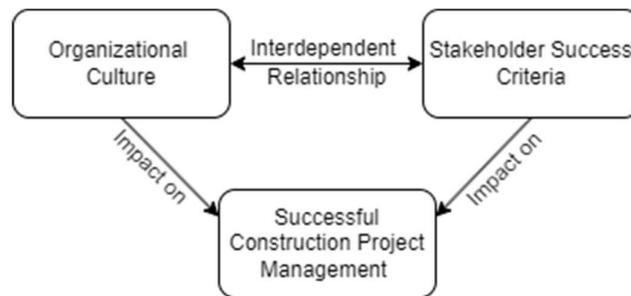


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indonesia, sebagai negara berkembang, membutuhkan berbagai proyek untuk meningkatkan perekonomian. Kesuksesan proyek bergantung pada komunikasi yang baik dengan para pemangku kepentingan. Proyek adalah kegiatan yang dijalankan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan spesifik. Sifatnya yang sementara berarti proyek memiliki durasi terbatas, dengan titik awal dan akhir yang jelas. Proyek bisa berupa kegiatan mandiri atau menjadi bagian dari program atau kumpulan proyek yang lebih besar (Project Management Institute, 2021), seperti pembangunan gedung baru, pengembangan teknologi baru, atau penyelenggaraan *event* internasional. Proyek konstruksi adalah serangkaian kegiatan yang terencana, terstruktur, dan terkoordinasi untuk membangun atau merenovasi bangunan atau infrastruktur, dengan mempertimbangkan waktu, biaya, dan kualitas. Keberhasilan proyek tidak hanya diukur dari selesainya pembangunan fisik, tetapi juga dari terpenuhinya ekspektasi para *stakeholder* yang terlibat (Chan, Scott, & Lam, 2002). Pengelolaan pemangku kepentingan yang efektif adalah kunci untuk menjamin kelancaran dan keberhasilan proyek. Pada gambar I.1 dibawah, menjelaskan untuk menciptakan manajemen proyek konstruksi yang sukses, diperlukan manajemen pemangku kepentingan dan budaya organisasi. *Stakeholder management* adalah proses yang melibatkan identifikasi, analisis, dan pengelolaan kebutuhan serta ekspektasi dari semua pihak yang terlibat dalam proyek, termasuk komunikasi antar *stakeholder*.



Gambar I. 1 Core elements of successful construction project management

Sumber: (Alhiddi, Osborne, & Anyigor, 2019)

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan proyek konstruksi dengan mempengaruhi interaksi *stakeholder*, praktik manajemen proyek, dan hasil proyek secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dengan menciptakan kepercayaan dan transparansi, mendorong komunikasi terbuka, dan menyelaraskan kepentingan *stakeholder* dengan tujuan proyek, sehingga meningkatkan kinerja dan mengurangi konflik (Indah, 2018). Studi yang dilakukan oleh Lange & Bundy (2018), mengilustrasikan bahwa organisasi positif dengan tata kelola *stakeholder* yang kuat cenderung mencapai hasil proyek yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Tuelah et al. (2014), menyoroti peran konsultan manajemen konstruksi dalam memfasilitasi strategi manajemen dan komunikasi *stakeholder*, serta menyelaraskan harapan mereka dengan hasil proyek untuk mengurangi risiko dan memastikan kesuksesan.

Komunikasi yang baik antar *stakeholder* adalah kunci sukses manajemen proyek, mengingat 90% waktu proyek dialokasikan untuk aktivitas komunikasi. (Project Management Institute, 2021). Komunikasi efektif memastikan semua pemangku kepentingan memahami tujuan, kemajuan, dan tantangan proyek, mendukung koordinasi dan kolaborasi optimal (Cyrious & Adriana, 2023). Komunikasi terstruktur dan transparan dapat membangun kepercayaan, kolaborasi, dan meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proyek. Komunikasi yang tepat memungkinkan manajer proyek proaktif mengatasi kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan, mengurangi risiko konflik dan ketidakpuasan (Chasanah & Kiswati, 2018).

PT ABC adalah sebuah anak perusahaan yang bergerak di sektor konstruksi dan pengelolaan jasa infrastruktur jaringan yang sudah berdiri sejak tahun 2012. PT ABC memiliki beberapa cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan menangani proyek pembangunan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, dengan melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan berbeda – beda. Pihak yang terlibat dapat dikategorikan menjadi *stakeholder* internal, *stakeholder* eksternal, *stakeholder* utama, dan *stakeholder support*. *Stakeholder* internal, termasuk tim manajemen proyek, supervisi, dan staf administrasi, bertanggung jawab

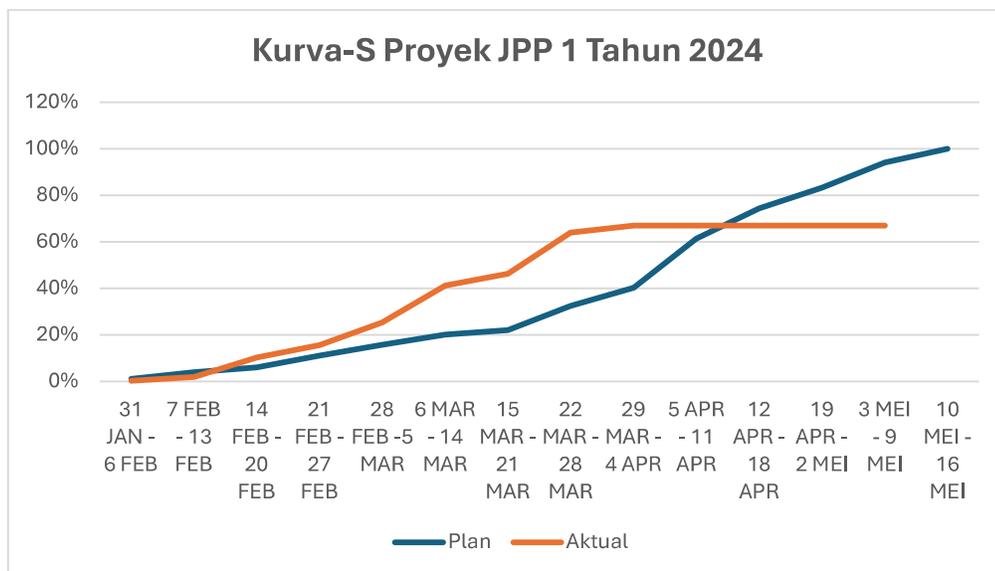
memastikan pelaksanaan proyek sesuai rencana dan kepatuhan terhadap standar keselamatan serta lingkungan. *Stakeholder* eksternal mencakup pemerintah daerah, dan penyedia jasa infrastruktur. Pemerintah daerah memiliki peran kunci dalam memberikan izin dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi. *Stakeholder* utama termasuk pemerintah daerah dan masyarakat lokal, yang memiliki kepentingan langsung dalam pengawasan dan pengaturan proyek. Dalam mendapatkan dukungan dari *stakeholder* utama memerlukan pendekatan yang berfokus pada transparansi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. *Stakeholder support* dapat berkontribusi dalam mengidentifikasi solusi terbaik dan teknologi terbaru yang dapat diterapkan dalam proyek.

Proyek yang biasa dikerjakan oleh PT ABC antara lain yaitu pemasangan jaringan akses, pengoperasian dan pemeliharaan infrastruktur jaringan akses, pengelolaan NTE (*Network Terminal Equipment*). Proyek instalasi yang dikerjakan oleh PT ABC meliputi FTTH (*Fiber to The Home*) untuk rumah tinggal, FTTB (*Fiber to The Building*) untuk gedung perkantoran, dan FTTT (*Fiber to the Tower*) untuk menara telekomunikasi. Pelaksanaan proyek dan program di PT XYZ dikelola oleh unit konstruksi. Dalam satu tahun terakhir, unit ini telah menyelesaikan 17 proyek, termasuk proyek HEM, PT2, MITRATEL, STTF, NODE B, dan masih banyak lagi. Kemampuan dan pengalaman PT XYZ dalam bidang konstruksi jaringan fiber optik menjadikan perusahaan ini sebagai mitra terpercaya bagi berbagai pihak di Indonesia. PT ABC saat ini tengah melaksanakan Proyek JPP (*Joint Planning Program*) di wilayah Bandung Barat. Proyek ini bertujuan untuk membangun infrastruktur jaringan telekomunikasi di daerah tersebut. Saat ini, tim konstruksi dari PT ABC sedang fokus mengerjakan Proyek JPP 1 Tahun 2024 yang meliputi 46 lokasi di wilayah Bandung Barat. Proyek ini ditargetkan selesai dalam waktu tiga setengah bulan, dimulai dari tanggal 31 Januari hingga 15 Mei 2024. Namun, realitanya pelaksanaan proyek JPP 1 Tahun 2024 ini, terdapat beberapa kendala yang menyebabkan keterlambatan dalam waktu selesai proyek tersebut. Berikut ini merupakan data perbandingan pengerjaan proyek JPP Tahap 1 dengan proyek yang sudah dikerjakan oleh PT ABC.

Tabel I. 1 Perbandingan Data Proyek

Proyek	Durasi yang Direncanakan	Tanggal Mulai	Tanggal Selesai	Durasi Aktual	Keterlambatan
Proyek HEM 2024	1 Bulan	19 April 2024	17 Mei 2024	1 Bulan	Tidak Ada
Proyek PT2 2024	1,5 Bulan	30 Maret 2024	13 Mei 2024	1 Bulan 14 Hari	Tidak Ada
Proyek JPP Tahap 1 2024	3,5 Bulan	31 Januari 2024	15 Mei 2024	>4 Bulan	Terlambat

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa proyek-proyek sebelumnya, seperti Proyek HEM 2024 dan Proyek PT2 2024, berhasil diselesaikan tepat waktu tanpa mengalami keterlambatan. Di sisi lain, Proyek JPP Tahap 1 Tahun 2024 merupakan proyek yang memiliki durasi waktu lebih lama dibandingkan dengan proyek lain yang sudah dikerjakan dan mengalami keterlambatan lebih dari waktu yang direncanakan karena adanya kendala dalam koordinasi dan komunikasi antar-stakeholder. Proyek JPP Tahap 1 Tahun 2024 dipilih karena mewakili situasi di mana manajemen stakeholder dan komunikasi belum optimal, yang menyebabkan keterlambatan proyek.



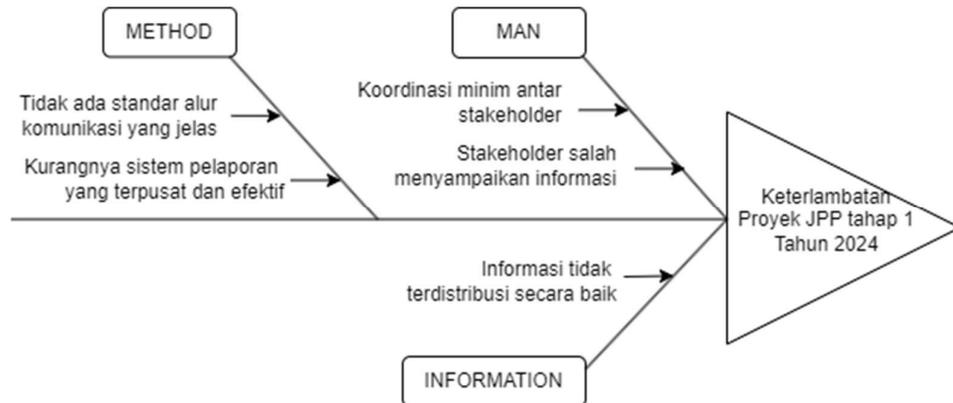
Gambar I. 2 Kurva – S Proyek JPP Tahap 1 Tahun 2024

Pada Gambar I.2, pelaksanaan proyek JPP mengalami keterlambatan. Garis oranye menunjukkan kondisi aktual, sedangkan garis biru menunjukkan target yang direncanakan. Keterlambatan yang terjadi pada proyek ini dimulai dengan 29 Maret. Hingga 10 Mei 2024 proses pengerjaan baru mencapai 67%. Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan bersama *site manager* dan data penyebab keterlambatan pada proyek yang dijabarkan sebagai berikut.

Tabel I. 2 Penyebab Keterlambatan

No	Kegiatan	Penyebab Keterlambatan	Akar Masalah
1	Perizinan Pembangunan	Regulasi yang tidak terkomunikasikan dengan baik	Koordinasi dengan pemerintah daerah kurang intensif
2	Koordinasi dengan Masyarakat Lokal	Ketidakpuasan masyarakat terhadap proses konsultasi dan negoisasi	Komunikasi yang tidak transparan dan partisipatif
3	Pemasangan Fiber Optik	Keterlambatan pengiriman material	Koordinasi dengan pemasok kurang efektif
4	Penjadwalan Instalasi	Tidak ada komunikasi mengenai konfirmasi mengenai masalah terkait	Tidak adanya konfirmasi jadwal instalasi

Sehingga didapatkan faktor penyebab keterlambatan pada proyek ditampilkan pada Gambar I.3 dibawah ini.



Gambar I. 3 Fishbone Diagram

Diagram *fishbone* adalah diagram yang digunakan untuk menganalisis penyebab suatu permasalahan. Berdasarkan Gambar 1.3, diagram tersebut terdiri dari beberapa elemen percabangan yang menggambarkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan permasalahan tersebut. Berdasarkan *fishbone* diatas, menunjukkan

bahwa minimnya koordinasi antar *stakeholder* merupakan salah satu faktor yang menjadi penyebab pada perbedaan persepsi yang dapat menimbulkan misinformasi.

Dalam pelaksanaan proyek, salah satu tantangan umum yang sering dihadapi adalah kompleksitas dalam mengelola komunikasi dengan berbagai *stakeholder*. Keterlambatan dalam menyampaikan informasi yang berkaitan dengan jadwal proyek dapat berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan memperpanjang proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat berdampak pada efisiensi keseluruhan jalannya proyek.

Keterlambatan proyek yang sudah terjadi tentu memiliki dampak yang merugikan banyak pihak, untuk meminimalisir permasalahan tersebut, diperlukan adanya perancangan *stakeholder management plan* dan *communication management plan*. *stakeholder management plan* dan *communication management plan* berfungsi untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan terlibat secara optimal dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan secara tepat waktu. Berdasarkan wawancara yang sudah penulis lakukan, pengerjaan proyek JPP tahap 1 yang melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan dan pengaruh yang berbeda. Agar proyek ini mencapai tujuannya, penting untuk segera melakukan pemetaan *stakeholder* untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi mereka. Dalam mengatasi masalah keterlambatan proyek, diperlukan strategi proaktif dalam manajemen *stakeholder* dan komunikasi. Hal ini termasuk untuk meningkatkan transparansi, menyediakan informasi yang jelas, dan memperkuat hubungan dengan *stakeholder*. Penggunaan teknologi untuk memantau komunikasi juga dapat membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan lebih efisien. *Stakeholder management* adalah proses kompleks yang melibatkan identifikasi, analisis, dan pengembangan strategi untuk memastikan keterlibatan yang efektif dan terstruktur dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek (Project Management Institute, 2021).

Berdasarkan penjelasan mengenai berbagai permasalahan yang terjadi pada proyek JPP tahap 1 yang dikerjakan oleh PT ABC, penelitian ini berfokus pada pengembangan *stakeholder management plan* meliputi perancangan *engagement*

plan dan *communication management plan* yang terintegrasi untuk membangun komunikasi dan kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan.

I.2 Alternatif Solusi

Berikut ini merupakan solusi alternatif yang sesuai dengan diagram fishbone yang ada pada bagian latar belakang.

Tabel I. 3 Alternatif Solusi

No	Akar Permasalahan	Solusi
1	Koordinasi minim antar <i>stakeholder</i> .	Menetapkan jadwal pertemuan rutin mingguan, Menunjuk koordinator proyek yang bertanggung jawab, Mengadakan pelatihan meningkatkan keterampilan komunikasi dan pengembangan mengenai format standar dokumentasi dan penyampaian informasi.
2	Kesalahan <i>stakeholder</i> dalam menyampaikan informasi.	
3	Informasi tidak terdistribusi secara baik.	Mengadopsi sistem manajemen informasi proyek (PIMS), Menggunakan platform kolaborasi agar semua dokumen dan informasi proyek dapat diakses oleh semua <i>stakeholder</i> .
4	kurangnya sistem pelaporan yang terpusat dan efektif.	
5	Tidak adanya prosedur komunikasi antar <i>stakeholder</i> yang terlibat.	Menyusun dan menerapkan <i>Communication Management Plan</i> yang mendefinisikan alur komunikasi, tanggung jawab, dan frekuensi komunikasi.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka perumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana mengidentifikasi *stakeholder* yang terlibat dalam proyek JPP tahap 1 PT ABC?
2. Bagaimana merancang *stakeholder management plan* pada proyek JPP tahap 1 PT ABC?

3. Bagaimana merancang *communication management plan* pada proyek proyek JPP tahap 1 PT ABC?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan atau objektif yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi *stakeholder* yang terlibat dalam proyek JPP tahap 1 PT ABC.
2. Merancang *Stakeholder Management Plan (SMP)* pada proyek JPP tahap 1 PT ABC.
3. Merancang *Communication Management Plan (CMP)* pada proyek JPP tahap 1 PT ABC.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat dari tugas akhir ini, adalah:

1. Bagi perusahaan
Pada penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut.
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengelolaan proyek yang lebih baik.
 - b. Dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*.
 - c. Dapat diimplementasikan di kemudian hari pada perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan proyek.
2. Bagi penulis
Pada penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat bagi penulis, yaitu sebagai berikut.
 - a. Dapat memperdalam pengetahuan dan pemahaman tentang teori dan praktik manajemen proyek, khususnya pengelolaan *stakeholder*.
 - b. Dapat meningkatkan kemampuan penulis dalam berpikir kritis dan sistematis.
 - c. Dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi penulis dalam menyelesaikan masalah.

I.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan mengenai akan dikemukakan tentang latar belakang permasalahan yang menjelaskan tentang penguraian permasalahan yang ada dalam proyek, perumusan masalah, tujuan dan manfaat tugas akhir, serta sistematika penulisan dari proyek yang akan dikaji.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab II ini, berisi penjelasan mengenai studi / kajian literatur / konsep umum / kerangka dasar teori perancangan yang mendasari dan berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini, Teori-teori yang berasal dari literatur baik dari perkuliahan maupun sumber lain digunakan sebagai panduan dalam menganalisis masalah.

BAB III METODOLOGI PERANCANGAN

Pada bagian ini, terdapat uraian mengenai jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, prosedur pelaksanaan penelitian, dan penyajian diagram alur penelitian. Tujuannya adalah untuk menjelaskan metode yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan yang terdapat dalam proyek kajian, serta merencanakan penyelesaian kajian hingga mencapai hasil yang diharapkan, termasuk identifikasi komponen sistem terintegrasi dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bagian ini, dijelaskan mengenai teknis dan hasil dari pengumpulan data serta pengolahan data dengan menggunakan metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah pada proyek penelitian ini.

BAB V ANALISIS DATA

Pada bagian ini, dijelaskan tentang analisis data dari hasil pengolahan data pada bab sebelumnya. Bab ini bertujuan untuk memberikan penjelasan yang lebih rinci

tentang informasi yang telah diolah pada topik penelitian ini, dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah melalui data yang telah diolah.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan yang didapat dari bab sebelumnya yaitu analisis data, yang diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dari topik penelitian ini. Selanjutnya pemberian saranyang bertujuan untuk penelitian selanjutnya yang diharapkan dapat terus dikembangkan dalam melakukan penelitian terkait.