek, keputusan yang diambil secara rasional dan tepat waktu menjaga kesinambungan jadwal proyek dan mencegah pemborosan biaya. Ketiga, dari sisi manajemen stakeholder, negosiasi yang efektif dan efisien meningkatkan kepercayaan dan kepuasan para pihak, yang pada akhirnya memperkuat kolaborasi jangka panjang (Mok, Shen and Yang, 2021).

Selain itu, organisasi konstruksi yang mampu menerapkan negosiasi efektif dan efisien akan memperoleh manfaat reputasional dan kompetitif. Tata kelola negosiasi yang profesional mencerminkan kapasitas manajerial yang matang dan meningkatkan kredibilitas organisasi di mata pemilik proyek maupun regulator. Dalam konteks persaingan industri konstruksi yang semakin kompleks, kemampuan menjaga keseimbangan antara kualitas hasil dan optimalisasi proses menjadi keunggulan strategis yang signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam strategi negosiasi manajemen proyek konstruksi, efektivitas menjamin kualitas dan keberlanjutan hasil kesepakatan, sedangkan efisiensi memastikan proses pencapaian kesepakatan berlangsung secara optimal tanpa pemborosan sumber daya. Integrasi keduanya merupakan fondasi utama dalam membangun tata kelola proyek yang stabil, profesional, dan berorientasi pada keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barki, H. and Hartwick, J., 2021. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), pp.345–362.
- Cheng, J.C.P. and Lu, Q., 2023. Risk-informed negotiation strategies in construction contract management. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(4), pp.1–14.
- De Dreu, C.K.W. and Gelfand, M.J., 2008. The psychology of conflict and conflict management in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, pp.303–328.
- El-Sayegh, S.M. and Mansour, M.H., 2020. Risk allocation in construction contracts: Empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 38(5), pp.273–285.
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3rd ed. New York: Penguin Books.
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hart, O., 2017. Incomplete contracts and control. *American Economic Review*, 107(7), pp.1731–1752.
- Hwang, B.G., Zhao, X. and Yu, G.S., 2021. Identifying critical causes of disputes in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(3), pp.987–1005.
- Kerzner, H., 2022. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th ed. Hoboken: Wiley.

- Lahdenperä, P., 2021. Relational contracting in infrastructure projects. *Construction Management and Economics*, 39(7), pp.541–556.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853–886.
- Mok, K.Y., Shen, G.Q. and Yang, J., 2021. Stakeholder engagement and project success: A systematic review. *International Journal of Project Management*, 39(6), pp.599–613.
- Oppong, G.D., Chan, A.P.C. and Dansoh, A., 2020. A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2), pp.1–12.
- PMI (Project Management Institute), 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Raiffa, H., Richardson, J. and Metcalfe, D., 2002. *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Thompson, L., 2020. *The Mind and Heart of the Negotiator*. 7th ed. Boston: Pearson.
- Williamson, O.E., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Zhang, L., Luo, X., Skitmore, M. and Lu, W., 2022. Collaborative negotiation and dispute reduction in megaprojects. *International Journal of Project Management*, 40(4), pp.356–369.

BAB 3

MENGATASI KONFLIK DALAM NEGOSIASI

Oleh S. Switly Peginusa

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari negosiasi proyek karena setiap proyek melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan, latar belakang, dan tujuan yang berbeda. Para individu yang terlibat dalam suatu proyek, baik yang berasal dari perusahaan berbeda maupun dari departemen yang berbeda dalam satu organisasi, bukanlah lawan atau musuh, melainkan mitra yang membentuk sebuah aliansi. Aliansi ini bersifat sementara dengan tujuan utama menyelesaikan proyek, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada adanya kepercayaan, kerja sama, dan kejujuran di antara para pihak. Selain itu, meskipun setiap pihak dalam aliansi tersebut memiliki prioritas dan standar yang berbeda, mereka tetap terikat pada tujuan yang sama, yaitu keberhasilan proyek. Apabila konflik berkembang hingga negosiasi tidak mencapai kesepakatan dan proyek terhenti, maka tidak ada satu pihak pun yang memperoleh keuntungan. Kerugian justru akan dirasakan bersama. Berbeda dengan transaksi sesaat seperti tawar-menawar dengan pedagang, para pelaku proyek harus terus bekerja sama dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, perbedaan pendapat dan perselisihan perlu diselesaikan dengan cara yang konstruktif, sehingga tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mendukung

efektivitas dan keberlanjutan hubungan kerja dalam jangka panjang (Gray and Larson, 2007).

Dalam proses negosiasi, perbedaan pandangan mengenai ruang lingkup pekerjaan, alokasi sumber daya, jadwal, maupun pembagian risiko sering kali memicu terjadinya konflik. Kondisi ini tidak dapat sepenuhnya dihindari, melainkan harus dipahami sebagai konsekuensi logis dari upaya mencapai kesepakatan bersama dalam lingkungan proyek yang dinamis dan kompleks.

Dalam konteks negosiasi proyek, konflik muncul ketika masing-masing pihak berusaha mempertahankan kepentingannya agar memperoleh hasil yang paling menguntungkan. Perbedaan kepentingan antara pemilik proyek, kontraktor, konsultan, dan pemangku kepentingan lainnya dapat memunculkan ketegangan selama proses tawar-menawar. Namun, konflik tidak selalu berdampak negatif. Apabila dikelola dengan baik, konflik justru dapat membuka ruang diskusi yang lebih mendalam, mendorong pertukaran informasi, serta membantu mengidentifikasi permasalahan yang sebelumnya tersembunyi.

Negosiasi yang efektif menuntut kemampuan untuk mengelola konflik secara konstruktif. Hal ini mencakup kemampuan berkomunikasi secara terbuka, mendengarkan kepentingan pihak lain, serta mencari solusi yang saling menguntungkan. Pendekatan negosiasi berbasis kepentingan menjadi penting agar konflik tidak berkembang menjadi perselisihan yang merusak hubungan kerja. Dengan fokus pada kebutuhan dan tujuan bersama, konflik dapat diarahkan menjadi sarana untuk mencapai kesepakatan yang lebih adil dan berkelanjutan.

Dengan demikian, konflik dalam negosiasi proyek seharusnya tidak dipandang sebagai hambatan semata, melainkan sebagai elemen yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan. Keberhasilan negosiasi proyek

sangat dipengaruhi oleh cara para pihak menghadapi dan menyelesaikan konflik yang muncul. Pengelolaan konflik yang tepat akan meningkatkan kualitas kesepakatan, memperkuat kerja sama antar pihak, serta berkontribusi pada keberhasilan proyek secara keseluruhan.

3.1 Sumber dan Bentuk Konflik dalam Proyek

Pemahaman mengenai sumber dan bentuk konflik dalam proyek sangat diperlukan agar konflik dapat dikelola secara efektif dan bahkan dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta kerja sama antar anggota tim.

3.1.1 Sumber Konflik

Jaffar et al. (2011) dalam penelitiannya mengelompokkan 3 (tiga) kategori utama sumber konflik proyek konstruksi, yaitu:

1. Sumber Konflik yang Disebabkan oleh Masalah Perilaku

Konflik proyek konstruksi yang bersumber dari masalah perilaku berkaitan erat dengan aspek manusia dan hubungan antarindividu maupun antarkelompok dalam proyek. Perbedaan latar belakang, nilai, kepentingan, gaya kerja, serta persepsi antara pemilik proyek, kontraktor, konsultan, dan tenaga kerja lapangan sering kali memicu kesalahpahaman. Selain itu, faktor perilaku manusia lainnya seperti ambisi pribadi, rasa frustrasi, ketidakpuasan, dorongan untuk berkembang, pola komunikasi dan tingkat kekuasaan, isu kejujuran dan kepercayaan serta kepemimpinan yang tidak efektif dapat

memperburuk hubungan kerja dan meningkatkan potensi konflik (Robbins, 2017).

Masalah perilaku juga dapat muncul dalam bentuk sikap defensif, ego sektoral, resistensi terhadap perubahan, serta rendahnya komitmen terhadap tujuan bersama proyek. Tekanan waktu dan biaya yang tinggi dalam proyek konstruksi sering memperbesar emosi dan stres kerja, sehingga konflik interpersonal menjadi lebih mudah terjadi. Manusia merupakan faktor utama yang memicu terjadinya perselisihan dalam konstruksi, sekaligus menjadi kunci dalam penyelesaiannya. Meningkatnya pandangan di masyarakat saat ini bahwa setiap individu memiliki hak sering kali mendorong munculnya berbagai aktivitas yang berujung pada semakin banyaknya perselisihan (Jaffar et al., 2011) Apabila konflik perilaku ini tidak dikelola secara tepat, dampaknya dapat menurunkan kinerja tim, menghambat koordinasi, dan merusak kerja sama jangka panjang antar pihak proyek (PMI, 2021).

2. Sumber Konflik yang Disebabkan oleh Masalah Kontraktual

Penyebab konflik kontraktual dalam proyek konstruksi umumnya berkaitan dengan ketidakjelasan, ketidak konsistenan, atau perbedaan interpretasi terhadap dokumen kontrak. Klausul kontrak yang ambigu, pembagian risiko yang tidak seimbang, serta ketentuan mengenai perubahan pekerjaan (*variation order*), pembayaran, kualitas spesifikasi teknis, ketersediaan informasi, harapan klien yang tidak realistis dan klaim sering menjadi sumber utama perselisihan (Kumaraswamy, 2024). Setiap pihak cenderung menafsirkan kontrak sesuai dengan kepentingannya, sehingga memicu konflik selama pelaksanaan proyek. Selain itu, konflik

kontraktual juga dapat timbul akibat ketidakpatuhan terhadap ketentuan kontrak, keterlambatan pembayaran, serta lemahnya mekanisme penyelesaian sengketa yang telah disepakati. Perubahan kondisi proyek yang tidak diantisipasi sejak awal sering memperbesar potensi konflik kontraktual, terutama apabila tidak disertai dengan komunikasi dan dokumentasi yang memadai. Oleh karena itu, kontrak yang jelas, adil, dan komprehensif menjadi instrumen penting dalam meminimalkan konflik di proyek konstruksi (Cheung and Pang, 2013)

3. Sumber Konflik yang Disebabkan oleh Masalah Teknis

Perselisihan teknis yang timbul akibat ketidakpastian dipandang sebagai permasalahan yang paling sering terjadi dalam pelaksanaan proyek. Ketidakpastian adalah selisih antara jumlah informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas dan jumlah informasi yang telah diproses oleh organisasi. Kebutuhan informasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas pekerjaan, yaitu banyaknya faktor yang harus dikoordinasikan serta tuntutan kinerja seperti batasan waktu dan anggaran. Sementara itu, jumlah informasi yang diproses sangat bergantung pada efektivitas perencanaan, khususnya dalam hal pengumpulan dan penafsiran informasi sebelum pekerjaan dilaksanakan. Ketidakpastian ini dapat memicu harapan klien yang tidak realistis, seperti durasi kontrak yang tidak masuk akal, keterlambatan instruksi atau informasi dari arsitek maupun insinyur, desain yang berlebihan, laporan investigasi lokasi atau tanah yang kurang memadai, kesalahan, serta spesifikasi teknis yang tidak lengkap, dan berbagai permasalahan lainnya (Jaffar

et al., 2011). Masalah teknis ini umumnya berdampak langsung pada kualitas pekerjaan, jadwal pelaksanaan, dan biaya proyek.

Selain itu, konflik teknis juga dapat muncul akibat perubahan desain selama pelaksanaan proyek, keterbatasan teknologi, serta ketidaksesuaian antara kondisi lapangan dengan perencanaan awal. Apabila perubahan teknis tidak dikelola dengan baik, konflik dapat berkembang menjadi klaim dan sengketa yang kompleks. Oleh karena itu, koordinasi teknis yang baik, proses review desain yang matang, serta sistem manajemen risiko dan perubahan yang efektif sangat diperlukan untuk mengurangi konflik teknis dalam proyek konstruksi (PMI, 2021).

3.1.2 Bentuk Konflik

Berdasarkan klasifikasi umum maka konflik dalam proyek konstruksi dapat di klasifikasikan kedalam beberapa bentuk, yaitu:

1. Berdasarkan sifatnya

Berdasarkan sifatnya, konflik dalam proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi konflik destruktif dan konflik konstruktif.

a. Konflik Destruktif

Konflik destruktif dalam proyek konstruksi terjadi ketika perbedaan kepentingan atau pandangan berkembang menjadi pertentangan yang bersifat personal dan emosional, sehingga mengganggu hubungan kerja serta kinerja proyek. Bentuk konflik ini sering ditandai dengan komunikasi yang buruk, saling menyalahkan, dan kurangnya kepercayaan antar pihak. Konflik destruktif dapat

menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya stres kerja, serta menghambat proses pengambilan keputusan yang rasional (Kerzner, 2021).

Sebagai contoh dalam proyek konstruksi, konflik destruktif dapat muncul antara kontraktor dan konsultan pengawas akibat perbedaan penafsiran spesifikasi teknis. Jika masing-masing pihak bersikeras mempertahankan pendapat tanpa diskusi terbuka, konflik dapat berkembang menjadi perselisihan formal yang berujung pada klaim, penghentian pekerjaan, atau bahkan sengketa hukum. Kondisi ini tidak hanya merugikan hubungan kerja, tetapi juga berdampak pada keterlambatan proyek dan peningkatan biaya.

b. Konflik Konstruktif

Konflik konstruktif merupakan konflik yang bersifat fungsional dan dapat memberikan nilai tambah bagi proyek apabila dikelola dengan baik. Konflik ini biasanya muncul dalam bentuk perbedaan ide, pendapat, atau pendekatan teknis yang disampaikan secara profesional dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Konflik konstruktif mendorong evaluasi yang lebih kritis, meningkatkan kualitas keputusan, serta membantu tim menemukan solusi yang lebih efektif dan inovatif (PMI, 2021).

Contoh konflik konstruktif dalam proyek konstruksi adalah perbedaan pendapat antara tim perencana dan tim pelaksana terkait metode konstruksi yang paling efisien. Melalui diskusi teknis dan pertukaran argumen berbasis data, tim dapat membandingkan risiko, biaya, dan waktu pelaksanaan dari setiap

alternatif. Hasilnya, proyek dapat memilih metode terbaik yang meningkatkan efisiensi dan mutu pekerjaan. Dalam hal ini, konflik berperan sebagai alat pembelajaran dan peningkatan kinerja proyek, bukan sebagai hambatan.

2. Berdasarkan hierarki pelaku yang berkonflik

Berdasarkan hierarki pelaku, konflik dalam proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi konflik vertikal, konflik horizontal dan konflik diagonal.

a. Konflik Vertikal

Konflik vertikal adalah konflik yang terjadi antara pihak-pihak yang berada pada tingkatan hierarki yang berbeda dalam organisasi proyek, seperti antara manajer proyek dan staf lapangan atau antara pemilik proyek dan kontraktor. Konflik ini umumnya dipicu oleh perbedaan wewenang, pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, serta gaya kepemimpinan. Dalam proyek konstruksi, konflik vertikal sering muncul akibat tekanan target waktu dan biaya yang tinggi, sehingga atasan menuntut hasil cepat sementara bawahan menghadapi keterbatasan teknis di lapangan.

Contoh konflik vertikal dalam proyek konstruksi dapat terjadi ketika manajer proyek menetapkan percepatan jadwal pekerjaan tanpa mempertimbangkan kondisi lapangan yang disampaikan oleh *site engineer*. Ketidaktepahaman ini dapat memicu ketegangan, menurunkan motivasi kerja, dan meningkatkan risiko kesalahan pelaksanaan. Apabila tidak dikelola dengan komunikasi yang

efektif, konflik vertikal dapat berdampak pada kualitas pekerjaan dan keselamatan kerja.

b. Konflik Horizontal

Konflik horizontal terjadi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki yang sama dalam struktur organisasi proyek. Konflik ini biasanya disebabkan oleh perbedaan kepentingan, koordinasi yang kurang efektif, atau persaingan dalam penggunaan sumber daya. Dalam proyek konstruksi, konflik horizontal sering muncul antar divisi atau tim, seperti antara tim struktur dan tim arsitektur, yang masing-masing memiliki prioritas dan sudut pandang berbeda.

Sebagai contoh, konflik horizontal dapat terjadi ketika tim struktur mengusulkan perubahan desain demi efisiensi konstruksi, sementara tim arsitektur menolak karena alasan estetika. Jika tidak dikelola secara kolaboratif, perbedaan ini dapat menghambat proses desain dan pelaksanaan proyek. Namun, dengan koordinasi dan diskusi teknis yang baik, konflik horizontal juga dapat berkembang menjadi konflik konstruktif yang menghasilkan solusi desain yang lebih optimal.

c. Konflik Diagonal

Konflik diagonal merupakan konflik yang terjadi antara pihak-pihak yang berada pada tingkat hierarki berbeda dan berasal dari fungsi atau departemen yang berbeda pula. Jenis konflik ini umum dalam proyek konstruksi yang bersifat multidisiplin, di mana banyak pihak terlibat dengan peran dan tanggung jawab yang saling berkaitan. Konflik diagonal sering dipicu oleh kurangnya kejelasan alur komunikasi dan kewenangan lintas fungsi.

Contoh konflik diagonal dalam proyek konstruksi adalah perselisihan antara staf pengadaan dari kontraktor dengan konsultan perencana terkait spesifikasi material. Meskipun berada pada fungsi dan tingkatan yang berbeda, kedua pihak memiliki pengaruh terhadap keputusan teknis proyek. Apabila konflik ini tidak dikelola dengan mekanisme koordinasi yang jelas, dapat terjadi keterlambatan pengadaan atau penggunaan material yang tidak sesuai spesifikasi. Oleh karena itu, manajemen komunikasi lintas fungsi menjadi kunci untuk meminimalkan konflik diagonal dalam proyek konstruksi.

3.2 Dinamika Konflik dalam Proses Negosiasi

3.2.1 Tahapan Muncul dan Berkembangnya Konflik

Fisher et al., (2011) menjelaskan bahwa konflik berkembang secara bertahap dari kondisi tersembunyi hingga konflik terbuka dan penyelesaiannya. Model ini banyak digunakan dalam studi manajemen konflik, termasuk di sektor konstruksi.



Gambar 3. 1 Tahapan Berkembangnya Konflik Pada Proyek Konstruksi
(Sumber : Fisher et al., 2011)

1. Konflik Laten (*Latent Conflict*), merupakan konflik yang belum tampak tetapi kondisi pemicu konflik sudah ada. Konflik ini disebabkan oleh perbedaan kepentingan, keterbatasan sumberdaya, struktur organisasi atau kontrak yang tidak seimbang. Contohnya; (a) kontrak EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) menetapkan risiko perubahan harga material sepenuhnya pada kontraktor. (b) Jadwal proyek yang sangat ketat tanpa mempertimbangkan kondisi lapangan.
2. Konflik yang mendahului (*Antecedent Condition*), tahap ini merupakan proses peralihan dari kondisi perasaan tersembunyi yang belum berdampak langsung terhadap individu, kelompok, maupun

organisasi secara keseluruhan, seperti munculnya perbedaan tujuan, nilai, dan pembagian peran (Santoso, Aris; Rahmawati, Eris; Yudhianto, 2024).

3. Konflik yang Dipersepsikan (*Perceived Conflict*), muncul akibat *antecedent condition* yang tidak terselesaikan, ditandai dengan pihak-pihak mulai menyadari adanya perbedaan kepentingan atau interpretasi, tetapi konflik belum bersifat emosional. Contohnya; (a) kontraktor menyadari bahwa spesifikasi desain tidak sesuai dengan kondisi tanah aktual. (b) Owner menilai pekerjaan terlambat, kontraktor merasa jadwal tidak realistis.
4. Konflik yang Dirasakan (*Felt Conflict*), muncul akibat *antecedent condition* yang tidak terselesaikan ditandai dengan muncul sikap defensif dan hubungan personal mulai terganggu, dan mulai melibatkan emosi, seperti frustrasi, ketidakpercayaan, atau kemarahan. Contohnya; Kontraktor merasa owner tidak adil dalam menyetujui klaim variasi atau contoh lainnya konsultan merasa keputusannya terus diperdebatkan oleh kontraktor.
5. Konflik Terbuka (*Manifest Conflict*), konflik yang sudah diekspresikan secara nyata, baik melalui tindakan maupun dokumen formal. Bentuknya berupa argumentasi terbuka dan tindakan penolakan atau perlawanan. Misalnya; Owner menolak pembayaran termin atau terjadi perdebatan keras dalam rapat proyek.
6. Penyelesaian atau tekanan konflik, pada tahap ini terdapat dua kemungkinan tindakan yang dapat dilakukan terhadap konflik, yaitu melakukan penyelesaian konflik melalui berbagai strategi, atau sebaliknya konflik tersebut justru ditekan dan tidak ditangani secara terbuka.

7. Akibat penyelesaian konflik, apabila konflik ditangani secara efektif melalui strategi yang tepat, maka penyelesaiannya dapat memberikan kepuasan serta dampak positif bagi seluruh pihak. Sebaliknya, kegagalan dalam penanganan konflik dapat menimbulkan dampak negatif bagi masing-masing pihak.

3.2.2 Peran Emosi dan Tekanan dalam Negosiasi

Emosi merupakan komponen yang tak terpisahkan dalam negosiasi karena negosiasi bukan hanya sekadar pertukaran informasi rasional, tetapi juga interaksi interpersonal yang melibatkan perasaan dan ekspresi emosional. Emosi dapat mempengaruhi cara pihak-pihak menafsirkan tawaran dan respons lawan bicara, termasuk bagaimana mereka merespons sinyal non-verbal atau kata-kata tertentu selama proses tawar-menawar. Penelitian yang dilakukan oleh Dehghani et al., (2014) menunjukkan bahwa ekspresi emosi seperti kemarahan atau kesedihan dapat mempengaruhi perilaku negosiator lain — misalnya, kemarahan cenderung mengurangi konsesi sementara kesedihan dapat meningkatkan kecenderungan lawan untuk memberikan konsesi, tergantung konteks moral dan dinamika hubungan antara pihak-pihak yang bernegosiasi.

Dalam proyek konstruksi, emosi sering muncul saat negosiasi antara kontraktor dan pemilik proyek terkait perubahan desain (*variation order*). Misalnya, ketika pemilik proyek menunjukkan kemarahan karena keterlambatan pekerjaan struktur, kontraktor mungkin menjadi lebih defensif dan cenderung menolak permintaan tambahan tanpa kompensasi. Sebaliknya, jika kontraktor mampu menunjukkan emosi yang tenang dan empati terhadap kekhawatiran pemilik,

suasana negosiasi dapat menjadi lebih kondusif sehingga kedua pihak lebih terbuka untuk mencari solusi bersama, seperti penyesuaian jadwal atau metode kerja alternatif.

Selain berdampak pada perilaku lawan bicara, emosi juga berperan dalam pengambilan keputusan sendiri oleh negosiator. Emosi positif seperti kepercayaan diri dan empati sering kali mendorong kerja sama dan pencapaian kesepakatan yang saling menguntungkan, sementara emosi negatif seperti ketakutan atau kemarahan dapat membentuk tanggapan defensif atau kompetitif yang menghambat dialog produktif. Perspektif akademik menunjukkan bahwa emosi tidak semata menjadi gangguan, tetapi juga bisa menjadi sinyal strategis yang memberi informasi tambahan kepada negosiator tentang preferensi dan batasan pihak lain. Kepekaan terhadap emosi sendiri dan orang lain ini sering kali dipandang sebagai bagian dari kecerdasan emosional yang dapat meningkatkan efektivitas negosiasi (Ahmad et al., 2022). Contohnya, dalam negosiasi harga material dengan pemasok, manajer proyek yang merasa tertekan dan frustrasi akibat kenaikan harga material dapat mengambil keputusan terburu-buru, seperti menerima penawaran yang kurang menguntungkan. Sebaliknya, manajer yang mampu mengelola emosinya dan membangun hubungan baik dengan pemasok dapat menciptakan negosiasi berbasis kepercayaan, sehingga tercapai kesepakatan harga atau skema pembayaran yang lebih fleksibel dan menguntungkan kedua belah pihak.

Tekanan sebagai faktor situasional dalam negosiasi, baik yang berasal dari waktu, konteks situasional, maupun ekspektasi pihak luar, juga memainkan peran penting dalam negosiasi. Tekanan bisa memperkuat respons emosional, seperti kecemasan atau frustrasi, yang pada gilirannya mempengaruhi strategi dan hasil

negosiasi. Menurut beberapa kajian psikologis dalam kondisi stres, para negosiator mungkin mengalami peningkatan gairah emosional yang dapat menyebabkan pengambilan keputusan impulsif atau kesulitan dalam memahami perspektif orang lain. Keberhasilan negosiasi sering kali ditentukan oleh kemampuan negosiator untuk mengelola tekanan ini, termasuk mengendalikan reaksi emosional, mempertahankan fokus pada tujuan strategis, dan memanfaatkan tekanan secara konstruktif untuk mendorong penyelesaian yang optimal (Syaifulloh, 2024). Misalnya, saat mendekati batas waktu serah terima bangunan, kontraktor berada di bawah tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kondisi ini dapat mempengaruhi negosiasi dengan subkontraktor, di mana kontraktor mungkin terpaksa menyetujui biaya tambahan demi mempercepat pekerjaan. Namun, kontraktor yang mampu mengelola tekanan dengan baik dapat tetap bernegosiasi secara rasional, misalnya dengan menawarkan insentif berbasis kinerja agar subkontraktor menyelesaikan pekerjaan lebih cepat tanpa membebani biaya secara berlebihan.

3.3 Gaya dan Pendekatan Penyelesaian Konflik

Thomas et al., (2008) mengklasifikasikan lima gaya pengelolaan konflik, yaitu kolaborasi, akomodasi, kompromi, penghindaran, dan kompetisi. Model ini didasarkan pada dua dimensi utama, yakni ketegasan dalam memperjuangkan kepentingan sendiri dan kerja sama dalam memenuhi kepentingan pihak lain.

3.3.1 Gaya dan Pendekatan Kolaborasi (*Problem Solving*)

Gaya dan pendekatan kolaboratif ditandai oleh tingkat ketegasan dan kerja sama yang sama-sama tinggi, serta berorientasi pada pencapaian hasil menang-

menang bagi seluruh pihak (Ramadhani et al., 2025). Dalam pendekatan ini, pihak-pihak yang terlibat berupaya menyatukan kepentingan dan bekerja bersama untuk menemukan solusi atas permasalahan yang kompleks sehingga semua pihak merasa puas. Meskipun prosesnya cenderung memerlukan waktu dan energi lebih besar, hasil yang diperoleh umumnya lebih positif dan berkelanjutan, terutama ketika hubungan jangka panjang dan dampak keputusan terhadap tim atau organisasi menjadi pertimbangan utama. Namun, gaya ini kurang efektif apabila salah satu pihak tidak memiliki komitmen atau niat untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama (Pedhu, 2020). Gaya kolaboratif dapat diterapkan saat terjadi perubahan desain yang memengaruhi biaya dan waktu pekerjaan. Pemilik proyek, konsultan, dan kontraktor bekerja sama mencari solusi, seperti penyesuaian desain dan metode kerja yang lebih efisien, sehingga tercapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak dan menjaga kelancaran proyek.

3.3.2 Gaya dan Pendekatan Akomodasi (*Accommodation/Smoothing*)

Gaya dan pendekatan akomodatif ditandai oleh tingkat kerja sama yang tinggi, di mana individu lebih mengutamakan kepentingan pihak lain dibandingkan kepentingan pribadi, sehingga sering disebut sebagai pendekatan “saya kalah-Anda menang”. Gaya ini tepat digunakan ketika isu yang diperselisihkan tidak terlalu penting, ketika menjaga hubungan dan keharmonisan menjadi prioritas, atau saat seseorang menyadari posisinya kurang tepat. Meskipun dapat membantu membangun citra dan hubungan positif untuk jangka panjang, penerapan gaya ini pada persoalan yang krusial berpotensi menimbulkan persepsi kelemahan

(Ramadhani et al., 2025). Gaya dan pendekatan akomodatif dapat terlihat ketika kontraktor menyetujui permintaan kecil dari pemilik proyek, seperti perubahan minor pada finishing, meskipun hal tersebut menambah beban kerja ringan. Kontraktor memilih mengalah karena perubahan tersebut tidak berdampak signifikan terhadap biaya dan jadwal, serta bertujuan menjaga hubungan kerja yang baik dan kepercayaan dengan pemilik proyek untuk kelanjutan proyek atau kerja sama di masa depan.

3.3.3 Gaya dan Pendekatan Kompromi (*Compromise*)

Gaya dan pendekatan kompromi ditandai oleh pencarian jalan tengah antara ketegasan dan kerja sama, sering disebut sebagai pendekatan “saya menang sebagian – Anda menang sebagian”. Gaya ini digunakan ketika kepentingan kedua belah pihak sama-sama penting, kekuatan kedua pihak relatif seimbang, atau diperlukan solusi sementara di bawah tekanan waktu. Dalam pendekatan ini, masing-masing pihak mengorbankan sebagian kepentingannya demi menjaga hubungan baik dan mencapai kesepakatan yang memuaskan bersama. Meskipun gaya ini dapat mempercepat penyelesaian masalah, penggunaan yang berulang pada isu penting berpotensi menimbulkan frustrasi karena solusi yang dihasilkan bersifat sementara (Ramadhani et al., 2025). Dalam proyek pembangunan, terjadi perdebatan antara kontraktor dan pemilik proyek terkait material yang digunakan untuk finishing interior. Kontraktor mengusulkan material yang lebih murah dan cepat, sementara pemilik menginginkan kualitas lebih tinggi meski biaya dan waktu bertambah. Dengan pendekatan kompromi, kedua pihak setuju menggunakan material dengan kualitas menengah yang tetap aman dan estetis, sehingga proyek bisa berjalan

sesuai jadwal dan kedua pihak merasa kebutuhan mereka sebagian terpenuhi.

3.3.4 Gaya dan Pendekatan Menghindar (*Withdraw*)

Gaya dan pendekatan menghindar, sering disebut sebagai pendekatan “saya kalah – Anda kalah”, ditandai oleh rendahnya ketegasan dan kerja sama. Gaya ini cocok digunakan ketika persoalan bersifat sepele, tidak ada peluang menang, atau diperlukan waktu untuk mengumpulkan informasi sebelum mengambil keputusan (Pedhu, 2020). Pendekatan ini dapat memberikan ruang bagi pihak-pihak untuk merenung dan menemukan solusi yang lebih baik. Namun, jika digunakan terlalu sering, gaya menghindar cenderung tidak produktif, dapat menunda penyelesaian masalah, melempar tanggung jawab kepada orang lain, dan menimbulkan persepsi manajer atau anggota tim kurang kompeten.

3.3.5 Gaya dan Pendekatan Bersaing (*Forcing*)

Gaya dan pendekatan bersaing, dikenal sebagai pendekatan “saya menang – Anda kalah”, ditandai oleh ketegasan tinggi dalam memperjuangkan kepentingan sendiri tanpa memperhatikan kebutuhan pihak lain. Gaya ini efektif digunakan ketika keputusan cepat diperlukan atau ketika kepentingan satu pihak harus diutamakan. Meskipun dapat menunjukkan kepemimpinan yang kuat dan menghasilkan keputusan segera, gaya bersaing berisiko menimbulkan frustrasi, kebencian, dan hubungan jangka panjang yang terganggu, karena pihak yang kalah dapat merasa dirugikan atau diabaikan (Ramadhani et al., 2025). Misalnya, pemilik proyek memutuskan secara sepihak untuk memilih kontraktor tertentu meskipun tim manajemen proyek merekomendasikan opsi lain yang lebih murah atau lebih

cepat. Keputusan ini dilakukan karena kepentingan pemilik untuk memastikan standar kualitas tertentu atau jadwal yang ketat. Meskipun keputusan cepat tercapai, gaya bersaing ini dapat menimbulkan frustrasi di antara kontraktor lain, konsultan, atau anggota tim, dan berpotensi merusak hubungan profesional jangka panjang jika konflik tidak dikelola dengan hati-hati.

Secara menyeluruh, setiap gaya dan pendekatan konflik memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri. Tidak ada satu metode tunggal yang selalu benar atau salah dalam menangani konflik, karena efektivitasnya bergantung pada konteks dan situasi yang dihadapi. Mengenali gaya konflik yang biasanya digunakan seseorang secara alami dapat membantu mereka menangani konflik dengan cara yang lebih efektif dan tepat. Dengan menyesuaikan gaya penyelesaian dengan konteks proyek, konflik dapat dikelola secara lebih efisien tanpa merusak hubungan antar tim.

3.4 Metode dan Strategi Mengatasi Konflik

Metode dan strategi mengatasi konflik pada proyek konstruksi merupakan aspek penting dalam manajemen proyek karena proyek konstruksi melibatkan banyak pihak dengan latar belakang, kepentingan, dan tanggung jawab yang berbeda. Tanpa penanganan yang tepat, konflik dapat berdampak negatif terhadap kinerja proyek, seperti keterlambatan penyelesaian, peningkatan biaya, dan menurunnya kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, penerapan metode dan strategi penyelesaian konflik yang efektif sangat diperlukan untuk menjaga kelancaran pelaksanaan proyek, meningkatkan kerja sama antar pemangku kepentingan, serta memastikan tercapainya tujuan proyek secara optimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Susila, (2012) dan Simanur, (2017) dengan menganalisis konflik-konflik apa saja yang terjadi dan mencari solusi paling tepat untuk mengurangi atau bahkan menyelesaikan konflik tersebut, didapatkan metode penanganan konflik pada proyek konstruksi yang sering digunakan. Tabel 3.1 dibawah ini menjelaskan metode dan strategi yang digunakan tersebut.

Tabel 3. 1 Faktor Penyebab Konflik dan Metode Penyelesaian yang Digunakan

No	Sumber Konflik	Faktor Penyebab	Metode	Sering digunakan (%)
1	Masalah Perilaku	Sumber Daya Manusia	Problem Solving	69,00
		Perbedaan Kultur	Compromise	40,50
2	Masalah Kontraktual	Kontrak dan Spesifikasi	Problem Solving	81,00
		Manajemen & Organisasi	Problem Solving	76,20
		Biaya	Problem Solving	52,40
3	Masalah Teknis	Kondisi Proyek	Problem Solving	57,10

Sumber:(Susila, 2012)

Berdasarkan tabel 3.1 tersebut, terlihat bahwa metode *problem solving* merupakan pendekatan yang paling dominan digunakan dalam penyelesaian konflik, terutama pada konflik kontraktual dan teknis, dengan tingkat penggunaan tertinggi

mencapai 81,00% pada konflik terkait kontrak dan spesifikasi, serta 76,20% pada aspek manajemen dan organisasi. Hal ini menunjukkan kecenderungan organisasi untuk menyelesaikan konflik secara rasional dan kolaboratif dengan mencari akar masalah dan solusi terbaik bagi semua pihak. Metode *compromise* digunakan pada konflik yang bersumber dari perbedaan kultur dengan persentase 40,50%, yang mengindikasikan adanya upaya saling mengalah untuk mencapai titik tengah, meskipun tidak sekuat pendekatan *problem solving*. Sementara itu, tiga metode penyelesaian konflik lainnya, yaitu *withdraw* (penghindaran), *accommodation* (akomodasi), dan *forcing* (bersaing), tidak terlihat dominan atau tidak tercatat dalam tabel, yang mengisyaratkan bahwa metode-metode tersebut relatif jarang digunakan karena cenderung kurang efektif dalam menyelesaikan konflik kompleks dan berpotensi menimbulkan masalah lanjutan. Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif lebih diprioritaskan dibandingkan pendekatan pasif atau konfrontatif dalam penyelesaian konflik.

3.5 Peran Manajer Proyek dalam Mengelola Konflik Negosiasi

Ervianto, (2002) menjelaskan bahwa manajer proyek adalah pihak yang bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan proyek, mulai dari tahap awal hingga proyek tersebut dinyatakan selesai. Dalam pelaksanaan proyek yang melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang, kepentingan, dan sudut pandang yang berbeda, konflik menjadi sesuatu yang hampir tidak terhindarkan. Perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya, serta tekanan waktu sering kali memicu terjadinya konflik yang membutuhkan penanganan khusus. Dalam konteks inilah, peran manajer proyek menjadi sangat penting, tidak hanya sebagai

pengendali teknis proyek, tetapi juga sebagai pihak yang mampu mengelola konflik melalui proses negosiasi yang efektif. Kemampuan manajer proyek dalam menengahi perbedaan dan mencapai kesepakatan bersama menjadi kunci untuk menjaga kelancaran proyek dan keharmonisan kerja tim (Simanur, 2017).

Terdapat begitu banyak aspek yang harus diketahui oleh seorang manajer proyek dalam mengelola konflik negosiasi. Craddock, (2010) dalam penelitiannya, membahas lima aspek diantaranya yang dianggap penting diketahui dan dikuasai oleh seorang manajer proyek dalam mengelola konflik negosiasi.

1. Kemampuan Negosiasi Berkelanjutan dalam Proyek Konstruksi

Dalam manajemen proyek konstruksi, negosiasi merupakan aktivitas yang bersifat berkelanjutan. Manajer proyek terlibat dalam berbagai negosiasi setiap hari, baik yang berkaitan dengan penjadwalan pekerjaan, perubahan desain, pengadaan material, maupun pengelolaan tenaga kerja. Menurut Craddock (2010), sifat proyek yang dinamis dan melibatkan banyak pemangku kepentingan menuntut manajer proyek untuk terus melakukan negosiasi guna menjaga keseimbangan kepentingan serta memastikan kelancaran pelaksanaan proyek konstruksi.

2. Pemahaman Negosiasi Distributif dan Integratif dalam Konstruksi

Manajer proyek konstruksi harus memahami dua jenis negosiasi dasar, yaitu negosiasi integratif dan distributif. Negosiasi integratif bertujuan mencari solusi yang saling menguntungkan melalui kolaborasi, misalnya dalam penentuan metode kerja yang lebih efisien. Namun, pada tahap tertentu, keterbatasan sumber daya seperti biaya, waktu, dan material mengharuskan alokasi dilakukan secara distributif. Craddock (2010), menegaskan bahwa meskipun negosiasi sering diawali

secara integratif, pada akhirnya pembagian sumber daya proyek bersifat distributif, sehingga manajer proyek harus mampu mengelola kedua pendekatan tersebut secara seimbang.

3. Peran Manajer Proyek sebagai Negosiator, Mediator, dan Arbiter

Dalam proyek konstruksi, manajer proyek menjalankan tiga peran utama dalam negosiasi, yaitu sebagai negosiator, mediator, dan arbiter. Sebagai negosiator, manajer proyek terlibat langsung dalam pembahasan kontrak, perubahan pekerjaan (*variation order*), serta klaim konstruksi. Sebagai mediator, ia berperan menjembatani konflik antara pemilik proyek, kontraktor, dan subkontraktor. Sementara itu, sebagai arbiter, manajer proyek harus mampu mengambil keputusan yang adil dan tegas ketika konflik tidak dapat diselesaikan melalui musyawarah. Peran-peran ini sangat penting dalam menjaga stabilitas dan kesinambungan proyek konstruksi (Craddock, 2010).

4. Penguasaan Kerangka Kerja Negosiasi dalam Manajemen Proyek Konstruksi

Manajemen proyek konstruksi menyediakan kerangka kerja yang efektif untuk mendukung proses negosiasi. Craddock (2010), menyatakan bahwa negosiasi dalam proyek dapat dikelola melalui tiga fase utama, yaitu perencanaan, keterlibatan, dan penutupan. Pada fase perencanaan, manajer proyek menyiapkan strategi negosiasi berdasarkan dokumen kontrak dan analisis risiko. Fase keterlibatan terjadi selama pelaksanaan proyek, khususnya saat menghadapi permasalahan lapangan. Fase penutupan berfokus pada pencapaian kesepakatan dan dokumentasi hasil negosiasi. Penguasaan kerangka ini membantu manajer proyek melakukan negosiasi secara sistematis dan terkontrol.

5. Pengaruh Keterampilan Negosiasi terhadap Keberhasilan Proyek Konstruksi

Keterampilan negosiasi seorang manajer proyek berpengaruh langsung terhadap persepsi dan tingkat keberhasilan proyek konstruksi. Negosiasi yang efektif dapat mengurangi konflik, mencegah sengketa berkepanjangan, serta meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan. Sebaliknya, kegagalan dalam negosiasi dapat berdampak pada keterlambatan proyek, pembengkakan biaya, dan menurunnya kualitas hubungan kerja. Oleh karena itu, Craddock (2010), menekankan bahwa kemampuan negosiasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan manajemen proyek secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Masri, R., Mohamed Jesmin, F., Shamsudin, M., 2022. How do Emotions Influence Negotiators in Negotiations? <https://doi.org/10.4108/eai.25-11-2021.2319312>
- Cheung, S.O., Pang, K.H.Y., 2013. Anatomy of construction disputes. *J Constr Eng Manag* 139, 15–23.
- Craddock, W.T., 2010. Five things every project manager should know about negotiation. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA 2010.
- Dehghani, M., Carnevale, P.J., Gratch, J., 2014. Interpersonal effects of expressed anger and sorrow in morally charged negotiation. *Judgm Decis Mak* 9. <https://doi.org/10.1017/s1930297500005477>
- Ervianto, W.I., 2002. Manajemen proyek konstruksi, edisi pertama. Salemba Empat.
- Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B., 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Publishing Group.
- Gray, C.F., Larson, E.W., 2007. *Manajemen Proyek Proses Manajerial*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Jaffar, N., Abdul Tharim, A.H., Shuib, M.N., 2011. Factors of conflict in construction industry: A literature review, in: *Procedia Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.156>
- Kerzner, Harold., 2021. *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Tenth Edition, Project Manager (II).

- Kumaraswamy, M.M., 2024. Conflicts, claims and disputes, in: Routledge Handbook of Construction Project Procurement and Delivery. Routledge, pp. 164–183.
- Pedhu, Y., 2020. Gaya manajemen konflik seminaris. Jurnal Konseling dan Pendidikan 8, 38–47.
- PMI, 2021. Project Management Institute. PMBOK Guide 7th edition, Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA Phone: +1 610 356 4600 Email: customercare@pmi.org Internet: www.PMI.org.
- Ramadhani, A.I., Putri, D., Kusuma, H.P., Risqi, M., Putri, T.N., Mu'alimin, M., 2025. Teori manajemen konflik. PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen 3, 116–124.
- Robbins, 2017. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson., Sustainability (Switzerland).
- Santoso, Aris; Rahmawati, Eris; Yudhianto, K., 2024. Manajemen Konflik: (Pengantar Program Studi Manajemen). Pustaka Baru Press, Bantul.
- SIMANUR, R., 2017. Studi Terhadap Faktor-Faktor Penyebab Konflik Pada Proyek Konstruksi di Kota Palembang.
- Susila, H., 2012. Metode Penanganan Konflik Dalam Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung Di Surakarta. Jurnal Teknik Sipil dan Arsitektur 12.
- Syaifulloh, M.R., 2024. RASIONALITAS DAN EMOSI DI MEJA PERUNDINGAN: TINJAUAN PSIKOLOGI POLITIK TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MEDIASI. Jurnal Mediasi 1.
- Thomas, K.W., Thomas, G.F., Schaubhut, N., 2008. Conflict Styles of Men and Women at Six Organization.

BAB 4

NEGOSIASI KONTRAK PROYEK

Oleh Qurrotus Shofiyah

4.1 Pengantar Negosiasi Kontrak dalam Manajemen Proyek

Dalam manajemen proyek, kontrak bukan sekadar dokumen formal yang ditandatangani oleh para pihak. Kontrak merupakan fondasi hubungan kerja, alat pengendalian risiko, sekaligus instrumen hukum yang mengatur hak dan kewajiban seluruh pihak yang terlibat dalam suatu proyek. Khususnya dalam proyek konstruksi, kontrak tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi sebagai instrumen strategis yang mengatur aspek hukum, teknis, dan finansial secara terintegrasi. Melalui kontrak, ruang lingkup pekerjaan ditetapkan, pembagian risiko dirumuskan, mekanisme pembayaran disepakati, serta tata cara penyelesaian sengketa ditentukan sejak awal.

Proyek sendiri pada hakikatnya adalah kegiatan yang bersifat sementara dengan tujuan menghasilkan suatu produk, layanan, atau hasil yang unik. Setiap proyek dibatasi oleh tiga kendala utama, yaitu ruang lingkup, waktu, dan biaya, yang dikenal sebagai *triple constraint* (Kerzner, 2017). Ketiga batasan tersebut saling berkaitan dan harus dikelola secara seimbang agar tujuan proyek dapat tercapai. Dalam konteks ini, kontrak berperan sebagai alat pengendali yang menjaga keseimbangan antara ruang lingkup pekerjaan,

jadwal pelaksanaan, dan anggaran yang telah disepakati. Tanpa kontrak yang dirumuskan secara jelas dan dinegosiasikan secara matang, ketidakseimbangan salah satu aspek tersebut dapat memicu konflik dan mengganggu keberhasilan proyek.

Oleh karena itu, proses penyusunan dan penyepakatan kontrak tidak dapat dilakukan secara sepihak ataupun terburu-buru. Diperlukan proses negosiasi yang sistematis, terstruktur, dan profesional. Negosiasi kontrak proyek dapat dipahami sebagai proses dialog antara dua pihak atau lebih untuk mencapai kesepakatan bersama sebelum kontrak ditandatangani. Dalam proyek konstruksi, negosiasi umumnya terjadi antara pemilik proyek (*owner*) dan penyedia jasa (*contractor*), namun dapat pula melibatkan konsultan perencana, konsultan pengawas, subkontraktor, hingga pemasok material.

Lebih dari sekadar proses tawar-menawar, negosiasi merupakan mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan yang berbeda agar dapat bertemu dalam satu kesepakatan yang adil dan rasional. Fisher, Ury dan Patton (2011) menekankan bahwa negosiasi yang efektif tidak berorientasi pada kemenangan sepihak, melainkan pada pencapaian solusi berdasarkan kepentingan bersama (*principled negotiation*). Pendekatan ini sangat relevan dalam proyek konstruksi karena hubungan antara pemilik proyek dan kontraktor umumnya berlangsung dalam jangka menengah hingga panjang. Keberlanjutan hubungan kerja menjadi sama pentingnya dengan tercapainya kesepakatan kontraktual itu sendiri.

Keberhasilan negosiasi kontrak sangat menentukan kelancaran pelaksanaan proyek. Kontrak yang dirumuskan melalui proses negosiasi yang matang akan meminimalkan potensi sengketa, mengurangi ketidakpastian, serta memberikan kepastian hukum bagi para pihak. Sebaliknya, kontrak yang disusun tanpa negosiasi yang mendalam berisiko menimbulkan multitafsir, ketimpangan pembagian

risiko, dan potensi klaim di kemudian hari. Dalam perspektif manajemen risiko, tahap negosiasi kontrak merupakan kesempatan awal untuk mengidentifikasi, mengalokasikan, dan mengendalikan risiko proyek secara proporsional sebelum pekerjaan fisik dimulai.

Dengan demikian, negosiasi kontrak proyek dapat didefinisikan sebagai proses komunikasi strategis dan analitis antara para pihak untuk menyepakati klausul-klausul kontrak secara adil, transparan, dan berbasis analisis risiko. Negosiasi bukan hanya tahap administratif sebelum penandatanganan dokumen, tetapi merupakan fondasi yang menentukan kualitas hubungan kerja dan stabilitas pelaksanaan proyek secara keseluruhan.

4.2 Kontrak Proyek Sebagai Instrumen Pengendalian dan Hakikatnya dalam Proyek Konstruksi

Kontrak proyek dalam manajemen konstruksi tidak hanya berfungsi sebagai dokumen kesepakatan formal, tetapi merupakan instrumen pengendalian yang menentukan arah dan stabilitas pelaksanaan proyek. Dalam perspektif manajemen proyek modern, kontrak menjadi perangkat strategis yang mengintegrasikan aspek hukum, teknis, finansial, dan manajerial dalam satu kerangka kerja yang mengikat para pihak.

Secara konseptual, kontrak proyek memiliki beberapa fungsi utama. Pertama, sebagai dasar hukum kerja sama yang memberikan legitimasi terhadap hubungan antara pemilik proyek dan penyedia jasa. Kedua, sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan ruang lingkup, spesifikasi teknis, jadwal, serta standar mutu yang harus dipenuhi. Ketiga, sebagai alat pengendalian biaya, mutu, dan waktu yang memastikan bahwa pelaksanaan proyek tetap berada dalam batas yang telah disepakati. Keempat, sebagai

acuan dalam penyelesaian sengketa apabila terjadi perselisihan di kemudian hari.

Dalam konteks pengendalian proyek, kontrak berperan sebagai instrumen untuk menjaga keseimbangan antara ketiga batasan utama proyek, yaitu ruang lingkup, waktu, dan biaya (*triple constraint*) sebagaimana dijelaskan oleh Kerzner (2017). Ketidaktepatan dalam merumuskan salah satu klausul kontrak dapat berdampak pada terganggunya keseluruhan sistem pengendalian proyek. Oleh karena itu, negosiasi kontrak menjadi tahap krusial untuk memastikan bahwa setiap klausul mencerminkan distribusi risiko yang proporsional dan realistis.

4.2.1 Hakikat dan Karakteristik Kontrak Proyek Konstruksi

Kontrak proyek konstruksi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan kontrak bisnis pada umumnya. Proyek konstruksi melibatkan kompleksitas teknis yang tinggi, ketidakpastian kondisi lapangan, fluktuasi harga material, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan seperti konsultan, subkontraktor, dan pemasok. Situasi ini menyebabkan kontrak konstruksi harus dirancang secara lebih detail dan adaptif.

Menurut Ervianto (2015), kontrak konstruksi setidaknya harus memuat kejelasan mengenai objek pekerjaan, harga dan cara pembayaran, waktu pelaksanaan, jaminan dan tanggung jawab, serta mekanisme perubahan pekerjaan. Kelima elemen tersebut bukan sekadar komponen administratif, tetapi merupakan titik-titik kritis yang mengandung risiko kontraktual.

Sebagai contoh, klausul mengenai waktu pelaksanaan berkaitan langsung dengan denda keterlambatan (*liquidated damages*). Apabila jadwal

proyek disusun secara tidak realistis dan tetap dipaksakan dalam kontrak, maka risiko finansial akan lebih banyak ditanggung oleh kontraktor. Demikian pula klausul mengenai perubahan pekerjaan (*variation order*) sering menjadi sumber klaim apabila tidak dirumuskan secara jelas sejak tahap negosiasi.

Dengan demikian, negosiasi kontrak tidak hanya bertujuan mencapai kesepakatan harga, tetapi juga untuk mengelola risiko yang melekat pada setiap klausul. Setiap kalimat dalam kontrak berpotensi menjadi dasar klaim atau pembelaan hukum di kemudian hari. Oleh sebab itu, ketelitian dalam merumuskan redaksi kontrak menjadi bagian dari strategi pengendalian proyek secara menyeluruh.

4.2.2 Jenis Kontrak dalam Proyek Konstruksi dan Implikasi Negosiasinya

Dalam praktik proyek konstruksi, terdapat beberapa bentuk kontrak yang umum digunakan. Pemilihan jenis kontrak akan mempengaruhi strategi negosiasi, terutama dalam hal pembagian risiko antara pemilik proyek dan kontraktor. Berikut adalah jenis kontrak yang lazim diterapkan:

Tabel 4. 1 Jenis kontrak proyek konstruksi dan implikasi negosiasinya

No	Jenis Kontrak	Karakteristik Utama	Implikasi Negosiasi
1	Lump Sum	Harga tetap untuk seluruh pekerjaan	Fokus pada kejelasan ruang lingkup dan spesifikasi
2	Harga Satuan	Berdasarkan volume pekerjaan aktual	Fokus pada akurasi pengukuran dan metode evaluasi

	(Unit Price)		
3	Cost Plus Fee	Biaya aktual ditambah keuntungan	Fokus pada transparansi dan audit biaya
4	Turnkey	Proyek diserahkan dalam kondisi siap pakai	Fokus pada tanggung jawab menyeluruh dan risiko desain

Pada kontrak **lump sum**, harga proyek telah ditetapkan secara tetap untuk keseluruhan pekerjaan. Dalam skema ini, risiko perubahan volume pekerjaan lebih besar ditanggung oleh kontraktor. Oleh karena itu, negosiasi biasanya berpusat pada kejelasan ruang lingkup, kelengkapan gambar kerja, serta batas tanggung jawab terhadap pekerjaan tambahan. Ketidakjelasan spesifikasi dapat berujung pada sengketa klaim biaya tambahan.

Sebaliknya, pada kontrak **harga satuan**, pembayaran didasarkan pada volume aktual pekerjaan yang terukur di lapangan. Risiko kuantitas lebih fleksibel, namun perhatian dalam negosiasi bergeser pada metode pengukuran, standar perhitungan, serta mekanisme persetujuan perubahan volume. Ketidaksepakatan dalam metode pengukuran dapat memicu perselisihan administratif maupun finansial.

Dalam kontrak **cost plus fee**, pemilik proyek menanggung biaya aktual pekerjaan ditambah persentase keuntungan atau biaya tetap bagi kontraktor. Model ini menuntut transparansi penuh dalam pengelolaan biaya. Oleh karena itu, negosiasi biasanya menitikberatkan pada mekanisme pelaporan, audit, dan pembatasan biaya agar tidak terjadi pembengkakan anggaran.

Sementara itu, kontrak **turnkey** memberikan tanggung jawab menyeluruh kepada kontraktor hingga proyek siap digunakan. Risiko desain, pelaksanaan, hingga integrasi sistem berada pada satu pihak. Dalam negosiasi kontrak turnkey, perhatian utama diarahkan pada batasan tanggung jawab, jaminan kinerja (*performance guarantee*), serta pengujian akhir (*commissioning*).

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa jenis kontrak secara langsung mempengaruhi strategi negosiasi. Kontrak bukan hanya soal kesepakatan nilai proyek, melainkan tentang bagaimana risiko didistribusikan secara rasional dan dapat dikelola oleh masing-masing pihak. Negosiasi yang efektif harus mampu membaca karakteristik kontrak dan menyesuaikan pendekatan berdasarkan tingkat risiko yang terkandung di dalamnya.

4.2.3 Kontrak sebagai Alat Distribusi Risiko

Dalam perspektif manajemen risiko, kontrak proyek pada dasarnya merupakan mekanisme distribusi risiko. PMI (2021) menegaskan bahwa risiko harus dialokasikan kepada pihak yang paling mampu mengelolanya. Prinsip ini menjadi landasan penting dalam negosiasi kontrak konstruksi.

Apabila risiko dialokasikan secara tidak proporsional, maka salah satu pihak akan menghadapi tekanan finansial yang dapat berdampak pada kualitas dan ketepatan waktu proyek. Sebaliknya, pembagian risiko yang adil akan menciptakan stabilitas pelaksanaan dan meningkatkan peluang keberhasilan proyek.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kontrak proyek bukan sekadar dokumen hukum, tetapi instrumen pengendalian manajerial yang menentukan arah hubungan kerja, pola distribusi risiko, serta

stabilitas pelaksanaan proyek secara keseluruhan. Negosiasi menjadi sarana utama untuk memastikan bahwa instrumen tersebut dirancang secara seimbang, jelas, dan berkelanjutan.

4.3 Tahapan Negosiasi Kontrak Proyek

Negosiasi kontrak proyek bukanlah proses spontan yang berlangsung dalam satu kali pertemuan. Sebaliknya, negosiasi merupakan rangkaian tahapan sistematis yang memerlukan persiapan matang, strategi yang terstruktur, serta kemampuan analisis yang komprehensif. Dalam konteks proyek konstruksi yang kompleks dan berisiko tinggi, setiap tahap negosiasi memiliki implikasi langsung terhadap stabilitas pelaksanaan proyek di masa mendatang.

Secara umum, tahapan negosiasi kontrak proyek dapat dibagi menjadi empat fase utama, yaitu tahap persiapan, tahap diskusi dan klarifikasi, tahap tawar-menawar (*bargaining*), serta tahap finalisasi dan kesepakatan. Keempat tahapan ini tidak selalu berlangsung secara linear, namun saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan proses yang berkesinambungan.

4.3.1 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan fondasi utama keberhasilan negosiasi. Dalam banyak kasus, keberhasilan atau kegagalan negosiasi lebih banyak ditentukan oleh kualitas persiapan dibandingkan kemampuan berbicara saat pertemuan berlangsung. Pihak yang memiliki data lengkap, analisis risiko yang akurat, serta batas toleransi yang jelas akan memiliki posisi tawar yang lebih kuat dan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan.

Pada tahap ini, tim proyek perlu melakukan beberapa langkah strategis, antara lain:

1. **Analisis dokumen tender dan draft kontrak** untuk memahami ruang lingkup pekerjaan, spesifikasi teknis, serta kewajiban hukum yang melekat.
2. **Identifikasi dan evaluasi risiko kontraktual**, baik risiko teknis, finansial, maupun administratif.
3. **Perhitungan arus kas (*cash flow*) proyek** guna memastikan kemampuan pembiayaan selama masa pelaksanaan.
4. **Penentuan batas minimum dan maksimum yang dapat diterima** (reservation point).
5. **Penyusunan strategi konsesi**, yaitu menentukan klausul mana yang dapat dinegosiasikan dan mana yang bersifat tidak dapat ditawar.
6. **Penetapan tim negosiasi**, termasuk pembagian peran antara ahli teknis, keuangan, dan hukum.

PMI (2021) menegaskan bahwa manajemen risiko kontraktual harus dilakukan sebelum kontrak ditandatangani, bukan setelah konflik muncul. Pernyataan ini menegaskan bahwa tahap persiapan merupakan bagian integral dari proses pengendalian risiko proyek. Tanpa persiapan yang matang, negosiasi berpotensi menghasilkan kontrak yang timpang dan menyulitkan pelaksanaan proyek.

Dengan demikian, tahap persiapan bukan hanya kegiatan administratif, melainkan proses analitis yang menentukan arah dan kualitas kesepakatan yang akan dicapai.

4.3.2 Tahap Diskusi dan Klarifikasi

Setelah tahap persiapan selesai, proses negosiasi memasuki tahap diskusi dan klarifikasi. Pada tahap ini, para pihak mulai membahas klausul-klausul kontrak

secara rinci dan sistematis. Tujuan utama tahap ini adalah memastikan bahwa tidak ada ketidakjelasan atau perbedaan persepsi sebelum memasuki tahap tawar-menawar.

Fokus pembahasan dalam tahap ini umumnya mencakup:

- Ruang lingkup pekerjaan dan spesifikasi teknis
- Jadwal pelaksanaan dan milestone proyek
- Harga kontrak serta mekanisme pembayaran
- Ketentuan denda keterlambatan
- Jaminan pelaksanaan dan asuransi
- Mekanisme perubahan pekerjaan (*variation order*)

Diskusi yang efektif harus dilakukan secara terbuka, profesional, dan berbasis data. Setiap argumen perlu didukung oleh dokumen teknis maupun perhitungan finansial yang dapat diverifikasi. Diskusi yang didasarkan pada asumsi atau interpretasi sepihak berpotensi menimbulkan kesalahpahaman yang berkembang menjadi sengketa di masa pelaksanaan.

Dalam konteks komunikasi negosiasi, tahap klarifikasi juga berfungsi untuk mengidentifikasi kepentingan mendasar masing-masing pihak. Hal ini penting karena seringkali konflik muncul bukan karena perbedaan posisi, melainkan karena perbedaan kepentingan yang belum dipahami secara utuh.

4.3.3 Tahap Tawar-Menawar (*Bargaining*)

Tahap tawar-menawar sering dianggap sebagai inti dari negosiasi kontrak proyek. Pada fase ini, masing-masing pihak berusaha mempertahankan kepentingannya sekaligus mencari titik temu yang dapat diterima bersama. Namun, pendekatan yang digunakan sangat menentukan kualitas hasil negosiasi.

Secara teoritis, terdapat dua pendekatan utama dalam negosiasi, yaitu negosiasi distributif (*win-lose*) dan negosiasi integratif (*win-win*). Negosiasi distributif cenderung berfokus pada pembagian keuntungan yang terbatas sehingga satu pihak memperoleh keuntungan lebih besar dengan mengorbankan pihak lain. Pendekatan ini sering menimbulkan ketegangan dan hubungan kerja yang kurang harmonis.

Sebaliknya, negosiasi integratif bertujuan menciptakan nilai bersama melalui solusi kreatif dan kolaboratif. Pendekatan ini lebih sesuai diterapkan dalam proyek konstruksi yang memerlukan kerja sama jangka menengah hingga panjang. Lewicki, Barry dan Saunders (2016) menegaskan bahwa negosiasi yang berorientasi integratif mampu menghasilkan stabilitas hubungan dan mengurangi potensi konflik di masa mendatang.

Dalam praktiknya, tahap tawar-menawar harus tetap didasarkan pada data dan analisis risiko yang telah disiapkan pada tahap sebelumnya. Konsesi yang diberikan tidak boleh bersifat emosional atau reaktif, melainkan bagian dari strategi yang telah direncanakan.

Negosiasi kontrak yang sehat tidak bertujuan untuk “mengalahkan” pihak lain, tetapi untuk mencapai kesepakatan yang adil, realistis, dan dapat dilaksanakan secara operasional.

4.3.4 Tahap Finalisasi dan Kesepakatan

Tahap akhir negosiasi adalah finalisasi dan penyusunan dokumen kontrak final. Setelah seluruh klausul disepakati, hasil pembahasan dituangkan dalam bentuk tertulis yang sistematis dan terstruktur.

Pada tahap ini, ketelitian menjadi faktor utama. Bahasa kontrak harus dirumuskan secara jelas, konsisten, dan tidak multitafsir. Ambiguitas redaksi, konflik antar pasal, atau ketidaksinkronan antara

lampiran dan isi utama kontrak dapat menjadi sumber sengketa hukum di kemudian hari.

Setiap klausul harus diperiksa kembali dari aspek:

- Kesesuaian dengan hasil negosiasi
- Konsistensi antar pasal
- Kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku
- Keseimbangan pembagian risiko

Tahap finalisasi bukan sekadar formalitas administratif, melainkan proses validasi terakhir untuk memastikan bahwa kontrak benar-benar mencerminkan kesepakatan yang telah dicapai.

4.3.5 Integrasi Tahapan sebagai Proses Manajerial

Keempat tahapan negosiasi tersebut pada dasarnya membentuk suatu siklus manajerial yang terintegrasi. Persiapan yang matang akan memperkuat diskusi, diskusi yang jelas akan mempermudah tawar-menawar, dan tawar-menawar yang rasional akan menghasilkan finalisasi yang stabil.

Dengan demikian, negosiasi kontrak proyek harus dipandang sebagai bagian dari sistem pengendalian proyek secara menyeluruh. Negosiasi bukan hanya kegiatan komunikasi, tetapi proses analitis dan strategis yang menentukan kualitas kontrak sebagai fondasi pelaksanaan proyek.

4.4 Klausul-Klausul Kritis dalam Negosiasi Kontrak Proyek

Dalam praktik negosiasi kontrak proyek, tidak semua klausul memiliki tingkat sensitivitas dan risiko yang sama. Beberapa klausul bersifat administratif dan relatif mudah disepakati, namun terdapat pula klausul-klausul yang memiliki dampak signifikan terhadap distribusi risiko, stabilitas keuangan, serta kelancaran pelaksanaan proyek.

Klausul-klausul inilah yang sering menjadi titik krusial dalam proses negosiasi.

Secara umum, klausul kritis dalam kontrak proyek konstruksi berkaitan dengan ruang lingkup pekerjaan, mekanisme pembayaran, perubahan pekerjaan, denda dan insentif, serta penyelesaian sengketa. Ketidakjelasan atau ketidakseimbangan dalam klausul-klausul tersebut berpotensi memicu klaim, perselisihan, bahkan sengketa hukum.

4.4.1 Ruang Lingkup Pekerjaan

Klausul ruang lingkup pekerjaan merupakan fondasi utama kontrak proyek. Klausul ini menjelaskan secara rinci mengenai jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan, batas tanggung jawab masing-masing pihak, standar mutu yang harus dipenuhi, serta dokumen teknis yang menjadi acuan pelaksanaan.

Ketidakjelasan dalam ruang lingkup pekerjaan sering menjadi penyebab utama klaim tambahan biaya maupun perpanjangan waktu. PMI (2021) menekankan bahwa definisi ruang lingkup yang tidak lengkap dapat meningkatkan risiko *scope creep*, yaitu bertambahnya pekerjaan di luar kesepakatan awal tanpa mekanisme pengendalian yang jelas.

Dalam negosiasi, pihak kontraktor biasanya berupaya memastikan bahwa seluruh pekerjaan yang diminta telah tercantum secara eksplisit dalam dokumen kontrak. Sebaliknya, pemilik proyek cenderung menginginkan fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian. Oleh karena itu, kejelasan batas tanggung jawab dan integrasi antara gambar kerja, spesifikasi teknis, dan bill of quantity menjadi aspek yang harus dinegosiasikan secara hati-hati.

Ruang lingkup yang dirumuskan secara detail akan mengurangi potensi multitafsir dan menjadi dasar yang kuat dalam penyelesaian sengketa apabila terjadi perbedaan persepsi selama pelaksanaan proyek.

4.4.2 Harga dan Mekanisme Pembayaran

Klausul harga dan mekanisme pembayaran merupakan aspek yang paling sensitif dalam negosiasi kontrak proyek. Klausul ini tidak hanya menentukan nilai finansial proyek, tetapi juga mempengaruhi arus kas (*cash flow*) kontraktor selama masa pelaksanaan.

Negosiasi pada bagian ini umumnya mencakup:

- Nilai kontrak dan struktur harga
- Termin pembayaran dan jadwal pencairan
- Besaran retensi
- Uang muka (*down payment*)
- Persyaratan administrasi pencairan

Dalam proyek konstruksi, ketidakseimbangan arus kas dapat menghambat kelancaran pekerjaan di lapangan. Oleh karena itu, kontraktor biasanya berupaya menegosiasikan uang muka yang memadai serta termin pembayaran yang realistis. Sebaliknya, pemilik proyek berupaya menjaga keamanan finansial melalui retensi atau pembayaran berbasis progres fisik.

Ervianto (2015) menjelaskan bahwa mekanisme pembayaran yang tidak dirancang dengan baik dapat memicu keterlambatan pekerjaan akibat kendala pembiayaan. Oleh sebab itu, negosiasi klausul ini harus mempertimbangkan kemampuan finansial kedua belah pihak serta siklus pembayaran yang proporsional terhadap progres pekerjaan.

4.4.3 Perubahan Pekerjaan (*Variation Order*)

Perubahan pekerjaan hampir tidak dapat dihindari dalam proyek konstruksi. Perubahan dapat terjadi akibat revisi desain, kondisi lapangan yang berbeda dari perencanaan, atau permintaan tambahan dari pemilik proyek.

Klausul perubahan pekerjaan (*variation order*) menjadi krusial karena menyangkut mekanisme persetujuan, metode perhitungan biaya tambah atau kurang, serta dampaknya terhadap jadwal proyek. Apabila prosedur perubahan tidak diatur secara jelas, maka potensi konflik akan meningkat.

Dalam negosiasi, perlu disepakati secara tegas mengenai:

- Prosedur pengajuan perubahan
- Otoritas persetujuan
- Metode perhitungan harga perubahan
- Dampak terhadap waktu pelaksanaan

Tanpa mekanisme yang terstruktur, perubahan pekerjaan dapat menjadi sumber klaim yang berkepanjangan. Oleh karena itu, klausul ini harus dirumuskan secara rinci dan operasional.

4.4.4 Denda dan Insentif

Klausul denda keterlambatan (*liquidated damages*) sering menjadi topik yang paling sensitif dalam negosiasi kontrak proyek. Denda dirancang sebagai bentuk kompensasi atas keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Namun, besaran denda harus bersifat proporsional dan mempertimbangkan faktor-faktor di luar kendali kontraktor, seperti kondisi cuaca ekstrem atau keterlambatan persetujuan desain oleh pemilik proyek.

Menurut Kerzner (2017), pengendalian jadwal proyek harus mempertimbangkan risiko eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh satu pihak. Oleh karena itu, dalam negosiasi klausul denda, perlu

pula disepakati ketentuan *force majeure* serta mekanisme perpanjangan waktu (*extension of time*).

Selain denda, beberapa kontrak juga memuat klausul insentif bagi kontraktor yang mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau mencapai mutu di atas standar yang ditetapkan. Pendekatan insentif ini dapat menciptakan motivasi positif dan mendorong kinerja optimal.

4.4.5 Penyelesaian Sengketa

Meskipun kontrak telah dirancang secara cermat, potensi sengketa tetap dapat terjadi. Oleh karena itu, klausul penyelesaian sengketa harus disepakati sejak awal sebagai langkah preventif.

Pilihan mekanisme penyelesaian sengketa umumnya meliputi:

- Negosiasi langsung
- Mediasi
- Arbitrase
- Litigasi melalui pengadilan

Pemilihan metode sangat bergantung pada kompleksitas proyek, nilai kontrak, serta pertimbangan waktu dan biaya. Arbitrase sering dipilih dalam proyek konstruksi karena relatif lebih cepat dan bersifat final serta mengikat.

Lewicki, Barry dan Saunders (2016) menekankan bahwa kejelasan mekanisme penyelesaian konflik akan mengurangi eskalasi perselisihan dan menjaga hubungan profesional antar pihak. Dengan adanya kesepakatan prosedur penyelesaian sengketa, proses penanganan konflik menjadi lebih terstruktur dan tidak merusak kelangsungan proyek.

4.4.6 Analisis Tingkat Risiko Klausul Kontrak

Untuk memahami tingkat sensitivitas masing-masing klausul, berikut tabel ilustratif analisis risiko dalam negosiasi kontrak proyek:

Tabel 4. 2 Analisis Risiko dalam Negosiasi Kontrak Proyek

Klausul	Potensi Risiko	Dampak Utama	Strategi Negosiasi
Ruang lingkup	Pekerjaan tambahan tidak dibayar	Klaim biaya	Perjelas spesifikasi dan batas tanggung jawab
Pembayaran	Gangguan arus kas	Keterlambatan proyek	Negosiasi termin realistis
Variation order	Klaim berkepanjangan	Konflik administratif	Atur prosedur tertulis yang rinci
Denda	Kerugian finansial	Tekanan keuangan	Sertakan EOT dan force majeure
Sengketa	Proses hukum panjang	Biaya tinggi	Sepakati mekanisme alternatif

4.5 Etika dan Profesionalisme dalam Negosiasi Kontrak Proyek

Etika dalam negosiasi kontrak proyek merupakan dimensi yang sering kali kurang mendapatkan perhatian dibandingkan aspek teknis dan finansial. Padahal, dalam praktik manajemen proyek, etika mencerminkan integritas organisasi dan menjadi fondasi kepercayaan antar pihak. Kontrak mungkin dapat ditegakkan secara hukum, namun

hubungan kerja yang sehat hanya dapat dibangun melalui sikap profesional dan perilaku etis selama proses negosiasi.

Negosiasi kontrak proyek tidak hanya berisi diskusi angka, klausul, dan distribusi risiko, tetapi juga interaksi antar individu dan organisasi yang membawa nilai, kepentingan, serta reputasi masing-masing. Oleh karena itu, kualitas etika dalam proses negosiasi akan sangat mempengaruhi keberlanjutan hubungan kerja setelah kontrak ditandatangani.

Menurut Ury (2015), keberhasilan negosiasi tidak semata-mata diukur dari seberapa besar keuntungan yang diperoleh, melainkan dari seberapa kuat hubungan yang tetap terjaga setelah kesepakatan tercapai. Pandangan ini menegaskan bahwa negosiasi bukan sekadar kompetisi jangka pendek, melainkan investasi hubungan jangka panjang. Dalam proyek konstruksi yang berdurasi panjang dan melibatkan kerja sama intensif, stabilitas hubungan menjadi faktor yang sama pentingnya dengan aspek finansial.

4.5.1 Prinsip-Prinsip Etika dalam Negosiasi Kontrak

Dalam konteks negosiasi kontrak proyek, etika dapat diwujudkan melalui beberapa prinsip utama.

Pertama, kejujuran dalam menyampaikan informasi.

Kejujuran mencakup penyampaian data teknis, estimasi biaya, serta kapasitas pelaksanaan secara apa adanya. Penyembunyian informasi penting atau manipulasi data dapat memberikan keuntungan sesaat, namun berpotensi menimbulkan sengketa serius pada tahap pelaksanaan.

Kedua, transparansi dalam perhitungan dan analisis. Transparansi tidak berarti membuka seluruh strategi negosiasi, tetapi memastikan bahwa angka-angka yang disampaikan dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Dalam kontrak berbasis biaya aktual

(*cost plus*), transparansi menjadi elemen kunci untuk menjaga kepercayaan antara pemilik proyek dan kontraktor.

Ketiga, komitmen terhadap kesepakatan. Negosiasi yang telah menghasilkan kesepakatan harus dihormati dan dijalankan dengan konsisten. Mengubah interpretasi klausul secara sepihak setelah kontrak ditandatangani merupakan bentuk pelanggaran etika profesional.

Keempat, menghindari praktik manipulatif. Taktik tekanan berlebihan, penyampaian informasi yang menyesatkan, atau eksploitasi kelemahan pihak lain dapat merusak hubungan kerja. Lewicki, Barry dan Saunders (2016) menyatakan bahwa penggunaan taktik manipulatif dalam negosiasi mungkin menghasilkan keuntungan jangka pendek, tetapi berisiko merusak reputasi dan kepercayaan jangka panjang.

4.5.2 Etika sebagai Modal Reputasi Organisasi

Dalam industri konstruksi, reputasi merupakan aset yang sangat berharga. Proyek sering kali diperoleh melalui jaringan profesional dan rekam jejak kerja sebelumnya. Organisasi yang dikenal memiliki integritas tinggi akan lebih dipercaya dalam proses tender maupun negosiasi lanjutan.

Reputasi yang baik tidak dibangun melalui satu proyek, tetapi melalui konsistensi perilaku etis dalam berbagai interaksi bisnis. Dalam proyek jangka panjang, reputasi sering kali lebih bernilai daripada keuntungan sesaat yang diperoleh melalui negosiasi yang agresif dan tidak proporsional.

Kerzner (2017) menekankan bahwa keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar pemangku kepentingan. Hubungan yang dilandasi kepercayaan akan mempermudah penyelesaian masalah

ketika terjadi perubahan atau kendala di lapangan. Sebaliknya, hubungan yang rapuh akibat negosiasi yang tidak etis akan memperbesar potensi konflik.

4.5.3 Profesionalisme sebagai Standar Perilaku Negosiasi

Selain etika, profesionalisme juga menjadi standar penting dalam negosiasi kontrak proyek. Profesionalisme tercermin dalam kemampuan memisahkan kepentingan pribadi dari kepentingan organisasi, menjaga komunikasi yang santun, serta mengedepankan argumentasi berbasis data dan analisis.

Seorang negosiator profesional tidak bersandar pada tekanan emosional, tetapi pada logika, bukti, dan pertimbangan risiko yang rasional. Profesionalisme juga mencakup kesiapan menerima perbedaan pendapat dan kemampuan mencari solusi alternatif ketika terjadi kebuntuan.

Dalam praktiknya, etika dan profesionalisme saling melengkapi. Etika memberikan landasan moral, sedangkan profesionalisme memberikan kerangka perilaku yang terstruktur. Keduanya bersama-sama membentuk budaya negosiasi yang sehat dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ervianto, W.I., 2015. *Manajemen Proyek Konstruksi*. Yogyakarta: Andi.
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2011. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3rd ed. New York: Penguin Books.
- Kerzner, H., 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lewicki, R.J., Barry, B. and Saunders, D.M., 2016. *Negotiation*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Project Management Institute (PMI), 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Ury, W., 2015. *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Revised ed. New York: Bantam Books.

BAB 5

STUDI KASUS NEGOSIASI PROYEK

Oleh Anton Kaharu

5.1 Urgensi dan Dasar-Dasar Negosiasi dalam Proyek Konstruksi

Negosiasi merupakan komponen kunci dalam manajemen proyek, seringkali esensial untuk menyelesaikan sengketa dan mencapai kesepakatan antara berbagai pihak terkait (Simarmata et al., 2024). Proses ini menjadi sangat penting dalam proyek konstruksi, di mana kontrak yang tidak sesuai dapat memicu klaim pekerjaan tambahan yang substansial (Ma'sun & Mirnayani, 2024). Lebih lanjut, negosiasi yang efektif memiliki peran krusial dalam mencegah konflik terbuka yang dapat menghambat kemajuan proyek secara signifikan (Muthahhari, 2020).

Keterlambatan proyek sering terjadi akibat berbagai faktor, termasuk kelalaian administratif atau kendala lapangan yang tidak terduga, yang pada akhirnya dapat meningkatkan biaya dan durasi proyek secara keseluruhan (Zachry & Arifah, 2025), (Zhaputro et al., 2024). Dalam proyek-proyek yang melibatkan pemerintah, seperti pembangunan ruang kelas baru, keterlambatan pembayaran seringkali bersumber dari masalah administratif, yang kemudian diselesaikan melalui negosiasi non-litigasi untuk mencapai kesepakatan (Zachry & Arifah, 2025). Negosiasi juga menjadi alat vital dalam proses penentuan ganti rugi pengadaan tanah untuk kepentingan umum, meskipun tidak

selalu dapat menghindari ketidaksetujuan dari semua pihak yang terlibat (Berminas et al., 2014).

Negosiasi proyek merupakan landasan penting dalam keberhasilan pelaksanaan inisiatif konstruksi dan infrastruktur berskala besar. Negosiasi dalam konteks ini mencakup proses di mana para pemangku kepentingan proyek, termasuk lembaga pemerintah, kontraktor swasta, pemodal, dan perwakilan masyarakat, menetapkan ketentuan kontrak, mengalokasikan risiko, dan mendefinisikan ekspektasi kinerja (Egbumokei dkk., 2024). Kompleksitas yang melekat pada proyek konstruksi internasional, yang seringkali melibatkan transaksi lintas batas, beragam pemangku kepentingan, dan kondisi pasar yang berfluktuasi, memerlukan pendekatan negosiasi yang strategis dan kolaboratif untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan.

Penelitian kontemporer menekankan bahwa negosiasi kontrak yang hemat biaya merupakan persyaratan mendasar untuk mengelola proyek infrastruktur di mana efisiensi keuangan dan keandalan operasional sangat penting (Egbumokei dkk., 2024). Beberapa prinsip utama mendukung keberhasilan negosiasi proyek: mekanisme berbagi risiko yang memungkinkan para pihak untuk mengurangi ketidakpastian terkait volatilitas pasar dan perubahan regulasi; teknik negosiasi kolaboratif yang menumbuhkan kepercayaan dan transparansi; penekanan pada persyaratan konten lokal dan kemitraan; analisis biaya siklus hidup selama tahap negosiasi; standarisasi kontrak untuk mengurangi ambiguitas; model penetapan harga yang fleksibel untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah; dan integrasi teknologi untuk wawasan waktu nyata tentang kinerja kontrak dan potensi komplikasi (Egbumokei dkk., 2024). Lebih lanjut, kerangka kerja penyelesaian sengketa harus dibangun dengan cermat untuk mencegah konflik hukum yang mahal dan memfasilitasi penyelesaian yang lebih cepat

dan efisien ketika terjadi perselisihan antara pihak-pihak yang berkontrak.

5.2 Dinamika Negosiasi Lintas Budaya dalam Konstruksi Internasional

Industri konstruksi internasional semakin membutuhkan manajer proyek dan negosiator untuk beroperasi di berbagai konteks budaya, sehingga memerlukan kompetensi lintas budaya yang canggih. Proyek konstruksi multinasional menghadirkan tantangan tersendiri di negara berkembang, khususnya terkait navigasi kepatuhan regulasi, manajemen tim lintas fungsi dan multikultural, serta penyelesaian kendala logistik (Erinjogunola dkk., 2025) . Bukti penelitian menunjukkan bahwa kemampuan untuk membina komunikasi yang jelas, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan membangun kemitraan lokal yang kuat merupakan faktor keberhasilan kritis dalam mendorong pelaksanaan proyek di lingkungan internasional.

Perbedaan budaya antara pihak-pihak yang bernegosiasi secara signifikan memengaruhi kinerja usaha patungan dan hasil proyek. Studi tentang usaha patungan konstruksi internasional mengungkapkan bahwa dimensi budaya nasional, termasuk orientasi hierarki, perspektif waktu, dan dimensi individualisme-kolektivisme, memengaruhi baik proses negosiasi maupun implementasi proyek selanjutnya (Amoah dkk., 2023). Kecerdasan emosional memainkan peran yang sangat penting dalam penyesuaian lintas budaya bagi para profesional ekspatriat yang bekerja dalam penugasan internasional di berbagai wilayah seperti Afrika Sub-Sahara, Timur Tengah, dan kawasan Asia-Pasifik (Konanahalli & Oyedele, 2016). Kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan norma budaya negara tuan rumah, dikombinasikan dengan keahlian manajemen proyek teknis, terbukti penting untuk keberhasilan pelaksanaan proyek

internasional. Efektivitas transfer pengetahuan dalam tim lintas budaya dimediasi oleh kepercayaan berbasis afeksi dan kognisi, identifikasi tim, jarak budaya, dan karakteristik pengetahuan seperti tacitness dan kompleksitas (Zhou dkk., 2022).

5.3 Proyek Konstruksi di Indonesia: Konteks dan Tantangan

Indonesia menghadirkan lingkungan operasional yang khas untuk proyek konstruksi dan infrastruktur, yang ditandai dengan perkembangan infrastruktur yang pesat, kerangka peraturan yang kompleks, dan beragam pemangku kepentingan. Pemerintah Indonesia telah secara signifikan meningkatkan investasi dalam pembangunan infrastruktur untuk meningkatkan konektivitas regional dan mendukung pengembangan proyek modal baru (Malelak dkk., 2024). Proyek konstruksi berskala besar di Indonesia melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan berbagai kepentingan, menciptakan skenario negosiasi yang kompleks yang membutuhkan analisis pemangku kepentingan dan strategi keterlibatan yang cermat.

Iklim keselamatan dan praktik manajemen proyek dalam proyek konstruksi infrastruktur di Indonesia mencerminkan karakteristik spesifik wilayah yang berbeda dari standar internasional (Utama dkk., 2025). Penelitian yang secara khusus mengkaji proyek konstruksi infrastruktur di Indonesia mengidentifikasi tiga faktor iklim keselamatan utama: komitmen dan komunikasi manajemen; praktik kerja dan penerapan aturan dan prosedur keselamatan; dan tanggung jawab atas keselamatan dan sumber daya keselamatan. Namun, terdapat kesenjangan implementasi yang signifikan, terutama mengenai kepatuhan terhadap prosedur keselamatan di lokasi proyek yang terdesentralisasi (Utama dkk., 2025). Tingkat pengaruh pemangku kepentingan dalam

implementasi konstruksi ramping sangat bervariasi, dengan entitas pemerintah biasanya menjalankan tingkat pengaruh tertinggi, sementara peran pemangku kepentingan mencakup fungsi penyedia, penggerak konteks, penyempurna konsep, perantara/ mediator, inisiator, stimulator, dan regulator (Adhi & Muslim, 2023).

5.4 Studi Kasus Negosiasi Proyek Konstruksi Internasional

Analisis komparatif kasus proyek konstruksi internasional di Asia, Eropa, dan wilayah lain mengungkapkan pola dalam pendekatan negosiasi yang berhasil dan tidak berhasil. Studi kasus Kemitraan Publik-Swasta (PPP) dari berbagai konteks geografis menunjukkan bahwa keberhasilan proyek sangat bergantung pada kejelasan kerangka hukum, alokasi risiko yang tepat, manajemen proyek yang efektif, kondisi ekonomi yang menguntungkan, dan pengadaan lahan tepat waktu dengan kompensasi yang layak (Nguyen dkk., 2017). Proyek konsesi infrastruktur di Amerika Latin dan Asia mengungkapkan bahwa negosiasi ulang ketentuan kontrak sering terjadi karena penegakan kontrak yang tidak sempurna, guncangan ekonomi, dan karakteristik lembaga pengatur (Guasch dkk., 2003).

Proyek konstruksi multinasional di negara berkembang dan negara maju menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan proyek internasional membutuhkan kemampuan beradaptasi, kesadaran budaya, dan metodologi manajemen proyek yang kuat (Erinjogunola dkk., 2025). Pengelolaan kepatuhan regulasi lintas yurisdiksi, manajemen tim yang beragam, dan pembangunan kemitraan lokal muncul sebagai faktor keberhasilan kritis dalam proyek infrastruktur yang mencakup banyak negara. Usaha patungan konstruksi internasional di Vietnam mengungkapkan bahwa faktor risiko kritis berkembang di berbagai tahapan proyek, dengan

masalah keuangan, manajemen, dan ekonomi secara konsisten muncul sebagai kategori risiko utama sepanjang siklus hidup proyek.

5.5 Manajemen dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Negosiasi Proyek

Manajemen pemangku kepentingan yang efektif merupakan elemen fundamental dalam negosiasi proyek konstruksi yang kompleks. Pemangku kepentingan dalam proyek konstruksi besar meliputi instansi pemerintah, kontraktor, konsultan, masyarakat lokal, kelompok lingkungan, dan badan pengatur, masing-masing dengan kepentingan dan kekhawatiran yang berbeda (Mashali dkk., 2022). Tingkat pengaruh pemangku kepentingan berkorelasi signifikan dengan daya tawar pemangku kepentingan, dan untuk meningkatkan kapasitas tawar-menawar, pemangku kepentingan dapat menerapkan sub-peran yang berbeda berdasarkan tingkat pengaruh (Adhi & Muslim, 2023). Sengketa konstruksi sering muncul akibat ketidaksesuaian pemangku kepentingan terkait harapan proyek, spesifikasi teknis, kewajiban kontraktual, dan wewenang pengambilan keputusan (Matarneh, 2024).

Keterlibatan pemangku kepentingan melalui kolaborasi berbasis BIM dalam proyek konstruksi meningkatkan empat aspek kunci: kolaborasi proses desain, integrasi alur kerja pemangku kepentingan, strategi manajemen proyek, dan teknologi digital untuk manajemen data dan informasi (Ridho et al., 2025). Membangun konsensus di antara berbagai pemangku kepentingan membutuhkan kerangka komunikasi yang transparan, metrik kinerja yang didefinisikan dengan jelas, dan mekanisme untuk perencanaan nilai bersama. Identifikasi dan prioritas kekhawatiran pemangku kepentingan yang kritis selama fase negosiasi secara signifikan memengaruhi penerimaan persyaratan yang

dinegosiasikan dan kemungkinan keberhasilan implementasi proyek.

5.6 Manajemen Kontrak dan Strategi Negosiasi

Strategi negosiasi kontrak dalam proyek infrastruktur semakin menekankan manajemen risiko yang komprehensif, penyusunan kontrak yang tepat, dan mekanisme tata kelola adaptif. Manajemen risiko dalam kontrak kemitraan mencakup empat dimensi penting: alokasi risiko dan tanggung jawab melalui penilaian risiko keuangan proaktif dan asuransi; kejelasan dan ketepatan dalam ketentuan kontrak termasuk definisi standar dan metrik kinerja terperinci; mekanisme penyelesaian sengketa dan penegakan hukum yang menampilkan pendekatan multi-tingkat; dan fleksibilitas kontrak yang menggabungkan mekanisme penyesuaian harga dan strategi keluar yang telah ditentukan sebelumnya (Shaigh et al., 2026). Optimalisasi kontrak EPC (Engineering, Procurement, Construction) membahas aspek-aspek kunci termasuk analisis risiko, alokasi tanggung jawab, dan pertimbangan hukum untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam implementasi proyek infrastruktur (Molchanova, 2025).

Negosiasi kontrak strategis di sektor minyak dan gas serta sektor infrastruktur lainnya menekankan pemanfaatan intelijen pasar, penggunaan kerangka kesepakatan terstruktur, dan pemanfaatan pemodelan keuangan tingkat lanjut untuk menilai kelayakan kontrak (Onukwulu dkk., 2024). Pendekatan berbasis data untuk penyusunan kontrak, yang menggabungkan analisis biaya-manfaat, perjanjian pembagian risiko, dan insentif berbasis kinerja, meningkatkan stabilitas kontrak sekaligus menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan (Onukwulu dkk., 2024). Kerangka kerja Manajemen Hubungan Vendor untuk proyek-proyek kompleks mengintegrasikan kolaborasi berbasis

kepercayaan, tata kelola berbasis kinerja, integrasi digital, dan mekanisme pembagian risiko untuk mendorong penciptaan nilai strategis sepanjang siklus hidup proyek (Sanni, 2025) . Integrasi teknologi melalui perangkat lunak manajemen siklus hidup kontrak, analisis kontrak berbasis AI, dan kontrak pintar yang didukung blockchain semakin mengubah praktik manajemen kontrak di sektor energi dan konstruksi (Ezeh dkk., 2024).

5.7 Penyelesaian Sengketa dan Manajemen Konflik

Perselisihan dalam proyek konstruksi muncul dari berbagai faktor penyebab, dengan gambar teknis yang tidak lengkap, variasi desain, dan kesalahan serta kelalaian dokumen kontrak sebagai penyebab utama dalam proyek di berbagai konteks geografis (Matarneh, 2024) . Praktik manajemen konstruksi yang menekankan kejelasan komunikasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan spesifikasi kontrak secara efektif meminimalkan terjadinya konflik. Metode penyelesaian sengketa yang paling umum di industri konstruksi meliputi negosiasi dan arbitrase, dengan negosiasi terbukti sangat efektif bila diimplementasikan secara proaktif selama tahap perencanaan proyek (Matarneh, 2024).

Perbedaan budaya antar mitra usaha patungan internasional secara signifikan memengaruhi munculnya konflik dan efektivitas penyelesaiannya. Perbedaan budaya nasional berdampak negatif terhadap kinerja usaha patungan konstruksi internasional, meskipun dampak negatif ini dapat dikurangi secara substansial melalui penerapan pendekatan manajemen konflik kooperatif (Liu dkk., 2020) . Pendekatan manajemen konflik yang kompetitif cenderung memperburuk dampak negatif perbedaan budaya, sementara pendekatan yang menghindari konflik menunjukkan efektivitas yang

terbatas dalam mengatasi konflik budaya. Peran Manajemen Konstruksi dalam penyelesaian konflik menekankan bahwa keterlambatan pembayaran kontraktor, komunikasi yang buruk antar pemangku kepentingan, dan perubahan desain merupakan penyebab utama konflik, dengan analisis regresi menunjukkan bahwa strategi manajemen yang ditargetkan yang berfokus pada komunikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan secara signifikan mengurangi kejadian konflik (Miyawa dkk., 2025).

5.8 Alokasi dan Manajemen Risiko dalam Negosiasi

Alokasi risiko merupakan elemen negosiasi penting dalam perjanjian proyek, yang secara langsung memengaruhi kelayakan proyek dan kesediaan mitra untuk berpartisipasi. Proyek infrastruktur PPP memerlukan identifikasi dan alokasi risiko secara eksplisit, termasuk risiko keuangan, risiko teknis, risiko permintaan, dan risiko regulasi di seluruh sektor publik dan swasta berdasarkan kapasitas dan keahlian manajemen risiko (Mazher et al., 2022). Manajemen risiko yang efektif dalam PPP menangani risiko di seluruh siklus hidup proyek yang mencakup fase pengadaan, desain, konstruksi, operasi, dan pemeliharaan, dengan penekanan khusus pada risiko yang spesifik untuk konteks negara berkembang termasuk kelemahan kelembagaan dan ketidakstabilan politik (Mazher et al., 2022).

Untuk usaha patungan konstruksi internasional, metodologi identifikasi dan penilaian risiko harus memperhitungkan faktor-faktor spesifik konteks termasuk stabilitas ekonomi, kerangka peraturan, kapasitas keuangan mitra, dan dinamika budaya dan politik. Risiko keuangan, risiko manajemen, dan risiko ekonomi secara konsisten muncul sebagai kategori risiko kritis yang memengaruhi kinerja ICJV. Strategi respons risiko yang digunakan oleh

kontraktor mencakup mitigasi risiko sebagai pendekatan yang paling umum, dengan transfer dan retensi risiko kurang mendapat pertimbangan yang baik. Integrasi teknologi melalui perangkat lunak manajemen risiko dan alat penilaian risiko yang didukung AI semakin memungkinkan identifikasi dan mitigasi risiko proyek secara proaktif sebelum risiko tersebut terwujud.

5.9 Model dan Negosiasi Kemitraan Publik-Swasta

Kemitraan Publik-Swasta (PPP) telah muncul sebagai mekanisme pengadaan yang signifikan untuk pengembangan infrastruktur baik di negara maju maupun berkembang. Variasi model PPP termasuk Build-Operate-Transfer (BOT), Build-Own-Operate (BOO), dan Design-Build-Finance-Operate (DBFO) menunjukkan efektivitas yang berbeda di berbagai konteks, dengan keberhasilan proyek bergantung pada pemilihan model yang tepat yang selaras dengan karakteristik proyek dan kapasitas kelembagaan (Volkova & Khmurova, 2025) . Faktor keberhasilan kritis untuk proyek infrastruktur PPP di negara berkembang meliputi pengadaan lahan dan kompensasi tepat waktu, kapasitas keuangan mitra sektor swasta, manajemen proyek yang efektif, kerangka hukum yang menguntungkan, dan kelayakan finansial proyek (Nguyen et al., 2017).

Struktur tata kelola PPP memerlukan pemisahan yang jelas antara peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kinerja sektor publik dan swasta, yang didukung oleh kerangka komunikasi yang transparan dan mekanisme konsultasi pemangku kepentingan secara berkala (Marynina, 2025) . Pengalaman Eropa dengan implementasi PPP di bidang infrastruktur transportasi menunjukkan bahwa kemitraan yang sukses bergantung pada penetapan kerangka alokasi risiko yang jelas, kebijakan ekonomi yang sehat, dan mekanisme identifikasi proyek yang tepat (Bondar &

Umantsiv, 2025). Negosiasi ulang PPP merupakan tantangan signifikan dalam implementasi proyek infrastruktur, dengan negosiasi ulang yang sering terjadi karena guncangan ekonomi, perubahan peraturan, dan perkembangan teknologi yang memengaruhi kelayakan proyek dan ekspektasi pengembalian.

5.10 Metode Negosiasi dan Penyelesaian Sengketa

Studi kasus menunjukkan bahwa negosiasi non-litigasi sering digunakan untuk menyelesaikan sengketa dalam proyek konstruksi, terutama dalam kasus wanprestasi yang disebabkan kelalaian administratif (Zachry & Arifah, 2025). Misalnya, dalam sebuah proyek pembangunan Ruang Kelas Baru (RKB), negosiasi dilakukan untuk mencapai kesepakatan pembayaran yang tertunda hingga tahun anggaran berikutnya, meskipun keterlambatan ini mengakibatkan kerugian finansial bagi penyedia jasa (Zachry & Arifah, 2025). Selain itu, negosiasi juga menjadi vital dalam proses penentuan ganti rugi pengadaan tanah untuk kepentingan umum, seperti pada proyek Tol Ungaran-Bawen, meskipun seringkali ada pihak yang tidak sepakat dan menyerahkan pada konsinyasi ke pengadilan (Berminas et al., 2014).

Dalam proyek-proyek besar yang melibatkan penanaman modal asing di sektor minyak dan gas, seperti kasus Pembatalan Kontrak Investasi Saudi Aramco di Kilang Cilacap, model tawar-menawar politik (Political Bargaining Model/PBM) digunakan untuk menganalisis dinamika negosiasi antara negara tuan rumah dan perusahaan multinasional (Adam, 2024). Meskipun variabel-variabel PBM terpenuhi, hubungan yang kooperatif tidak selalu tercapai, sebagian besar karena iklim investasi yang buruk (Adam, 2024). Selain itu, lobi dan negosiasi juga berperan penting dalam penyelesaian konflik sosial yang berhubungan dengan proyek pembangunan, melibatkan berbagai pihak seperti

pemerintah daerah dan organisasi masyarakat dalam mencapai kesepakatan (Simarmata et al., 2024).

Berbagai strategi negosiasi dan lobi diterapkan pula dalam konteks pemasaran dan sponsorship, di mana proses ini penting untuk membangun kepercayaan dan mencapai kesepakatan (Rahmadhani et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa interaksi yang baik dan strategi komunikasi yang efektif, seperti yang dilakukan oleh host live streaming dalam memasarkan produk, secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian konsumen (Leonindhira et al., 2024). Demikian pula, dalam membangun kepercayaan sponsorship, strategi pemasaran yang tepat dan negosiasi yang berfokus pada visibilitas merek dapat meningkatkan loyalitas konsumen (Rahmadhani et al., 2024), (Leonindhira et al., 2024).

Tabel 5. 1 Perbandingan Metode Negosiasi dalam Berbagai Studi Kasus Proyek

Jenis Proyek/Konflik	Jenis Sengketa/Masalah	Metode Negosiasi yang Digunakan	Hasil/Dampak Negosiasi
Proyek Pembangunan RKB	Keterlambatan Pembayaran oleh Dinas Pendidikan	Negosiasi non-litigasi	Kesepakatan pembayaran pada tahun anggaran berikutnya (Zachry & Arifah, 2025)
Pengadaan Tanah Proyek Tol Ungaran-Bawen	Penentuan Ganti Rugi Tanah	Negosiasi dalam penetapan ganti rugi	Kesepakatan tidak selalu tercapai, sebagian berakhir dengan konsinyasi (Ber

Jenis Proyek/Konflik	Jenis Sengketa/Masalah	Metode Negosiasi yang Digunakan	Hasil/Dampak Negosiasi
			minas et al., 2014)
Investasi Kilang Cilacap (Pertamina & Saudi Aramco)	Pembatalan Kontrak Investasi (FDI di sektor Minyak & Gas)	Analisis dengan Political Bargaining Model (PBM)	Hubungan kooperatif tidak tercapai karena iklim investasi buruk (Adam, 2024)
Pembangunan Gereja HKBP di Cilegon	Konflik Sosial dan Penolakan Pembangunan	Lobi dan negosiasi melibatkan berbagai pihak	Diperolehnya Izin Mendirikan Bangunan (IMB) (Simarmata et al., 2024)
Sponsorship Produk Hydro Coco	Pembangunan Kepercayaan Sponsorship	Strategi lobi dan negosiasi dalam pemasaran	Peningkatan kepercayaan sponsor dan loyalitas konsumen (Rahmadhani et al., 2024)
Pemasaran Parfum @pucelleid via TikTok Live Streaming	Keputusan Pembelian Konsumen	Interaksi lobi dan negosiasi via host live streaming	Mempengaruhi keputusan pembelian dan membangun kepercayaan konsumen (Leonindhira et al., 2024)

5.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Negosiasi Proyek

Negosiasi proyek sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi internal dan eksternal. Faktor internal seringkali mencakup masalah administratif, seperti kelalaian dalam pengurusan dokumen yang menyebabkan keterlambatan pembayaran pada proyek pemerintah (Zachry & Arifah, 2025). Dalam proyek konstruksi, ketidaklengkapan dokumentasi awal atau perubahan desain pada kontrak jenis Lump Sum dapat memicu klaim pekerjaan tambahan yang signifikan, sehingga menggarisbawahi pentingnya negosiasi yang efektif untuk penyesuaian kontrak (Ma'sun & Mirnayani, 2024). Selain itu, masalah manajemen proyek seperti keterlambatan jadwal juga dapat muncul meskipun perencanaan telah matang, seringkali disebabkan oleh kendala lapangan yang tidak terduga (Zhaputro et al., 2024).

Faktor eksternal juga memainkan peran krusial, di antaranya adalah iklim investasi suatu negara yang dapat mempengaruhi kerja sama antara pemerintah dan perusahaan multinasional dalam proyek penanaman modal asing (Adam, 2024). Kendala seperti minimnya insentif untuk pengembang, harga jual yang tidak kompetitif, serta keterbatasan anggaran pemerintah daerah, dapat menghambat negosiasi dan pengembangan proyek Pembangkit Listrik Tenaga Sampah (PLTSa) (Qodriyatun, 2021). Berbagai faktor ini menunjukkan kompleksitas negosiasi dalam proyek dan pentingnya strategi yang komprehensif untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak.

5.12 Daftar Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Negosiasi Proyek

A. Faktor Internal

- Kelalaian administratif dalam pengurusan dokumen (Zachry & Arifah, 2025)
- Ketidaklengkapan dokumentasi awal dan perubahan desain kontrak (Ma'sun & Mirnayani, 2024)
- Keterlambatan jadwal proyek karena kendala lapangan atau kurangnya perencanaan detail (Zhaputro et al., 2024), (Leksonowati et al., 2024).

B. Faktor Eksternal

- Iklim investasi yang buruk atau kurang mendukung (Adam, 2024)
- Minimnya insentif bagi pengembang dan harga jual yang tidak kompetitif (Qodriyatun, 2021)
- Keterbatasan anggaran pemerintah daerah (Qodriyatun, 2021).

5.13 Implikasi dan Rekomendasi untuk Negosiasi Proyek Efektif

Negosiasi yang efektif memiliki implikasi yang luas terhadap keberhasilan proyek, dengan banyak studi kasus menunjukkan perlunya pendekatan yang strategis dan adaptif. Faktor-faktor seperti kurangnya koordinasi antar pihak, tenaga kerja yang tidak kompeten, dan fluktuasi arus kas perusahaan merupakan agen risiko dominan yang dapat berdampak besar pada keberhasilan proyek (Irawan et al., 2024). Untuk mengatasi risiko ini, rencana mitigasi yang melibatkan sistem pemantauan dan sanksi, standardisasi

prosedur, serta peningkatan komunikasi antar pihak menjadi krusial dalam negosiasi proyek (Irawan et al., 2024). Peningkatan perencanaan awal yang lebih rinci, komunikasi yang efektif, dan pemantauan ketat terhadap spesifikasi proyek dapat meminimalkan keterlambatan dan dampak negatif pada biaya dan waktu pelaksanaan (Leksonowati et al., 2024). Selain itu, penggunaan metode seperti Time Cost Trade Off dapat mengoptimalkan durasi proyek dengan mempertahankan biaya minimum (Zhaputro et al., 2024). Negosiasi yang berhasil tidak hanya mendorong efisiensi dan efektivitas manajemen proyek, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan seluruh pemangku kepentingan (Timur & Utami, 2024).

Dalam konteks proyek jangka panjang, seperti pembangunan pembangkit listrik tenaga sampah, negosiasi juga memainkan peran penting dalam mengatasi kendala pengembangan, termasuk masalah biaya, keterbatasan anggaran, dan dukungan regulasi (Qodriyatun, 2021). Diperlukan dukungan regulasi yang kuat dan perhitungan yang cermat dalam setiap tahap negosiasi untuk memastikan kelancaran dan keberlanjutan proyek tersebut (Qodriyatun, 2021). Dengan demikian, negosiasi yang terencana dan dilaksanakan dengan baik dapat menjadi fondasi utama bagi keberhasilan proyek, memungkinkan adaptasi terhadap tantangan, dan memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

5.14 Pelajaran yang Dipetik dan Praktik Terbaik untuk Negosiasi Proyek

Sintesis temuan penelitian di berbagai konteks geografis dan jenis proyek mengungkapkan beberapa praktik terbaik yang menyeluruh untuk negosiasi proyek yang sukses.

- a. Pertama, analisis pemangku kepentingan yang komprehensif dan keterlibatan awal di seluruh fase negosiasi secara signifikan meningkatkan penerimaan proyek dan kemungkinan implementasi (Mashali dkk., 2022).
- b. Kedua, kerangka komunikasi yang transparan dengan proses pengambilan keputusan yang jelas dan mekanisme penyelesaian konflik mengurangi kesalahpahaman dan memfasilitasi negosiasi yang lebih efisien (Erinjogunola dkk., 2025).
- c. Ketiga, fleksibilitas dalam struktur kontrak yang memungkinkan adaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, perkembangan teknologi, dan persyaratan peraturan terbukti penting untuk keberlanjutan proyek jangka panjang (Shaigh dkk., 2026) .
- d. Keempat, integrasi keahlian khusus di berbagai bidang hukum, keuangan, dan teknis meningkatkan kualitas kontrak yang dinegosiasikan dan mengurangi komplikasi implementasi selanjutnya (Onukwulu dkk., 2024) . Kelima, pengakuan dan penghormatan terhadap perbedaan budaya dalam tim lintas budaya, ditambah dengan pelatihan budaya proaktif dan pendekatan manajemen konflik yang menekankan kerja sama daripada persaingan, secara signifikan meningkatkan hasil negosiasi dan kinerja usaha patungan (Liu dkk., 2020). Terakhir, adopsi teknologi melalui manajemen kontrak digital, kontrak pintar berbasis blockchain, dan alat penilaian risiko berbasis AI semakin memberikan keunggulan kompetitif dalam skenario negosiasi multi-pemangku kepentingan yang kompleks (Ezeh dkk., 2024).

5.15 Refleksi Negosiasi Proyek sebagai Praktik Etis dan Tata Kelola

5.15.1 Negosiasi Proyek dalam Perspektif Etika Profesional

Negosiasi proyek tidak dapat dipahami semata-mata sebagai aktivitas teknis atau prosedural yang berorientasi pada pencapaian kesepakatan kontraktual. Dalam konteks proyek konstruksi dan infrastruktur, negosiasi merupakan praktik etis yang merefleksikan nilai-nilai profesionalisme, keadilan, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Setiap keputusan yang dihasilkan melalui proses negosiasi berimplikasi langsung pada distribusi risiko, alokasi sumber daya publik, keselamatan kerja, serta keberlanjutan sosial dan lingkungan proyek.

Etika negosiasi proyek menuntut para pelaku—baik dari sektor publik maupun swasta—untuk bertindak berdasarkan prinsip itikad baik (*good faith*), transparansi, dan saling menghormati. Prinsip ini sejalan dengan pandangan Fisher dan Ury (1981) mengenai *principled negotiation*, yang menekankan pemisahan antara manusia dan masalah, fokus pada kepentingan bukan posisi, pencarian opsi saling menguntungkan, serta penggunaan kriteria objektif. Dalam proyek konstruksi, pelanggaran terhadap prinsip-prinsip tersebut seringkali menjadi akar konflik berkepanjangan, klaim kontraktual yang tidak produktif, hingga kegagalan proyek.

Dalam kerangka etika profesi keinsinyuran dan manajemen proyek, negosiasi juga berkaitan erat dengan tanggung jawab moral terhadap keselamatan publik dan penggunaan dana negara. Keputusan negosiasi yang mengorbankan mutu, keselamatan, atau kepentingan masyarakat demi keuntungan jangka pendek merupakan

bentuk penyimpangan etis yang berpotensi menimbulkan moral hazard. Oleh karena itu, negosiasi proyek harus ditempatkan sebagai instrumen untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab sosial.

5.15.2 Negosiasi sebagai Instrumen Tata Kelola Proyek

Dalam perspektif tata kelola (project governance), negosiasi berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan kolektif yang menjembatani kepentingan beragam pemangku kepentingan. Proyek infrastruktur modern dicirikan oleh kompleksitas aktor, mulai dari pemerintah, investor, kontraktor, konsultan, masyarakat terdampak, hingga lembaga pengawas. Negosiasi menjadi ruang institusional untuk menyelaraskan kepentingan tersebut agar proyek dapat berjalan secara legitim, efektif, dan berkelanjutan.

Tata kelola proyek yang baik menuntut adanya struktur negosiasi yang jelas, berbasis aturan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks Kemitraan Publik-Swasta (PPP), misalnya, negosiasi tidak hanya menentukan aspek finansial dan teknis, tetapi juga membentuk arsitektur risiko, mekanisme pengawasan, dan pola hubungan jangka panjang antara sektor publik dan swasta. Ketidakseimbangan daya tawar dalam negosiasi PPP berpotensi menghasilkan kontrak yang tidak adil dan membebani negara di kemudian hari.

Negosiasi yang terintegrasi dalam kerangka tata kelola juga berperan sebagai alat pencegahan konflik. Dengan menyediakan saluran komunikasi yang terbuka dan mekanisme penyelesaian sengketa yang disepakati sejak awal, negosiasi membantu mengurangi kecenderungan eskalasi konflik ke ranah litigasi yang mahal dan memakan waktu. Dengan demikian, negosiasi

berkontribusi langsung pada stabilitas dan keberlanjutan proyek.

5.15.3 Dimensi Keadilan dan Kepentingan Publik dalam Negosiasi

Proyek konstruksi dan infrastruktur, khususnya yang dibiayai oleh anggaran negara, memiliki dimensi kepentingan publik yang kuat. Oleh sebab itu, negosiasi proyek tidak boleh dilepaskan dari prinsip keadilan distributif dan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana manfaat dan beban proyek didistribusikan secara proporsional di antara para pihak, sementara keadilan prosedural menekankan pentingnya proses negosiasi yang inklusif, transparan, dan partisipatif.

Kasus-kasus pengadaan tanah untuk kepentingan umum menunjukkan bahwa kegagalan negosiasi seringkali bersumber dari persepsi ketidakadilan, baik dalam penetapan nilai ganti rugi maupun dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, negosiasi yang sensitif terhadap aspek sosial dan budaya masyarakat lokal menjadi prasyarat bagi legitimasi proyek. Pendekatan yang semata-mata legalistik tanpa mempertimbangkan dimensi sosial berisiko memicu resistensi dan konflik sosial yang berkepanjangan.

Negosiasi yang berorientasi pada kepentingan publik juga menuntut adanya akuntabilitas terhadap hasil kesepakatan. Setiap konsesi yang diberikan dalam proses negosiasi harus dapat dijustifikasi secara rasional dan etis, terutama ketika melibatkan penggunaan sumber daya publik. Hal ini mempertegas bahwa negosiasi proyek merupakan bagian integral dari praktik administrasi publik yang bertanggung jawab.

5.15.4 Transformasi Digital dan Masa Depan Negosiasi Proyek

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik negosiasi proyek. Penggunaan Building Information Modeling (BIM), sistem manajemen kontrak digital, analitik berbasis kecerdasan buatan, serta kontrak pintar berbasis blockchain membuka peluang bagi negosiasi yang lebih transparan, berbasis data, dan adaptif. Teknologi memungkinkan simulasi skenario negosiasi, analisis risiko secara real time, serta pemantauan kepatuhan kontrak secara berkelanjutan.

Namun demikian, transformasi digital juga menghadirkan tantangan etis dan kelembagaan. Ketergantungan pada sistem digital menuntut kapasitas institusional yang memadai serta perlindungan terhadap risiko keamanan data dan asimetri informasi. Oleh karena itu, integrasi teknologi dalam negosiasi proyek harus disertai dengan penguatan regulasi, kompetensi sumber daya manusia, dan kerangka etika penggunaan teknologi.

Ke depan, negosiasi proyek akan semakin bersifat multidisipliner, menggabungkan keahlian teknis, hukum, ekonomi, sosial, dan teknologi. Profesional proyek dituntut tidak hanya menguasai teknik tawar-menawar, tetapi juga memiliki kecerdasan etis dan literasi digital yang memadai untuk menghadapi kompleksitas proyek modern.

5.15.5 Sintesis Reflektif

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dalam bab ini, dapat disimpulkan bahwa negosiasi proyek merupakan jantung dari manajemen dan tata kelola proyek konstruksi. Negosiasi tidak hanya menentukan

keberhasilan teknis dan finansial proyek, tetapi juga mencerminkan kualitas etika, tata kelola, dan orientasi kepentingan publik dari para pelakunya. Praktik negosiasi yang dirancang secara strategis, dilaksanakan secara etis, dan didukung oleh kerangka kelembagaan yang kuat akan meningkatkan peluang keberhasilan proyek sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pembangunan.

Dalam konteks Indonesia dan proyek internasional, refleksi ini menegaskan perlunya pengembangan kapasitas negosiasi yang berkelanjutan, baik melalui pendidikan, pelatihan profesional, maupun reformasi kelembagaan. Dengan demikian, negosiasi proyek dapat berfungsi tidak hanya sebagai alat penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran institusional dan peningkatan kualitas pembangunan .

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, M. (2024). Political bargaining model in foreign direct investment: Case of Saudi Aramco–Cilacap refinery project. *Journal of International Political Economy*, 12(2), 145–160.
- Adhi, S., & Muslim, S. (2023). Stakeholder influence in lean construction implementation. *International Journal of Construction Management*, 23(4), 567–579.
- Amoah, A., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2023). National cultural dimensions and their impact on construction project management in developing countries: The case of Ghana. *Journal of Construction in Developing Countries*, 28(1), 1–20. <https://doi.org/10.21315/jcdc-04-22-0072>
- Berminas, A., et al. (2014). Pengadaan tanah untuk kepentingan umum dan dinamika negosiasi. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 44(3), 321–339.
- Bondar, K., & Umantsiv, Y. (2025). Public–private partnerships in European transport infrastructure. *Transport Policy*, 142, 45–57.
- Egbumokei, P. I., Dienagha, I. N., Digitemie, W. N., Onukwulu, E. C., & Oladipo, O. T. (2024). Cost-effective contract negotiation strategies for international oil and gas projects. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(4), 1284–1297. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.4.1284-1297>
- Erinjogunola, F. L., Ajiroto, R. O., Nwokediegwu, Z. Q. S., & Olayiwola, R. K. (2025). Navigating multinational construction projects: Overcoming challenges. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(2), 52–67.

- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Guasch, J. L., Laffont, J.-J., & Straub, S. (2003). *Renegotiation of concession contracts in Latin America*. World Bank Policy Research Working Paper.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Konanahalli, A., & Oyedele, L. O. (2016). Emotional intelligence and cross-cultural adjustment in international construction projects. *Construction Management and Economics*, 34(11), 751–768. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1213399>
- Ma'sun, A. M., & Mirnayani. (2024). PERBANDINGAN KONTRAK LUMP SUM DAN UNIT PRICE PADA PELAKSANAAN PEKERJAAN PAGAR (Studi Kasus: Proyek PT. United Tractors Tbk Jakarta). *Jurnal Ilmiah MITSU*. <https://doi.org/10.24929/ft.v12i2.2841>
- Mashali, B., et al. (2022). Stakeholder management in megaprojects. *International Journal of Project Management*, 40(5), 437–451.
- Matarneh, S. (2024). Causes and resolution of construction disputes. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 16(1), 04523001.
- Mazher, K., et al. (2022). Risk allocation in public–private partnership projects. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(3), 321–336.
- Muthahhari, M. R. (2020). *Jaringan Komunikasi Politik yang Dipilih Kepala Daerah dalam Proses Perumusan RAPBD Kota Banjarbaru Tahun 2019*. Universitas Darussalam Gontor.

<https://doi.org/https://doi.org/10.21111/ejoc.v5i1.3948>

- Nguyen, D. A., et al. (2017). Critical success factors for PPP infrastructure projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(9), 04017055.
- Shaigh, A., et al. (2026). Adaptive contract governance in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 44(1), 12–26.
- Simarmata, M., Rizaldy, F. R., Sihombing, L. Y. L., & Amiruddin, M. (2024). Strategi Lobi dan Negosiasi dalam Penyelesaian Konflik Sosial: Studi Kasus Penolakan Pembangunan Gereja HKBP di Cilegon, Indonesia. *Indonesian Culture and Religion Issues*. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i2.18>
- Zachry, A. D. S., & Arifah, R. N. (2025). Negosiasi Non-Litigasi Sebagai Solusi Penyelesaian Sengketa Wanprestasi Jasa Konstruksi Pemerintah Daerah Indonesia. *Journal of Islamic Business Law*, 9(3), 201–215. <https://doi.org/10.18860/jibl.v9i3.17299>
- Zhafira, N. (2023). Analisis simpangan lateral pada gedung beton bertulang. *Jurnal Teknik Sipil*, 7(2), 58–69.
- Zhaputro, Moch. A. D., Darjanto, H., & Nugrahini, F. C. (2024). Penerapan Metode Time Cost Trade Off untuk Optimasi Biaya dan Waktu pada Pengaruh Redesign Struktur Bawah (Studi Kasus: Proyek Pembangunan Klinik Utama Mata Jec Java @Pasuruan Tahap 1). *Journal of Manufacturing in Industrial Engineering & Technology*. <https://doi.org/10.30651/mine-tech.v3i2.24621>
- Zhou, Q., Chen, S., Deng, X., & Mahmoudi, A. (2022). Knowledge transfer among members within cross-cultural teams of international construction projects. *Engineering*

Construction and Architectural Management.
<https://doi.org/10.1108/ecam-09-2021-0838>.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Daisy Debora Grace Pangemanan, S.T., M.T., M.Si.

Dosen Jurusan Teknik Sipil

Politeknik Negeri Manado

Penulis lahir di Manado pada 3 Desember 1979, berkarir sebagai ASN Dosen sejak tahun 2003 sampai sekarang, mengajar di Jurusan Teknik Sipil pada Politeknik Negeri Manado. Jenjang Pendidikan S1 di Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi Manado (1997-2002) bidang konsentrasi Manajemen Rekayasa Konstruksi. Jenjang Pendidikan S2 (M.Si) bidang konsentrasi Manajemen Sumberdaya Pembangunan pada program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado (2003-2005), Jenjang Pendidikan S2 Magister Teknik (M.T) dengan predikat *Cum-Laude* di Universitas Sam Ratulangi Manado (2011-2013). Jenjang Pendidikan Doktoral S3 dengan Gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Makassar bidang konsentrasi Manajemen Konstruksi (2019-2022). Jenjang Pendidikan Profesi Insinyur pada Program studi Pendidikan Profesi Insinyur di Universitas Hasanuddin Makassar dengan Gelar Insinyur (2019-2020), yang selanjutnya Memperoleh gelar Insinyur Profesional Madya (IPM) oleh Persatuan Insinyur Indonesia

(PII) sejak tahun 2020. Dosen pada Program studi Magister Terapan Teknik Rekayasa Perawatan dan Restorasi Bangunan Gedung di Politeknik Negeri Manado Mata kuliah yang diampu Pengelolaan Kualitas Pekerjaan, Pengelolaan Keselamatan Konstruksi, K3, Manajemen Proyek 1, 2, dan 3, Estimasi Biaya, Konstruksi bangunan Gedung, Teknik Pelaksanaan bangunan Gedung. Alamat email penulis : daisypangemanan@polimdo.ac.id.

BIODATA PENULIS



Dewi Astuti Baco, S.T., M.T.

Dosen Program Studi D3 Teknik Sipil Jurusan Teknik Sipil
Politeknik Negeri Manado

Penulis lahir di Polewali tanggal 22 Oktober 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Studi D3 Teknik Sipil Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Manado. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Sipil dan melanjutkan S2 pada Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni bidang Manajemen Konstruksi, yang menjadi fokus utama dalam tri dharma, keahlian ini diaplikasikan dalam pembelajaran dan pelatihan di Politeknik Negeri Manado. Penulis berkomitmen untuk mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang mendalam mengenai praktik terbaik dalam industri konstruksi kepada generasi muda, khususnya mahasiswa teknik sipil agar mampu bersaing secara profesional dan adaptif terhadap dinamika industri. Sebagai akademisi, penulis juga aktif dalam mengikuti perkembangan terbaru di bidangnya dan berkontribusi dalam berbagai kegiatan ilmiah yang mendukung kemajuan industri konstruksi di Indonesia. Penulis berkomitmen untuk mengembangkan penelitian

terapan yang relevan dengan kebutuhan industri konstruksi nasional serta memperluas kolaborasi dengan praktisi dan institusi pemerintah guna meningkatkan relevansi kurikulum dengan kebutuhan yang sejalan dengan teknologi.

BIODATA PENULIS



Ir. Stefani Switly Peginusa, S.ST., M.T.

Dosen Program Studi Konstruksi Bangunan Gedung
Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Manado

Penulis lahir di Manado tanggal 20 September 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Konstruksi Bangunan Gedung Jurusan Teknik Sipil, Politeknik Negeri Manado. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan pada Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Manado dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Sipil Universitas Sam Ratulangi Manado. Penulis memiliki minat keilmuan pada manajemen konstruksi, konstruksi hijau (*green construction*), manajemen risiko proyek, serta perencanaan infrastruktur yang berkelanjutan.

Selain berkiprah di dunia akademik, penulis memiliki pengalaman profesional lebih dari 10 tahun di bidang konstruksi. Ia berpengalaman sebagai tenaga ahli perencana dan pelaksana bangunan, dengan keterlibatan langsung dalam berbagai proyek pembangunan. Pada tahun 2020 - 2021, ia berperan sebagai tenaga ahli pada pengembangan Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) Bunaken dan Morotai, yang menuntut perencanaan teknis, pengawasan

pelaksanaan, serta penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan.

Dalam perjalanan akademik dan profesionalnya, penulis aktif melakukan penelitian, penulisan ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Ia telah menghasilkan berbagai publikasi jurnal nasional yang membahas penerapan konsep keberlanjutan dalam proyek konstruksi, analisis risiko, serta evaluasi infrastruktur publik. Karyanya mencerminkan integrasi antara teori akademik dan praktik lapangan.

BIODATA PENULIS



Qurrotus Shofiyah, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Manajemen Konstruksi
Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Banyuwangi

Penulis adalah dosen pada Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Konstruksi, Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Banyuwangi. Penulis mengampu mata kuliah yang berkaitan dengan manajemen proyek, administrasi proyek, pengadaan barang dan jasa, serta manajemen konstruksi. Dalam kegiatan akademik, beliau aktif mengembangkan bahan ajar dan modul pembelajaran untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan vokasi di bidang konstruksi.

Selain mengajar, penulis juga terlibat dalam penelitian terapan dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya pada pengembangan infrastruktur dan manajemen proyek konstruksi. Melalui buku ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam penguatan kompetensi negosiasi bagi mahasiswa maupun praktisi proyek.

BIODATA PENULIS



Assoc. Prof. Dr. Ir (Ipm). Anton Kaharu, A.Ma.T.S, S.T., M.T.

Dosen Program Studi Teknik Sipil

Fakultas Teknik Universitas Negeri Gorontalo

DR. IR (IPP). H. ANTON KAHARU, A.MA.T.S., S.T., M.T. Associate Professor Departement of Civil Engineering, State University of Gorontalo. Lahir di Gorontalo Tahun 1968. Bidang keahlian yang ditekuni: Rekayasa Transportasi, Geografi Transportasi, Pengindraan Jauh (Remote Sensing), Perencanaan & Pengembangan Wilayah, Filsafat Teknologi dan Moral Hazard. Mengampu mata kuliah: Perancangan Transportasi, Perancangan Geometrik Jalan, Jalan Rel, Teknik Jembatan, Bandar Udara, Pelabuhan, Metode Numerik, Algoritma & Pemrograman serta Kerja Praktek. Capaian Karya Buku yang pernah ditulis hingga saat ini 18 (delapanbelas) buku referensi dan book chapter. Buku terbaru yang telah ditulis berjudul; Geometrik Jalan (2025); Dasar-Dasar Pengelolaan Hasil Pertanian (2025); Implementasi Sistem Transportasi Cerdas (2025); Eksplorasi Beton dalam Aristektur dan Teknik Sipil (2025); Pencemaran Udara dan Mitigasi Lingkungan (2025); Perencanaan & Pemodelan

Transportasi (2025); Transportasi Perkerasan Jalan (2025), dan Arsitektur Berkelanjutan: Prinsip, Strategi, Dan Implementasi (2025). Selain sebagai akademisi, juga berkecimpung sebagai Konsultan Teknis dalam bidang Rekayasa Transportasi, Perencanaan Wilayah & Kota, Sistem Informasi Geografis dan AMDAL. Proyek-proyek yang pernah ditangani sebagai ketua tim ahli konsultan dalam kurun waktu tahun 2020-2023, antara lain proyek: “Penyusunan Sistem Informasi/Data Base Jalan”; “Penyusunan Dokumen Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantawan Lingkungan (UKL & UPL)”; “Penyusunan Detail Engineering Design (DED) Renovasi Lapangan Sepak Bola, Tribun Stadion Merdeka, Pelataran Parkir Stadion Merdeka dan Gedung Olah Raga (GOR) Nani Wartabone”; dan “Penyusunan Studi Jaringan Trayek AKDP” di Provinsi Gorontalo. Di bidang organisasi profesional, selama ini aktif sebagai Pengurus Persatuan Insinyur Indonesia (PII); Ikatan Nasional Tenaga Ahli Konsultan Indonesia (INTAKINDO); Perkumpulan Ahli Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Indonesia (PAPTEKINDO); dan Pengurus Wilayah Ikatan Geograf Indonesia (IGI) di Provinsi Gorontalo. E-mail: anton.kaharu@ung.ac.id ; antonkaharu68@gmail.com.