



Studi Literatur Faktor Keterlambatan Proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung Berdasarkan Perspektif Manajemen Konflik

Sahrul Romdoni¹, Joshua Dean E.P², Mifzal Sumarsono³, Vicky Hidayat⁴, Ryan Irlawan⁵, Yayan Nuryanto⁶, Agus Taryana⁷

^{1,2,3,4,5,6,7} Ilmu Pemerintahan & Universitas Padjadjaran, Indonesia

sahrul23001@mail.unpad.ac.id, joshua23001@mail.unpad.ac.id, muhammad.23202@mail.unpad.ac.id,
vicky23001@mail.unpad.ac.id, ryan23009@mail.unpad.ac.id, yayan.nuryanto@unpad.ac.id, agus.taryana@unpad.ac.id

Abstrak

Proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung merupakan proyek strategis nasional yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi karena melibatkan banyak pihak dan proses konstruksi berskala besar. Studi literatur menunjukkan bahwa proyek ini mengalami keterlambatan akibat kombinasi faktor teknis dan nonteknis. Artikel ini menganalisis faktor-faktor tersebut berdasarkan penelitian terdahulu dan mengaitkannya dengan teori manajemen konflik. Hasil kajian literatur menunjukkan sebelas faktor utama penyebab keterlambatan, antara lain pembebasan lahan, jadwal proyek yang terlalu ketat, kurangnya integrasi perencanaan, keterbatasan sumber daya, perubahan desain, koordinasi rumit, dan kelalaian subkontraktor. Sebagian besar faktor tersebut berhubungan dengan konflik kepentingan, konflik peran, konflik instruksi, dan konflik struktural. Analisis menggunakan teori manajemen konflik menjelaskan bahwa konflik yang tidak dikelola dapat memperlambat pengambilan keputusan dan menurunkan produktivitas proyek. Artikel ini merekomendasikan peningkatan koordinasi, kejelasan peran, penguatan komunikasi lintas tim, pelatihan manajemen konflik, serta perbaikan proses perencanaan sebagai langkah untuk mengurangi keterlambatan proyek infrastruktur berskala besar.

Kata Kunci: keterlambatan proyek, manajemen konflik, Kereta Cepat Jakarta–Bandung, proyek infrastruktur, konflik organisasi.

PENDAHULUAN

Proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung menjadi salah satu proyek infrastruktur terbesar di Indonesia. Proyek ini dikerjakan oleh PT Kereta Cepat Indonesia China. Jalurnya sepanjang 142,3 kilometer. Proyek ini menuntut koordinasi antara banyak pihak. Proyek ini juga melibatkan kontraktor, sub kontraktor, konsultan, dan pemerintah. Kompleksitas ini membuat risiko keterlambatan semakin besar. Hasil penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa keterlambatan proyek KCIC muncul dari berbagai faktor teknis dan nonteknis. Faktor teknis mencakup keterlambatan desain, kesiapan shop drawing, perubahan gambar kerja, serta keterbatasan sumber daya. Faktor nonteknis mencakup pembebasan lahan, koordinasi lintas lembaga, serta perizinan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keterlambatan tidak hanya terjadi karena masalah teknis. Keterlambatan juga muncul karena adanya konflik kepentingan, perbedaan pemahaman, dan ketidakselarasan komunikasi antar pihak.

Proyek besar seperti KCIC membutuhkan manajemen konflik yang baik. Konflik dalam proyek tidak dapat dihindari. Konflik muncul karena perbedaan tujuan, nilai, cara pandang, dan tekanan pekerjaan. Jika konflik tidak dikelola dengan baik, proyek akan mengalami penurunan produktivitas. Waktu pelaksanaan juga akan terganggu. Oleh karena itu, analisis terhadap faktor penyebab keterlambatan perlu dipadukan dengan teori manajemen konflik. Artikel ini membahas penyebab keterlambatan proyek KCIC berdasarkan studi literatur. Artikel ini juga mengaitkan temuan penelitian sebelumnya dengan konsep manajemen konflik. Analisis ini membantu menjelaskan hubungan antara konflik organisasi dan keterlambatan proyek. Hasil analisis dapat

menjadi masukan bagi pelaksanaan proyek infrastruktur berskala besar agar pengelolaan konflik menjadi lebih efektif.

KAJIAN TEORI

Kajian teori dalam artikel ini berfokus pada dua konsep utama. Konsep pertama adalah manajemen proyek sebagai dasar pengelolaan kegiatan konstruksi. Konsep kedua adalah manajemen konflik sebagai pendekatan untuk memahami masalah koordinasi, perbedaan kepentingan, dan hambatan komunikasi dalam proyek. Manajemen proyek merupakan proses mengatur sumber daya agar tujuan proyek tercapai tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu. Proyek besar seperti KCIC termasuk dalam kategori proyek EPC. Proyek jenis ini mencakup kegiatan perencanaan, pengadaan, dan konstruksi. Proyek EPC memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi antar aktivitas. Setiap perubahan dalam desain atau pengadaan langsung memengaruhi jadwal konstruksi. Karena itu, proyek EPC membutuhkan koordinasi yang kuat. Kelemahan dalam koordinasi dapat menimbulkan keterlambatan.

Manajemen konflik menjelaskan bagaimana konflik muncul dan bagaimana konflik dapat dikelola. Fisher menjelaskan bahwa konflik terjadi ketika dua pihak memiliki tujuan yang tidak selaras. Sukanto membagi konflik proyek menjadi empat jenis. Person-role conflict muncul ketika seseorang tidak dapat menjalankan perannya dengan baik. Inter-role conflict muncul ketika seseorang menjalankan dua peran yang bertentangan. Intrasender conflict muncul ketika ada dua instruksi yang berbeda dari dua pihak. Intrasender conflict muncul ketika satu sumber memberikan instruksi yang tidak konsisten. Dalam konteks proyek, konflik sering muncul karena perbedaan kepentingan, ketidakjelasan peran, dan hambatan komunikasi. Thomas dan Kilmann menawarkan lima strategi untuk menangani konflik. Forcing menekankan penggunaan kekuasaan untuk menyelesaikan konflik. Avoiding menghindari konflik sampai situasi lebih stabil. Smoothing menekankan sisi positif hubungan. Compromising mencari titik tengah. Collaboration menyelesaikan konflik dengan kerja sama terbuka. Kedua konsep ini saling berkaitan. Proyek dengan struktur besar dan banyak aktor memiliki potensi konflik yang lebih tinggi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu jadwal, meningkatkan biaya, dan menurunkan kualitas. Karena itu, analisis keterlambatan proyek harus memasukkan aspek teknis dan aspek konflik organisasi.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode studi literatur. Metode ini dipilih karena fokus penelitian berada pada analisis hasil studi yang sudah dilakukan sebelumnya. Artikel ini tidak menggunakan data lapangan, wawancara, atau observasi. Seluruh data bersumber dari publikasi ilmiah yang relevan. Data diperoleh dari jurnal nasional, buku teori manajemen proyek, teori manajemen konflik, dan dokumen akademik yang membahas proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung. Artikel utama yang menjadi dasar pembahasan adalah penelitian tentang faktor keterlambatan proyek KCIC yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Data pendukung diambil dari teori manajemen konflik dan teori organisasi.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri literatur melalui portal akademik. Literatur yang dipilih harus memiliki hubungan langsung dengan topik keterlambatan proyek dan konflik dalam manajemen proyek. Literatur yang tidak relevan disaring dan tidak digunakan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi. Teknik ini membaca dan menginterpretasikan isi literatur untuk menemukan pola, hubungan konsep, dan kesimpulan. Analisis dilakukan dengan

mengelompokkan faktor keterlambatan proyek menjadi kategori teknis dan nonteknis. Setelah itu, kategori tersebut dihubungkan dengan konsep konflik. Hasil analisis digunakan untuk menjelaskan bagaimana konflik dapat mempengaruhi keterlambatan proyek. Pendekatan studi literatur ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara konflik organisasi dan keterlambatan proyek. Pendekatan ini juga membantu melihat bagaimana teori manajemen konflik dapat digunakan untuk memahami permasalahan dalam proyek besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa keterlambatan proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis. Keterlambatan juga muncul karena konflik kepentingan, hambatan komunikasi, perbedaan peran, dan koordinasi yang tidak efektif. Literatur utama yang dianalisis mengidentifikasi 11 faktor dominan yang mempengaruhi keterlambatan proyek. Faktor tersebut mencakup pembebasan lahan, jadwal proyek yang terlalu ketat, perencanaan kerja yang tidak terintegrasi, keterbatasan sumber daya, keterlambatan desain, koordinasi rumit, kelalaian subkontraktor, spesifikasi teknis tidak jelas, perizinan, dan cuaca. Faktor pertama adalah pembebasan lahan. Proses ini berjalan lambat karena adanya perbedaan kepentingan antara masyarakat dan pihak proyek. Situasi ini menggambarkan konflik kepentingan. Konflik muncul karena masyarakat memiliki nilai ekonomi dan sosial atas tanah yang berbeda dengan kebutuhan proyek. Konflik jenis ini sulit diselesaikan tanpa komunikasi terbuka dan negosiasi bersama.

Faktor kedua adalah jadwal proyek yang ditetapkan terlalu ketat. Jadwal yang tidak realistis menimbulkan tekanan dan beban kerja tinggi. Tekanan waktu ini memicu konflik antara pemilik proyek dan kontraktor. Kontraktor merasa target waktu tidak sesuai dengan kondisi lapangan. Konflik ini termasuk konflik struktural. Penyebabnya berasal dari kebijakan manajemen yang tidak sejalan dengan kapasitas teknis di lapangan. Perencanaan kerja yang tidak terintegrasi menjadi faktor berikutnya. Banyaknya kontraktor dan subkontraktor membuat koordinasi menjadi sulit. Tidak semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang urutan kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya konflik peran. Konflik muncul ketika satu pihak tidak mengetahui peran pihak lain. Kurangnya integrasi perencanaan juga membuat pekerjaan saling bertabrakan. Faktor penting lain adalah keterbatasan material, alat, dan tenaga kerja. Keterlambatan pasokan material memicu saling menyalahkan antar tim. Konflik ini muncul karena distribusi sumber daya tidak merata. Situasi ini memperlihatkan konflik sumber daya. Konflik jenis ini sering muncul dalam proyek besar dengan kebutuhan logistik yang tinggi. Keterlambatan desain dan shop drawing juga berperan besar. Perubahan desain terjadi saat proyek berjalan. Kondisi ini membuat tim pelaksana harus menunggu keputusan dari pihak perencana. Instruksi yang berbeda dari dua pihak menyebabkan kebingungan. Situasi ini adalah contoh dari konflik instruksi. Konflik ini terjadi ketika sumber instruksi tidak konsisten.

Koordinasi yang rumit juga menjadi penyebab keterlambatan. Banyaknya pihak yang terlibat membuat proses pengambilan keputusan berjalan lambat. Setiap pihak memiliki otoritas berbeda. Koordinasi yang terlalu panjang memicu konflik organisasi. Konflik ini membuat waktu respons semakin lambat. Kelalaian subkontraktor turut mempengaruhi keterlambatan. Beberapa pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Situasi ini memperlihatkan konflik peran dan tanggung jawab. Subkontraktor tidak menjalankan tugas sesuai perjanjian. Ketidaksinkronan ini berdampak langsung pada jadwal utama. Spesifikasi teknis yang tidak jelas membuat pelaksana proyek mengalami kebingungan. Ketidakjelasan teknis memicu konflik pemahaman. Setiap pihak memiliki interpretasi

berbeda tentang standar teknis. Konflik ini menghambat pengambilan keputusan di lapangan. Prosedur perizinan yang panjang juga menjadi hambatan. Proses perizinan melibatkan banyak instansi. Perbedaan aturan antar instansi membuat proses menjadi lambat. Situasi ini memunculkan konflik administratif. Konflik ini berasal dari ketidaksesuaian aturan dan kebijakan. Cuaca buruk juga memiliki dampak signifikan. Cuaca menjadi faktor eksternal yang mengganggu pekerjaan tanah dan konstruksi. Walaupun faktor ini tidak berasal dari konflik, dampaknya dapat memperburuk konflik yang sudah ada. Penundaan akibat cuaca membuat tekanan jadwal semakin tinggi. Analisis teori manajemen konflik menunjukkan bahwa sebagian besar faktor keterlambatan terkait dengan konflik internal dan eksternal proyek. Konflik tidak dapat dihindari dalam proyek besar. Namun, konflik dapat dikelola. Strategi kolaborasi dan kompromi menjadi pendekatan yang paling sesuai. Kolaborasi membantu membangun komunikasi terbuka. Kompromi membantu menyeimbangkan kepentingan. Kedua pendekatan ini dapat mengurangi dampak konflik pada jadwal proyek.

KESIMPULAN

Studi literatur menunjukkan bahwa keterlambatan proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh konflik organisasi dan hambatan manajerial. Faktor dominan yang mempengaruhi keterlambatan meliputi pembebasan lahan, jadwal yang terlalu ketat, perencanaan kerja yang tidak terintegrasi, keterbatasan sumber daya, perubahan desain, koordinasi rumit, kelalaian subkontraktor, ketidakjelasan spesifikasi, prosedur perizinan, dan cuaca. Sebagian besar faktor tersebut berkaitan dengan konflik kepentingan, konflik peran, konflik instruksi, dan konflik struktural. Konflik yang tidak dikelola dengan baik memperlambat pengambilan keputusan dan menghambat produktivitas proyek. Analisis dengan teori manajemen konflik memperlihatkan bahwa konflik dapat diidentifikasi sejak awal melalui pemahaman terhadap peran, komunikasi, dan kepentingan setiap pihak. Konflik bukan hanya hambatan. Jika dikelola secara tepat, konflik menjadi sarana untuk memperbaiki koordinasi, meningkatkan komunikasi, dan memperkuat mekanisme pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, penyelesaian konflik harus menjadi bagian dari strategi manajemen proyek dalam setiap tahapan pelaksanaan.

REKOMENDASI

Artikel ini memberikan beberapa rekomendasi. Memperkuat koordinasi lintas kontraktor dan subkontraktor. Koordinasi perlu dilakukan melalui rapat rutin dan sistem komunikasi yang jelas agar setiap pihak mengetahui tugas dan jadwal yang harus dipenuhi. Memperjelas peran, tanggung jawab, dan alur instruksi antara perencana dan pelaksana. Langkah ini penting untuk menghindari konflik instruksi yang sering muncul pada proyek besar. Meningkatkan kemampuan manajer proyek dalam manajemen konflik. Pelatihan tentang komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dapat membantu mencegah konflik yang tidak perlu. Memperbaiki proses perencanaan agar lebih realistis. Jadwal harus disusun berdasarkan kapasitas sumber daya yang ada. Menyusun mekanisme negosiasi yang melibatkan masyarakat dan pemerintah daerah dalam pembebasan lahan. Hal ini membantu mengurangi konflik kepentingan. Mempercepat perizinan melalui koordinasi langsung dengan instansi terkait. Koordinasi terpadu dapat mengurangi hambatan administratif. Ketujuh, menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan yang dipengaruhi cuaca dengan perencanaan alternatif. Perencanaan ini membantu mengurangi penundaan saat kondisi cuaca tidak mendukung. Rekomendasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek besar tidak hanya bergantung pada teknologi dan anggaran, tetapi juga pada kemampuan untuk mengelola konflik secara efektif.

Pendekatan kolaboratif dan komunikasi terbuka menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja proyek dan mencegah keterlambatan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Soeharto, I. (2001). Manajemen proyek: Dari konsepsi sampai operasi (Jilid 1 dan 2). Erlangga.
- Fisher, R. J. (1990). The social psychology of intergroup and international conflict resolution. Springer-Verlag.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Gulf Publishing.

Artikel Jurnal

- Yurianto, & Kadri, T. (2020). Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan proyek infrastruktur Kereta Cepat Jakarta–Bandung. CESD Journal, 3(1), 36–41.
- Filley, A. C. (1975). Interpersonal conflict resolution. Scott, Foresman & Company, 1–20.
- Jervis, B. (1988). Delay classification in construction projects. Journal of Construction Engineering and Management, 114(2), 187–194.
- Indati, R. (1996). Konflik organisasi dan penanganannya. Jurnal Administrasi Niaga, 3(2), 45–54.

Sumber Online

- Kementerian PUPR. (2022). Laporan proyek strategis nasional Kereta Cepat Jakarta–Bandung. Diakses dari <https://www.pu.go.id>
- KCIC Indonesia. (2023). Progres pembangunan Kereta Cepat Jakarta–Bandung. Diakses dari <https://kcic.co.id>
- World Bank. (2020). Managing conflicts in infrastructure megaprojects. Diakses dari <https://www.worldbank.org>