

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Bab dua ini berisi mengenai dasar-dasar teori yaitu definisi-definisi yang perlu diketahui, teori tentang komunikasi, institusi *stakeholder* kepentingan, proses manajemen *stakeholder* serta model proses manajemen *stakeholder*.

Pada bab ini diharapkan dapat diidentifikasinya pengaruh pihak-pihak yang berkepentingan dalam proyek serta dipahaminya strategi dalam menghadapi para *stakeholder*.

#### **2.1. DEFINISI**

##### **2.1.1. Manajemen (*Management*)**

Manajemen adalah suatu proses/rangkaian kegiatan kerja dari seorang pimpinan yang dilakukan dengan mempergunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dengan cara yang setepat-tepatnya<sup>3</sup>.

##### **2.1.2. Proyek (*Project*)**

Proyek didefinisikan sebagai sekumpulan kegiatan yang saling berhubungan antar satu dengan lainnya, dengan menggunakan sumberdaya dari saat awal kegiatan dimulai sampai dengan pada saat akhir kegiatan untuk memperoleh suatu manfaat tertentu, dimana penggunaan sumberdaya dan manfaatnya dapat diukur<sup>4</sup>.

##### **2.1.3. Stakeholder**

*Stakeholder* adalah anggota tim proyek, manajer tingkat lebih tinggi, dan bentuk organisasi luar seperti kontraktor, subkontraktor, pengguna jasa, badan

---

<sup>3</sup> Ir. Eddy Nugroho H, MT, *Diktat kuliah : Dasar-dasar manajemen proyek konstruksi*, PPSI Teknik UI, 2001.

<sup>4</sup> Ibid

regulator, institusi keuangan, dan pihak pengklaim lainnya yang memiliki atau meyakini mereka memiliki hak yang telah ditanam pada proyek<sup>5</sup>

*Stakeholder* adalah individu atau organisasi yang aktif terlibat di dalam proyek, atau yang kepentingannya akan terpengaruhi sebagai akibat dari eksekusi proyek atau penyelesaian proyek<sup>6</sup>

#### **2.1.4. Manajemen *Stakeholder* Proyek (*Project Stakeholder Management*)**

Definisi Manajemen *Stakeholder* proyek adalah bahwa proyek secara eksplisit dideskripsikan dalam ketentuan terhadap individu dan institusi yang berbagi kepentingan atau keperluan pada proyek<sup>7</sup>

#### **2.1.5. Komunikasi**

Komunikasi adalah hubungan kontak antara manusia baik individu maupun kelompok. Menurut Eduard Depari, Ph.D. komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti. Dilakukan oleh penyampai pesan (sumber, komunikator, pengirim) ditujukan pada penerima pesan (penerima, komunikator, pendengar) dengan maksud mencapai kebersamaan (*commonness*)<sup>8</sup>. Komunikasi merupakan pentransferan dan pemahaman kata. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan.

Seni komunikasi adalah suatu subyek yang luas dan melibatkan pokok kumpulan ilmu pengetahuan (*Body of Knowledge*) diantaranya<sup>9</sup>:

- Model pengiriman-penerimaan. Loop umpan balik dan hambatan-hambatan komunikasi.
- Pilihan media. Saat berkomunikasi dengan tulisan dibandingkan dengan ucapan, saat menulis dengan memo tidak resmi dibandingkan dengan laporan resmi, dan saat berkomunikasi dengan bertatap muka

---

<sup>5</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>6</sup> *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) USA*, 2004, P 24

<sup>7</sup> *Ibid*

<sup>8</sup> Widjaja, A.W, *Komunikasi, Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, Bumi Aksara, 1993. P1-2

<sup>9</sup> *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) USA*, 2004, P 223

dibandingkan dengan surat elektronik, pemilihan media untuk aktifitas komunikasi akan tergantung pada situasi.

- Gaya menulis. Kalimat aktif dibandingkan pasif, struktur kalimat, dan pilihan kata.

### **2.1.6. Penjadwalan (Scheduling)**

Jadwal adalah penjabaran perencanaan proyek menjadi urutan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai sasaran. Pada jadwal telah dimasukkan faktor waktu<sup>10</sup>.

Jadwal adalah penentuan waktu dan aktifitas dan mengikuti kerangka logis dari perencanaan proses<sup>11</sup>

## **2.2. KOMUNIKASI DALAM PELAKSANAAN PROYEK**

Komunikasi merupakan proses dimana terjadi pertukaran informasi. Komunikasi didalam proyek konstruksi diperlukan tidak saja untuk kebutuhan interaksi, kolaborasi dan kooperasi antara anggota tim proyek, namun lebih jauh lagi membantu meyakinkan manajer proyek dan segenap pimpinan proyek (*project leader*) bahwa aktifitas proyek dari hari kehari sesuai dengan rencana yang ada (*on the right tract*)<sup>12</sup>. Komunikasi dalam proyek konstruksi dilakukan untuk memberikan kemudahan dan kejelasan dalam struktur organisasi baik pihak eksternal yaitu pemilik proyek, konsultan dan sebagainya serta pihak internal yaitu pelaku proyek dan perusahaan<sup>13</sup>.

Proses manajemen komunikasi proyek adalah didalamnya sebagai berikut<sup>14</sup> :

1. Perencanaan komunikasi (*Communications Planning*), menentukan informasi dan komunikasi yang dibutuhkan oleh para pemangku kepentingan.

---

<sup>10</sup> Yusuf Latief, Diklat "Perencanaan dan Penjadwalan Proyek Konstruksi" fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2001

<sup>11</sup> Michael T. Callahan, Daniel G. Quackenbush, AIA, James E Rowings, PE., *Construction Project Scheduling*, McGraw-Hill Inc, 1992, P 3

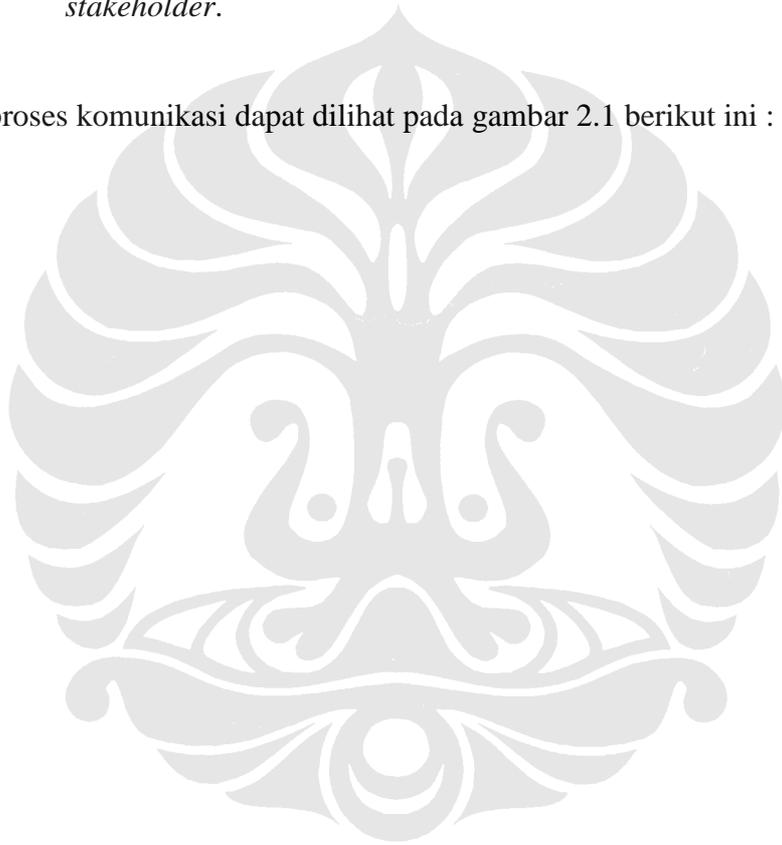
<sup>12</sup> Chan K.C., Ong Peter, Indrajit R Eko Op. Cit, P 118

<sup>13</sup> *Pedoman Standardisasi dan Pedoman Operasional Penyelenggaraan Pembangunan Bangunan Gedung Negara*, Badan Penerbit Pekerjaan Umum, Jakarta, 1993

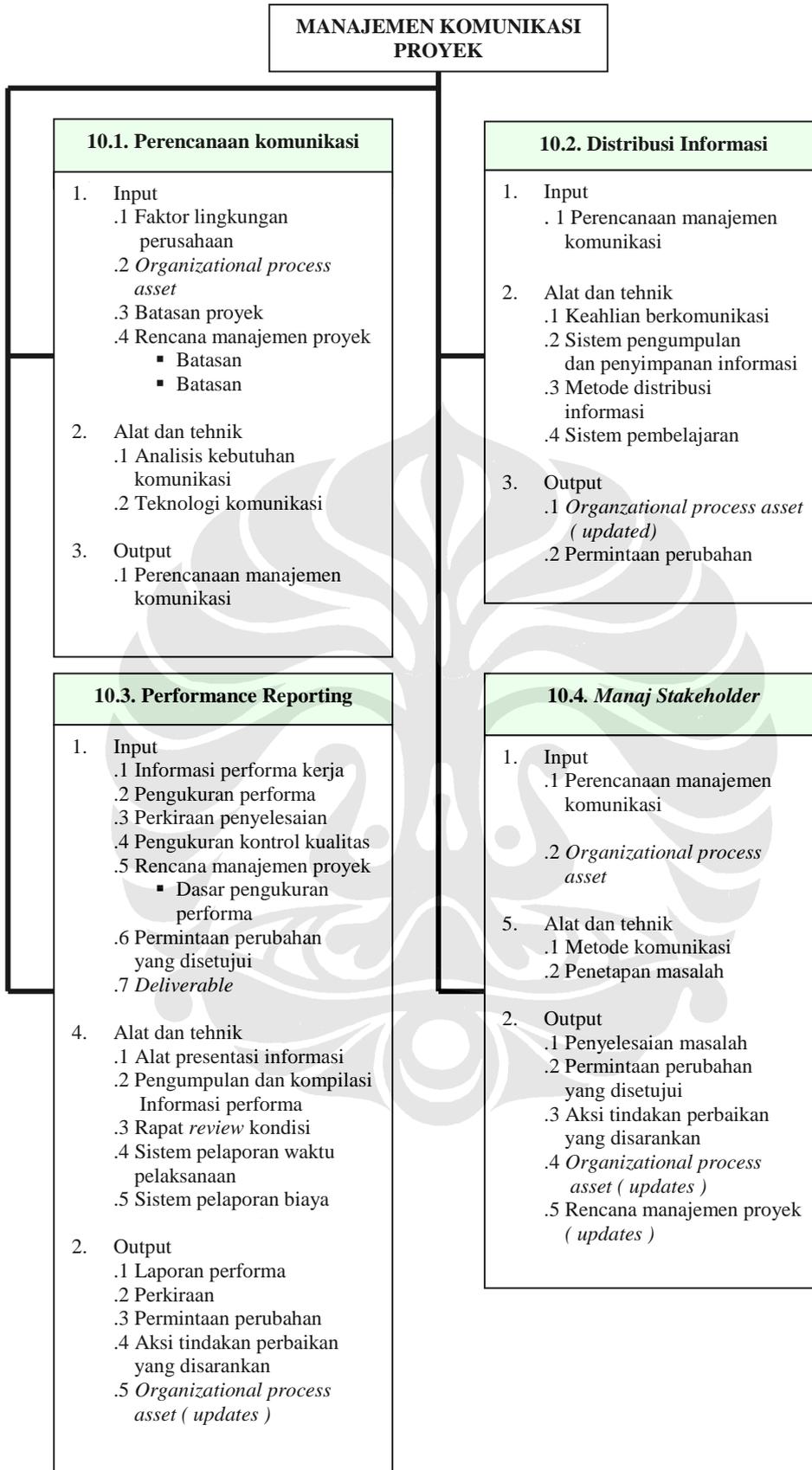
<sup>14</sup> *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) USA*, 2004, P 221

2. Distribusi informasi (*Information Distribution*), menjadikan informasi yang dibutuhkan tersedia bagi para *stakeholder* secara berkala
3. Pelaporan kinerja (*Performance reporting*), mengumpulkan dan mendistribusikan informasi kinerja. Termasuk didalamnya pelaporan status, pengukuran prestasi, dan *prediksi*.
4. Me-manage para (*Manage stakeholder*), mengatur komunikasi untuk memenuhi ketentuan dan memecahkan permasalahan dengan para *stakeholder*.

Bagan proses komunikasi dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1. Manajemen Komunikasi Proyek**



Sumber : *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) USA, 2004*

### 2.2.1. Fungsi Komunikasi

Dalam suatu kelompok atau organisasi komunikasi mempunyai fungsi sebagai alat<sup>15</sup>:

- a. Proses komunikasi lebih dari penyampaian pesan yang benar, juga merupakan sumber untuk mengontrol. Komunikasi yang tepat untuk pekerjaan dalam bekerja, karena pekerja membutuhkan pengetahuan dan pengertian<sup>16</sup>.
- b. Motivasi  
Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada orang lain apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standard. Komunikasi harus membawa informasi dan motivasi<sup>17</sup>.
- c. Ekspresi emosional  
Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins, Dr. Harsini Sutomo, Dra., ME, *Perilaku Organisasi*, Pearson Education Asia Pte. Lte. Dan PT. Prenhallindo, Jakarta, Jakarta, 2001, P 311

<sup>16</sup> Kerzner, Harold, op. cit. P 279

<sup>17</sup> Stephen P. Robbin, P. 279

<sup>18</sup> Ibid, P 279

d. Informasi

Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif<sup>19</sup>.

Sumber terjadinya konflik dalam suatu organisasi adalah manusia dengan perilakunya, struktur organisasi, dan komunikasi. Konflik yang bersumber dari komunikasi dapat diakibatkan oleh terhambatnya sarana komunikasi, lingkungan komunikasi yang tidak mendukung, serta sistem komunikasi dapat menjadi sumber konflik jika terdapat ketidakjelasan perintah, berbagai hambatan masalah komunikasi, sistem komunikasi yang tidak baik, lingkungan komunikasi yang tidak mendukung<sup>20</sup>. Lima faktor yang paling signifikan yang menyebabkan kinerja proyek yang buruk, salah satunya adalah konflik dan kebingungan (*confusion*)<sup>21</sup>.

### 2.3. ORGANISASI / INSTITUSI PARA *STAKEHOLDER*

Tabel 2.1 menunjukkan suatu bentuk organisasi/institusi pengklaim (*stakeholder*) dan klaim (*stake*) untuk suatu institusi bisnis. Model tersebut membutuhkan manajer kunci untuk mengembangkan strategi yang tepat dalam mengelola organisasi dengan cara<sup>22</sup>

1. Mengidentifikasi para *stakeholder* secara tepat.
2. Menspesifikasikan kebiasaan dari kepentingan para *stakeholder*.
3. Mengukur kepentingan para *stakeholder*
4. Memprediksikan apa perilaku yang dapat memuaskan setiap *stakeholder* pada waktu yang akan datang.

---

<sup>19</sup> Ibid, P 279

<sup>20</sup> Wekley, K & Yukl, G, *Organization Behavior and Personal Psychology*, Richard D Irwin Inc., 1984, P 136-137

<sup>21</sup> Thomas S.R., Tucker R.L., Kelly W.R., Op. cit

<sup>22</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

5. Mengevaluasi akibat yang ditimbulkan oleh perilaku para *stakeholder* terhadap pengambilan tindakan tim proyek dalam mengelola proyek.

Bentuk organisasi dan klaim organisasi dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

**Tabel 2.1. Organisasi Pengklaim dan klaim**

Pengklaim	Klaim
Pemegang saham	Partisipasi dan distribusi keuntungan, penawaran saham tambahan, aset yang memiliki likuidasi; pemilihan saham, pemeriksaan buku perusahaan, pemindahan saham, pemilihan dewan direksi, dan beberapa hak tambahan yang terdapat dalam kontrak dengan perusahaan
Kreditor	Berpartisipasi dalam proporsi hukum atas pembayaran bunga dan pengembalian hutang dari investor. Pengamanan aset, prioritas relatif dalam likuiditas. Berpartisipasi dalam manajemen tertentu dan hak prerogatif <i>owner</i> , jika kondisi tertentu ada pada perusahaan (seperti pembayaran bunga)
Karyawan	Ekonomi, sosial, dan kepuasan psikologi di tempat bekerja. Bebas dari tekanan dan kesewenangan perusahaan. Mendapat bagian dari keuntungan perusahaan, kebebasan bergabung dengan serikat pekerja dan berpartisipasi dengan <i>collective bargaining</i> , kebebasan individu dalam penawaran kontrak kerja. Kondisi kerja yang baik.
Pengguna jasa	Pelayanan tersedianya produk, data teknis untuk menggunakan produk, garansi yang sesuai, suku cadang untuk mendukung produk selama masa penggunaan; R&D mengarahkan pada peningkatan produk, fasilitas kredit
<i>Suppliers</i>	Sumber usaha berkelanjutan, secara berkala menggunakan obligasi kredit perdagangan, hubungan profesional dalam melakukan kontrak, pembelian, dan penerimaan barang serta <i>service</i>
Pemerintah	Pajak (pendapatan, properti, dsb), persaingan adil, pembuat kebijakan publik berkaitan dengan ketentuan kompetisi yang "adil dan bebas". Kewajiban hukum bagi dunia bisnis (dan organisasi bisnis) untuk mentaati <i>antitrust law</i>
Serikat	Dikenal sebagai lembaga negosiasi bagi karyawan. Kesempatan untuk meningkatkan serikat sebagai partisipan dalam organisasi bisnis.
Kompetitor	Dikembangkan oleh masyarakat dan dunia industri untuk tercapainya tingkat kompetitif. Pernyataan bisnis dalam bagian persaingan
Komunitas lokal	Tempat berproduktif dan pekerja yang sehat di dalam komunitas lokal. Keikutsertaan perusahaan dalam hubungan dengan masyarakat, pekerja biasa, permainan yang adil, pembelian lokal dalam porsi yang masuk akal kepada komunitas lokal, ketertarikan dalam mendukung pemerintah daerah setempat, mendukung budaya dan provok amal.
Masyarakat umum	Partisipasi dan kontribusi secara konsisten terhadap pemerintahan, komunikasi yang kreatif antara pemerintah dan unit bisnis untuk mencapai kesepahaman; memperoleh beban dalam porsi yang sesuai terhadap pemerintah dan masyarakat. Harga yang sesuai bagi produk dan peningkatan teknologi bagi produk yang ditawarkan.

sumber : D.I. Cleland and W. R. King, *Systems Analysis and Project Management*, 3d ed. (New York McGraw-Hill, 1983), p.45

## **2.4. PROSES MANAJEMEN *STAKEHOLDER***

### **(*PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT (PSM) PROCESS*)**

PSM didesain untuk mendorong digunakannya manajemen proyek yang proaktif guna mengetahui aktifitas *stakeholder* yang mungkin berpengaruh terhadap proyek dan memfasilitasi kemampuan tim proyek dalam mengambil keuntungan kesempatan untuk mendorong *stakeholder* mendukung tujuan proyek. Tujuan ini dapat dipenuhi hanya dengan mengintegrasikan sudut pandang *stakeholder* kedalam proses formulasi proyek dan mengembangkan suatu strategi PSM. Beberapa tujuan PSM diantaranya adalah sebagai berikut<sup>23</sup>:

1. Memastikan ketersediaan secara waktu, kredibel, dan informasi yang komprehensif dari kemampuan dan pilihan yang terbuka terhadap setiap *stakeholder*.
2. Melanjutkan untuk mengidentifikasi strategi yang mungkin dari *stakeholder*.
3. Menentukan bagaimana strategi *stakeholder* kunci mungkin mempengaruhi tujuan proyek yang ada.
4. Secara berkelanjutan mengawasi dan menyediakan informasi yang komprehensif tentang aksi yang mungkin dalam lingkungan *stakeholder* proyek yang kemungkinan berdampak pada tujuan proyek.
5. Mengorganisir kumpulan, analisis, dan perkembangan informasi *stakeholder* bagi tim proyek.

#### **2.4.1. Perencanaan Manajemen *stakeholder***

Mengembangkan suatu strategi untuk mengelola *stakeholder* dimulai dengan membuat beberapa pertanyaan kunci<sup>24</sup> :

1. Siapa saja para *stakeholder* proyek-baik primer maupun sekunder
2. Kepentingan apa, hak, atau klaim yang mereka miliki terhadap proyek.
3. Kesempatan dan tantangan apa yang diberikan *stakeholder* terhadap tim proyek.

---

<sup>23</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>24</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

4. Kewajiban atau tanggung jawab apa yang dituju oleh tim proyek terhadap *stakeholder*.
5. Apa saja kekuatan, kelemahan, dan strategi yang mungkin digunakan oleh *stakeholder* untuk merealisasikan tujuan mereka.
6. Sumber daya apa yang digunakan oleh *stakeholder* untuk mengimplementasikan strategi mereka.
7. Apakah faktor-faktor tersebut memberikan *stakeholder* suatu posisi yang diharapkan dalam mempengaruhi hasil proyek.
8. Strategi apa yang harus tim proyek kembangkan dan diimplementasikan dalam berurusan dengan kempatan dan tantangan yang dihadirkan oleh para *stakeholder*.
9. Bagaimana tim proyek dapat mengetahui jika berhasil mengelola *stakeholder* proyek?

Pengembangan strategi yang spesifik dapat didasarkan pada klasifikasi para *stakeholder* berdasarkan klasifikasi potensi dan ancaman.

## **2.5. MODEL PROSES MANAJEMEN STAKEHOLDER**

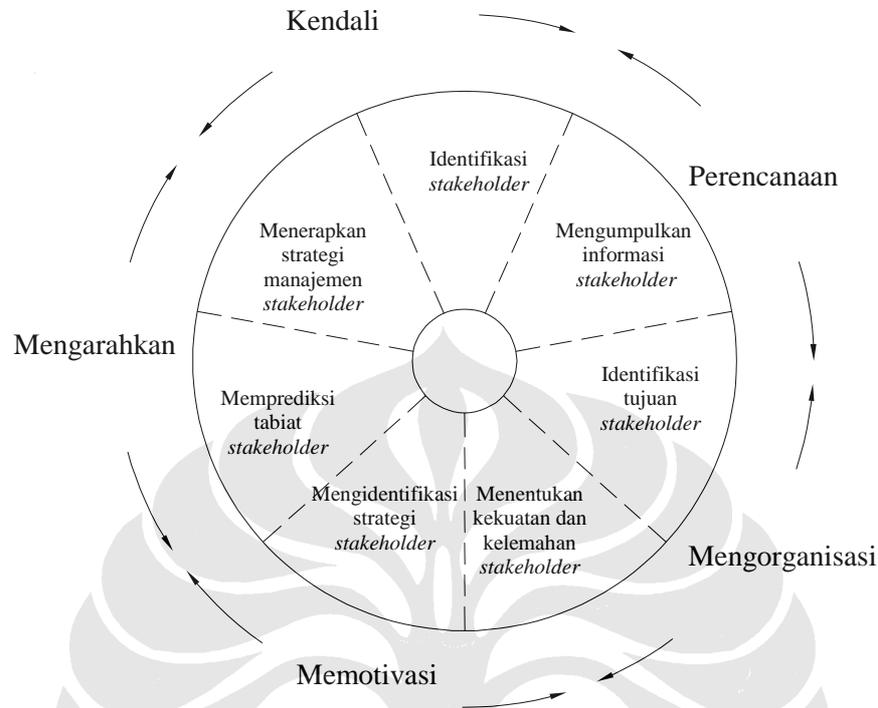
Proses PSM terdiri dari pelaksanaan fungsi manajemen yang adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memotivasi (*motivating*), mengarahkan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) sumberdaya yang digunakan untuk berkaitan dengan strategi eksternal *stakeholder*. Fungsi-fungsi ini berkaitan dan berulang; berkembangnya para *stakeholder* baru mungkin membutuhkan reinisiasi dari fungsi ini pada tiap waktu selama *life cycle* dari proyek. Proses manajemen ini berkelanjutan, beradaptasi terhadap ancaman dan perjanjian-perjanjian dengan *stakeholder* baru dan untuk perubahan strategi pada *stakeholder* yang ada. Menjadikan ide akan manajemen *stakeholder* pada *life cycle* proyek menempatkan kepentingan akan kebutuhan kesiapan terhadap pengaruh para *stakeholder* di setiap waktu<sup>25</sup>

Proses manajemen *stakeholder* terdiri dari beberapa fase seperti yang tergambar pada gambar 2.1.

---

<sup>25</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

**Gambar 2.2. Model Proses Manajemen *Stakeholder* Proyek**



Sumber : D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

### 2.5.1. Identifikasi Para *Stakeholder*

*Stakeholder* adalah perseorangan maupun kelompok yang memiliki klaim, kepemilikan, hak, atau kepentingan pada suatu proyek dan aktifitasnya: masa lalu, masa kini, ataupun masa yang akan datang<sup>26</sup>.

Para *Stakeholder* adalah individu ataupun kelompok yang memiliki satu atau lebih macam jenis kepentingan dalam suatu usaha<sup>27</sup>.

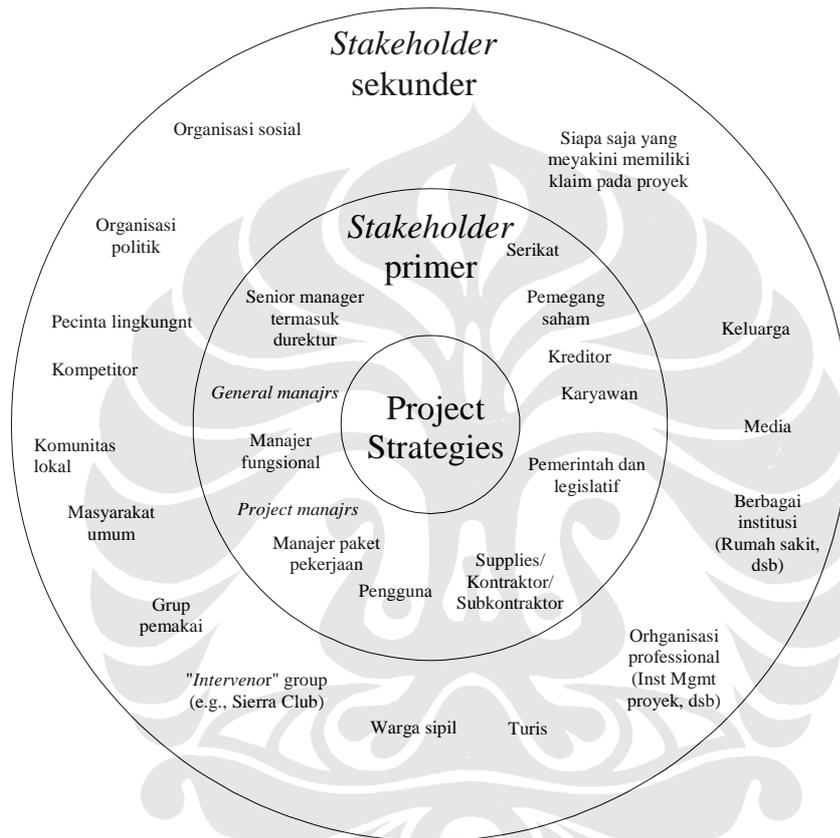
*Stakeholder* primer (*Primary stakeholder*) adalah perseorangan dan kelompok yang memiliki hubungan kontrak hukum terhadap proyek. Seperti pemilik proyek (*owner*), penyedia barang (*supplier*), kelompok fungsional, investor, publik seperti masyarakat dan institusi-institusi yang menyediakan infrastruktur dan pangsa pasar, dimana hukum dan peraturan harus dipatuhi dan

<sup>26</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>27</sup> Carrol, Buchholtz, *Business & Society, Ethics and stakeholder management*, South Western, 2003

kepada siapa pajak dan kewajiban diberikan. *Stakeholder* sekunder (*secondary stakeholder*) didefinisikan sebagai mereka yang mempengaruhi, atau mereka yang terpengaruhi oleh proyek tetapi tidak secara reguler melakukan transaksi dengan proyek dan mungkin tidak secara esensial terhadap keberlangsungan proyek<sup>28</sup>.

**Gambar 2.3. Stakeholder proyek**



Sumber : D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

### 2.5.1.1. Stakeholder Primer (Primary Stakeholder)

*Stakeholder* primer adalah mereka perseorangan atau kelompok pada tim proyek yang memiliki kontrak atau kewajiban hukum terhadap tim proyek dan

<sup>28</sup> David I Cleland, "Project Stakeholder Community-A Revisit," in Jeffrey Pinto (ed.), *Project Manajment Institute's Project Manajment Handbook* (San Fransisco: Jossey Bass, 1998)

memiliki tanggung jawab dan otoritas untuk mengelola dan berkomitmen terhadap sumber daya berdasarkan jadwal (*schedule*), biaya, performa teknis yang dituju<sup>29</sup>.

Otoritas dan tanggung jawab dari *stakeholder* ini adalah<sup>30</sup>:

1. Kepemimpinan terhadap tim proyek
2. Pengalokasian sumber daya yang digunakan dalam desain, pengembangan dan pelaksanaan konstruksi (produksi) proyek.
3. Membangun dan mempertahankan hubungan dengan semua *stakeholder*.
4. Mengatur keputusan dalam desain dan eksekusi dari strategi untuk berkomitmen terhadap sumber daya proyek.
5. Memimpin dengan contoh untuk menjadikan pengaruh kultural terhadap proyek, yang dapat memunculkan orang-orang terbaik dalam menyediakan sumber daya profesional berkualitas tinggi yang memberikan keuntungan bagi proyek
6. Mempertahankan pelaksanaan dan pandangan yang efektif pada kemajuan proyek terhadap jadwal, biaya, dan performa proyek yang dituju, dan dimana yang membutuhkan, pemrograman ulang secara institusi dan realokasi dari sumberdaya yang dibutuhkan untuk mempertahankan proyek pada jalurnya.
7. Secara berkala melakukan penilaian terhadap efektifitas dan efisiensi tim proyek dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan otoritas dan tanggung jawabnya.

#### **2.5.1.2. Stakeholder Sekunder (*Secondary Stakeholder*)**

*Stakeholder* sekunder adalah mereka yang tidak memiliki hubungan kontraktual secara formal terhadap proyek tetapi dapat memiliki kepentingan yang kuat terhadap apa yang terjadi pada proyek<sup>31</sup>.

Karakteristik *stakeholder* sekunder :

1. Tidak ada batasan kemana mereka pergi dan kepada siapa mereka berbicara untuk mempengaruhi proyek.

---

<sup>29</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

2. Kepentingan mereka mungkin nyata-atau tidak terlihat nyata-karena proyek dan hasilnya mungkin berpengaruh terhadap daerah kewenangan mereka.
3. Keanggotaan didalam tim proyek adalah ad-hoc – mereka didalamnya selama masih masuk akal untuk memperoleh keuntungan atau tujuan didalam proyek.
4. Mereka mungkin tim dengan *stakeholder* lainnya secara permanen atau tidak tetap dalam memperoleh kepentingan yang sama atau menghadapi tujuan-tujuan proyek.
5. Kekuatan yang mereka gunakan terhadap proyek dapat dalam berbagai bentuk, seperti pengaruh politik, upaya hukum (*legal action*), pengaruh emosional, dukungan media, tekanan sosial, perlawanan komunitas lokal, penggunaan saksi ahli, ataupun cara yang tidak baik.
6. Mereka memiliki pilihan menerima atau tidak tanggung jawab dari strategi dan aksi.

### **2.5.2. Pengumpulan Informasi *Stakeholder***

Untuk mensistematisasikan pengembangan informasi *stakeholder* maka pertanyaan dibawah ini perlu dipertimbangkan<sup>32</sup>:

1. Kebutuhan apa yang untuk diketahui tentang *stakeholder*?
2. Dimana dan bagaimana informasi dapat diperoleh?
3. Siapa yang akan bertanggung jawab dalam pengumpulan, analisis, dan interpretasi akan informasi?
4. Bagaimana dan pada siapa informasi didistribusikan?
5. Siapa yang akan menggunakan informasi dalam membuat keputusan?
6. Bagaimana informasi dapat dilindungi dari ”kebocoran” atau salah informasi?

---

<sup>32</sup> W. R. King and D. I. Cleland, *Strategic planning and Policy*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1986

Informasi mengenai *stakeholder* tersedia dari berbagai macam sumber. Sumber-sumber yang mewakili dan dapat dibagi berdasarkan kebutuhan-kebutuhan proyek secara umum<sup>33</sup>:

1. Anggota tim proyek
2. Manajer kunci
3. Berita bisnis berkala
4. Pelayanan referensi bisnis
5. Asosiasi profesional dan asosiasi dagang
6. Pelanggan dan pengguna
7. Supplier
8. Media lokal
9. Media perdagangan
10. Laporan tahunan perusahaan
11. Artikel dan tulisan pada pertemuan para profesional
12. Pertemuan publik
13. Sumber pemerintah
14. Internet

### **2.5.3. Identifikasi Tujuan Stakeholder**

Saat para *stakeholder* teridentifikasi dan informasi mengenai mereka dikumpulkan, informasi dianalisa untuk menentukan sifat dari tujuan dan klaim mereka. klaim ini mungkin adalah kunci dari bangunan pertahanan (*building block*) dalam strategi terhadap *stakeholder*<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> W. R. King and D. I. Cleland, *Strategic planning and Policy*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1986

<sup>34</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

**Tabel 2.2. Tipe klaim (stakes)**

TIPE KLAIM		
KEPENTINGAN	HAK	KEPEMILIKAN
<p>Saat seseorang atau kelompok akan terpengaruh oleh suatu keputusan, maka akan memiliki kepentingan pada keputusan tersebut</p> <p>Contoh : Penutupan pabrik akan mempengaruhi komunitas.</p>	<p>Hak hukum : Saat seseorang atau kelompok memiliki klaim hukum yang akan dilakukan dengan cara tertentu atau memiliki perlindungan hukum tertentu</p> <p>Contoh : Karyawan mengharapkan akan proses, privasi; pengguna atau kreditor memiliki hak hukum tertentu</p> <p>Hak moral : Saat seseorang atau kelompok berpikir bahwa mereka memiliki hak moral untuk dipenuhi dalam cara tertentu atau memiliki perlindungan hukum</p> <p>Contoh : Karyawan mengharapkan akan proses, privasi; pengguna atau kreditor memiliki hak hukum tertentu</p> <p>Contoh : Keadilan, Keadilan, persamaan</p>	<p>Saat seseorang atau grup memiliki dasar hukum atas aset ataupun properti</p> <p>Contoh; Perusahaan ini milik saya Saya menemukannya, dan saya memulainya</p>

Sumber : Carrol, Buchholtz, *Business & Society, Ethics and stakeholder management*, South Western, 2003

#### 2.5.4. Menentukan Kekuatan dan Kelemahan *Stakeholder*

Saat tujuan para *stakeholder* dipahami, kemudian kekuatan dan kelemahan para *stakeholder* harus dievaluasi. Penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan para *stakeholder* adalah suatu kebutuhan untuk memahami keberhasilan dari strategi. Analisa tersebut ditemukan hampir pada semua rumusan proses perencanaan strategi<sup>35</sup>.

Proses perencanaan strategi terdiri dari pengembangan dari kesimpulan kekuatan yang paling penting dimana *stakeholder* strategi mereka dan kelemahan

<sup>35</sup> W.E. Rothschild, Putting It All Together

yang paling signifikan yang mereka hindarinya dalam mengejar kepentingan mereka pada proyek. Pengidentifikasian lima atau enam kekuatan dan kelemahan dari *stakeholder* harus dapat menyediakan suatu sumber data yang cukup dalam membuat keputusan mengenai ketepatan strategi *stakeholder*, Kekuatan *stakeholder* dapat berdasarkan atas faktor sebagai berikut<sup>36</sup>:

1. Ketersediaan dan keefektifan penggunaan sumber daya
2. Persekutuan politik
3. Dukungan publik
4. Kualitas strategi
5. Anggota yang berdedikasi

Sedangkan kelemahan *stakeholder* berasal dari :

1. Kurangnya dukungan politik
2. Kurang terorganisir
3. Kurang strategi yang terpadu
4. Tidak berkomitmen, keanggotaan yang terpecah
5. Penggunaan sumberdaya yang kurang produktif

Setelah faktor-faktor dikembangkan, setiap strategi yang diajukan untuk menghadapi para *stakeholder* dapat diuji dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Apakah strategi cukup dapat menghadapi kekuatan dari *stakeholder*?
2. Apakah strategi ini mengambil keuntungan terhadap kelemahan *stakeholder* yang berlawanan?
3. Kontribusi relatif apa dari kekuatan *stakeholder* dalam menghadapi strategi proyek?
4. Apakah kelemahan *stakeholder* yang berlawanan diminimalkan dalam implementasi strategi yang sukses? Jika begitu, dapatkah manajer proyek mengembangkan strategi balasan yang akan menguntungkan proyek?

---

<sup>36</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

### 2.5.5. Identifikasi Strategi Terhadap *Stakeholder*

Agar strategi yang direncanakan berhasil, hal tersebut harus dibangun berdasarkan filosofi akan pengenalan nilai dari analisis kekuatan dan kelemahan spesifik yang ada untuk mengembangkan strategi proyek. Hal ini dapat diselesaikan, bagaimanapun, hanya jika memiliki pengetahuan penuh akan strategi yang dimiliki *stakeholder*<sup>37</sup>.

Strategi *stakeholder* adalah kumpulan rumusan yang menyediakan arti dan arahan utama untuk mewujudkan keberhasilan dalam menghadapi pemangku kepentingan, tujuan, dan misi. Rumusan ini mendorong dibutuhkannya alokasi sumber daya; mengapa, kapan, dan dimana hal tersebut akan dibutuhkan; dan bagaimana mereka akan digunakan. Alokasi sumberdaya ini termasuk didalamnya perencanaan untuk menggunakan sumberdaya, kebijakan, prosedur yang akan digunakan, dan taktik yang digunakan untuk memenuhi tujuan *stakeholder*<sup>38</sup>.

Dalam hal potensi terhadap ancaman, manajer perlu mempertimbangkan kekuatan relatif yang dimiliki *stakeholder* dalam menghadapi organisasi. Dalam hal potensi untuk bekerja sama, perusahaan perlu sensitif terhadap kemungkinan gabungan kekuatan para pemangku kepentingan untuk keuntungan pihak-pihak yang terlibat<sup>39</sup>. Terdapat empat tipe pemangku kepentingan dan resultan strategi generik yang dikembangkan<sup>40</sup>.

*Stakeholder* tipe 1-the supportive stakeholder-adalah potensi yang besar untuk kerjasama dan rendah pada potensi ancaman. Ini merupakan *stakeholder* yang ideal. Untuk menjadikan organisasi yang terkelola dengan baik, supportive pemangku kepentingan tercakup pada dewan, manajer, karyawan, dan pengguna jasa. Lainnya mungkin supplier dan penyedia jasa. Strategi disini adalah suatu keterlibatan.

*stakeholder* tipe 2-the marginal stakeholder-adalah rendah pada potensi ancaman dan potensi kerjasama. Untuk organisasi/institusi yang besar, para *stakeholder* mungkin mencakup asosiasi profesional karyawan, kelompok ketertarikan pengguna, ataupun *stakeholder*- khususnya mereka yang tidak

---

<sup>37</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Savage et. al.

<sup>40</sup> Savage, Nix, Whitehead, and Blair, 65

terorganisir. Strategi disini bagi organisasi adalah memonitor marginal stakeholder.

*Stakeholder* tipe 3-the nonsupportive stakeholder-adalah tinggi pada potensi ancaman tetapi rendah pada potensi kerjasama. Contoh kelompok ini adalah organisasi kompetitor, serikat pekerja, pemerintah, dan media. Strategi yang disarankan adalah berlindung terhadap nonsupportive stakeholder.

*Stakeholder* tipe 4-the mixed blessing stakeholder pada potensi ancaman dan potensi kerjasama. Contoh kelompok ini pada organisasi yang dikelola dengan baik adalah, pekerja dengan ketersediaan yang sebentar, klien, atau pengguna jasa. Mixed blessing stakeholder dapat menjadi supportive ataupun nonsupportive stakeholder. Strategi yang direkomendasikan adalah mengkolaborasikan mixed blessing stakeholder.

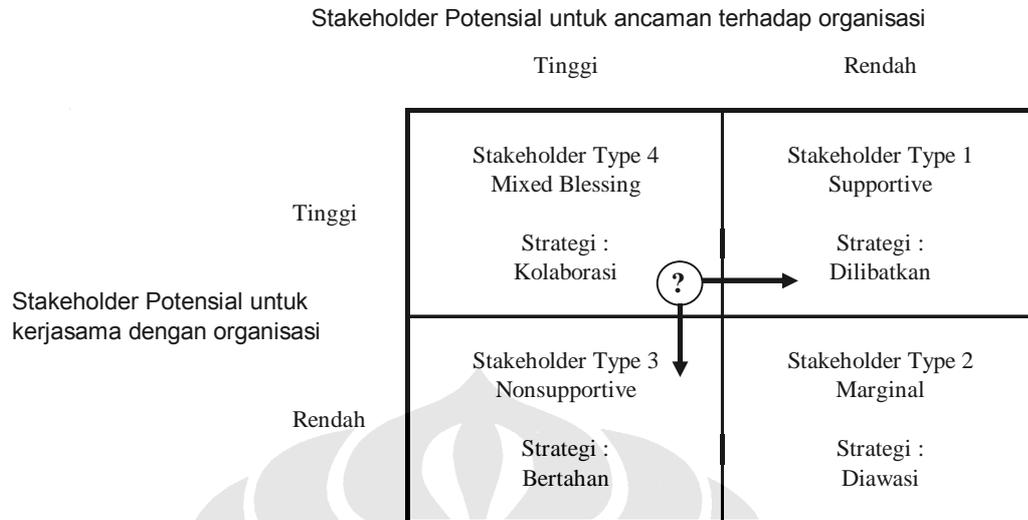
Disimpulkan posisi mereka dengan memperhatikan empat tipe *stakeholder* adalah manajer harus berusaha memberikan kepuasan secara minimal akan kebutuhan dari marginal *stakeholder* dan memberikan kepuasan secara maksimal akan kebutuhan dari supportive dan mixed blessing stakeholder<sup>41</sup>. Tipe organisasi dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini :

---

<sup>41</sup> Carrol, Buchholtz, *Business & Society, Ethics and Stakeholder manajment*, South Western, 2003

**Tabel 2.3. Tipe Organisasi Stakeholder dan Strategi**

**DIAGNOSA TIPIKAL DARI ORGANISASI STAKEHOLDER**



Sumber : Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, and John D Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, "Academy of Management Executive (Vol. V, No. 2 May 1991), 65 Reprinted With permission

**Tabel 2.4. Faktor yang berpengaruh terhadap ancaman dan kerjasama**

**FAKTOR POTENSIAL YANG BERPENGARUH TERHADAP ANCAMAN DAN KERJASAMA STAKEHOLDER**

	Meningkat atau menurun ancaman potensial stakeholder	Meningkat atau menurun kerjasama potensial stakeholder
<i>Stakeholder</i> mengendalikan sumber daya utama (dibutuhkan oleh organisasi)	Meningkat	Meningkat
<i>Stakeholder</i> tidak mengendalikan sumber daya utama	Menurun	Sama
<i>Stakeholder</i> lebih kuat dari organisasi	Meningkat	Sama
<i>Stakeholder</i> sama kuat dengan organisasi	Sama	Sama
<i>Stakeholder</i> lebih lemah dari organisasi	Menurun	Meningkat
<i>Stakeholder</i> cenderung melakukan tindakan(mendukung organisasi)	Menurun	Meningkat
<i>Stakeholder</i> cenderung melakukan tindakan tidak mendukung	Meningkat	Menurun
<i>Stakeholder</i> cenderung tidak melakukan tindakan apapun	Menurun	Meningkat
<i>Stakeholder</i> cenderung melakukan koalisi dengan stakeholder lain	Meningkat	Sama
<i>Stakeholder</i> cenderung melakukan koalisi dengan organisasi	Menurun	Meningkat
<i>Stakeholder</i> cenderung tidak melakukan koalisi	Menurun	Menurun

Sumber : Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead, and John D Blair, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, "Academy of Management Executive (Vol. V, No. 2 May 1991), 65 Reprinted With permission

### 2.5.6. Prediksi Tingkah Laku *Stakeholder*

Untuk prediksi tingkah laku *stakeholder* yang lebih baik, tim proyek harus terdepan dalam menganalisa benturan yang mungkin terhadap *stakeholder* pada proyek. Langkah-langkah pendekatan untuk menganalisa benturan pada suatu proyek adalah sebagai berikut<sup>42</sup> :

1. Identifikasi dan tentukan permasalahan strategi yang potensial dalam detail yang cukup pada hal-hal yang relevan terhadap proyek.
2. Tentukan faktor yang tersembunyi pada tiap permasalahan dan kekuatan yang mengakibatkan permasalahan tersebut muncul ke permukaan. Kekuatan-kekuatan ini biasanya dapat dikategorikan kedalam politik, sosial, ekonomi, teknologi, kompetitif, atau kekuatan hukum.
3. Identifikasi para *stakeholder* kunci yang ada, atau mungkin mereka yang merasa memiliki ketertarikan pada proyek. Ingat bahwa beberapa *stakeholder* yang berbeda dapat berbagi ketertarikan pada satu isi strategis. *Stakeholder* biasanya memiliki ketertarikan pada permasalahan yang strategis karena :
  - **Relevansi misi.** Permasalahan langsung berkaitan dengan misi kelompok
  - **Ketertarikan ekonomi.** *Stakeholder* memiliki ketertarikan ekonomi pada permasalahan strategis.
  - **Hak hukum.** *Stakeholder* memiliki hak hukum pada permasalahan yang ada.
  - **Dukungan politik.** *Stakeholder* percaya bahwa permasalahan yang ada merupakan suatu kebutuhan untuk mempertahankan dukungan secara politik.
  - **Kesehatan dan keselamatan.** Permasalahan berkaitan pada kesehatan dan keselamatan pribadi pada suatu kelompok.
  - **Gaya hidup.** Permasalahan berkaitan dengan gaya hidup atau nilai yang dinikmati oleh kelompok.

---

<sup>42</sup> D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

- **Opportunis.** Permasalahan digunakan untuk tujuan meningkatkan kekuatan politik melalui pengeluaran proyek.
- **Survival.** Permasalahan berhubungan dengan alasan akan keberadaan kelompok *stakeholder*.

Tabel 2.5. menampilkan tabel identifikasi *stakeholder* tersebut

**Tabel 2.5. Ketertarikan *stakeholder***

Kepentingan <i>stakeholder</i>	Stakeholder											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevansi tujuan												
Kepentingan ekonomi												
Hak hukum												
Dukungan politik												
Kesehatan dan keselamatan												
Gaya hidup												
Opportunis kompetitif survival												
Kepentingan yang ditanam												
H-tinggi												
M-medium												
L-rendah												

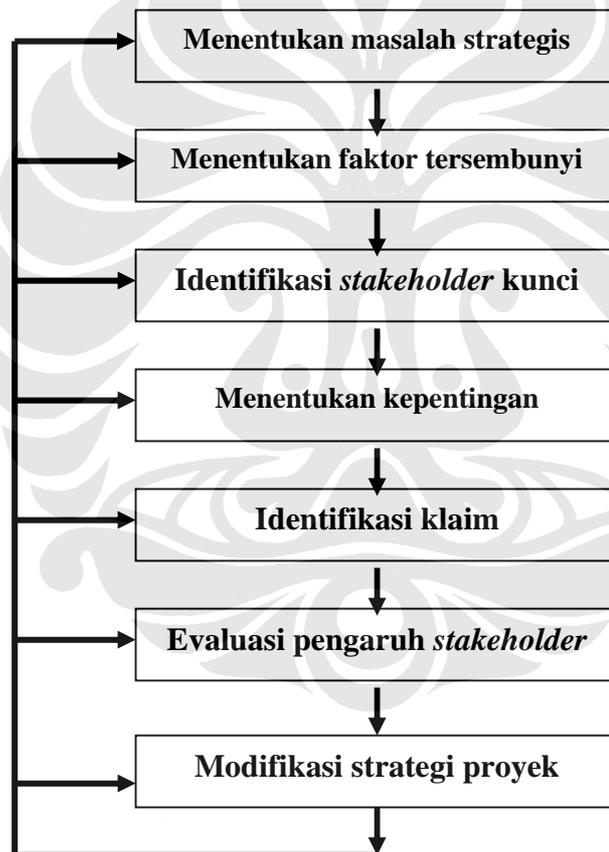
Sumber : D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

4. Identifikasi spesifik klaim yang dimiliki oleh setiap *stakeholder*. kemudian tentukan seberapa besar pengaruh setiap *stakeholder* yang mungkin dimiliki pada proyek dan hasil kerja. Tabel 2.5. menyimpulkan pengaruh-pengaruh tersebut. Dengan menganalisa tabel seorang manajer dapat membuat ringkasan gambaran akan *stakeholder* yang mana yang harus dikelola oleh tim proyek. *Stakeholder* dengan nilai ketertarikan paling tinggi pada tabel harus dipelajari secara seksama dan strategi serta aksi mereka yang diketahui untuk melihat dampak akan aksi pada hasil kerja proyek.

5. Kemudian evaluasi akan seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan setiap *stakeholder* terhadap proyek.
6. Setelah pengaruh yang potensial ditentukan, kemudian strategi proyek harus dimodifikasi melalui realokasi sumberdaya, perencanaan ulang, atau pemrograman untuk mengakomodasi atau membalas aksi dari pemangku kepentingan melalui pemangku kepentingan manajemen strategy.

Gambar 2.4. menampilkan Bagan alir langkah-langkah pendekatan untuk menganalisa.

**Gambar 2.4. Bagan alir proses analisa benturan pada proyek**



Sumber : D.I. Cleland and W.R. King, *Project Manajment : strategic design and implementation*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

### 2.5.7. Mengimplementasikan Strategi Manajemen Stakeholder

Tahap terakhir dalam mengelola para *stakeholder* proyek adalah mengembangkan strategi implementasi untuk menghadapi mereka. Suatu kebijakan organisasi, dibutuhkan oleh *stakeholder* yang akan aktif dikelola, merupakan langkah pertama yang penting dari beberapa implementasi strategi. Setelah langkah penting ini diambil, tambahan kebijakan, rencana aksi, prosedur, dan alokasi sumberdaya yang mendukung dapat dihasilkan untuk membuat manajemen *stakeholder* sebagai aktifitas yang berjalan. Saat implementasi strategi pada tahap operasional, tim proyek harus<sup>43</sup> :

1. Memastikan bahwa manajer kunci dan tenaga ahli berapresiasi penuh terhadap dampak potensial baik *stakeholder* mendukung maupun berlawanan pada hasil proyek.
2. Mengelola rapat evaluasi proyek sehingga permasalahan *stakeholder* adalah bagian yang tidak terpisah dalam menentukan status proyek.
3. Menjaga hubungan dengan *stakeholder* eksternal yang penting dalam meningkatkan kesempatan menentukan persepsi *stakeholder* dan strategi mereka yang dimungkinkan.
4. Memastikan evaluasi yang jelas dari tanggung jawab para *stakeholder* terhadap keputusan penting proyek.
5. Menyediakan laporan yang aktual dan sedang terjadi pada *stakeholder* terhadap manajer dan para profesional untuk digunakan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi proyek.
6. Menyediakan sistem keamanan yang tepat untuk melindungi informasi proyek yang sensitif yang mungkin dapat digunakan oleh *stakeholder* yang untuk mengganggu proyek.

Manajemen proyek pada saat ini, menuntut kita untuk memperhatikan semua pihak yang memiliki klaim terhadap proyek kita<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> D.I. Cleland and W.R. King, Project Manajment : strategic design and implementation, 4th ed, New York, McGraw-Hill, 2002

<sup>44</sup> Henry F Padgham, PM Network, April 1991, p.18

## 2.6. PENJADWALAN

Penjadwalan proyek berhubungan dengan perencanaan daftar waktu dan penentuan tanggal-tanggal dimana beberapa sumber daya seperti SDM dan peralatan bekerja bersama-sama dalam melaksanakan kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan keseluruhan proyek. Penjadwalan merupakan landasan dari sistem perencanaan dan pengendalian<sup>45</sup>.

Kegiatan penjadwalan menyatu padukan informasi dari beberapa aspek proyek, termasuk didalamnya perkiraan durasi kegiatan, hubungan antar kegiatan, batasan yang ditimbulkan oleh ketersediaan sumber daya dan budget, dan jika perlu *deadline* kegiatan. kesemua informasi inilah yang nantinya akan diproses menjadi jadwal kerja yang dapat diterima<sup>46</sup>

Teknik-teknik perencanaan yang umum digunakan dalam sebuah proyek adalah<sup>47</sup>:

- Daftar pemeriksanaan (*check list*) perencanaan proyek
- Jadwal kejadian-kejadian penting (*milestone*)
- Diagram batang (*Gantt Chart/bar Chart*)
- Linear Scheduling Method (*LSM*)
- Jaringan kerja (*Network Planning*)

### 2.6.1. Milestone

Milestone memberikan informasi balik yang penting mengenai kemajuan proyek. Dalam *milestone* tidak ada perkiraan, hanya kondisi apakah *milestone* tersebut tercapai atau tidak

### 2.6.2. Diagram Batang (*Gantt Chart/Bar Chart*)

Diagram batang adalah diagram berskala waktu yang menunjukkan waktu yang dijadwalkan bagi berbagai kegiatan, dengan uraian sebagai berikut<sup>48</sup>:

---

<sup>45</sup> Yusuf Latief, Diktat "Perencanaan dan Penjadwalan Proyek Konstruksi" fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2001

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

1. Awal dan akhir aktifitas terlihat jelas dan durasi waktu aktifitas ditunjukkan dengan penempatan balok/bar secara horisontal pada sisi kanan dari setiap aktifitas.
2. Aproksimasi tanggal/waktu start dan finish untuk setiap aktifitas dapat ditentukan dari skala waktu horisontal di sisi atas diagram.
3. Panjang dari balok/bar menggambarkan durasi dari aktifitas.
4. Umumnya aktifitas-aktifitas yang dimasukkan dalam daftar tersusun berdasarkan urutan kronologis kejadian berdasarkan tanggal start setiap aktifitas.
5. Pada kebanyakan *Bar Chart* setiap balok/bar mengindikasikan kapan suatu aktifitas dimulai dan selesai dikerjakan.
6. Balok/bar tidak harus menggambarkan/mengartikan bahwa pekerjaan akan dilakukan secara kontinyu, namun biasanya menggambarkan kapan aktifitas harus dimulai dan kapan harus diselesaikan.
7. Jumlah hari/waktu kerja aktual diantara dua tanggal (awal dan akhir) tidak dijelaskan, meskipun balok kontinyu dapat mengasumsikan bahwa pekerjaan akan dilakukan secara kontinyu.
8. Untuk aktifitas yang direncanakan terinterupsi di tengah maka balok/bar untuk aktifitas tersebut dapat digambarkan, terputus/non kontinyu bar.

### 2.6.3. *Linear Scheduling Method (LSM)*

Konsep dasar<sup>49</sup>:

- Berdasarkan pada bar chart dua dimensi.
- Dapat diaplikasikan pada proyek repetitif atau cycle.

LSM dibandingkan metode lain memberikan keuntungan antara lain dibandingkan dengan *bar chart* yang hanya dapat menunjukkan hubungan aktifitas yang tertulis dengan skala waktu, namun tidak mengindikasikan ketergantungan antara aktifitas dan variasi dari tingkatan kemajuan setiap pekerjaan<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Yusuf Latief, Diktat "Perencanaan dan Penjadwalan Proyek Konstruksi" fakultas Teknik Universitas Indonesia, 2001

<sup>50</sup> Ibid.

#### 2.6.4. Jaringan kerja (*Network Planning*)

Metode *network* dapat secara jelas menggambarkan hubungan dan ketergantungan antar kegiatan, serta dapat memberikan informasi mengenai kapan suatu kegiatan dapat dimulai paling cepat dan paling lambat, lintasan-lintasan berikut kegiatan-kegiatan kritisnya, dan waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan<sup>51</sup>.

Metode *network* menyajikan model visualisasi proyek dalam bentuk jaringan yang tersusun dari simpul (*node*) dan penghubung (*link/arrow*). terdapat dua macam model visualisasi proyek<sup>52</sup> :

- *Activity On Arrow* (AOA); merupakan metode pembuatan diagram *network* dengan menggunakan anak panah untuk menggambarkan kegiatan dan simpul untuk menggambarkan peristiwa. Metode ini dipakai pada CPM dan PERT.
- *Activity On Node* (AON); merupakan metode pembuatan diagram *network* dengan menggunakan simpul untuk menggambarkan kegiatan. Metode ini dipakai pada PDM.

#### 2.7. PENELITIAN-PENELITIAN YANG RELEVAN

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Penelitian Erman Surya Bakti (2004)

Dalam penelitian yang berjudul Peran Kontraktor dalam Meningkatkan Constructibility Pada Tahap Perencanaan dan Perancangan Untuk Meningkatkan Kinerja Proyek Konstruksi ditemukan hambatan yang dirasakan oleh responden dalam pelaksanaan constructibility yang berhubungan dengan komunikasi sebagai berikut :

- a. Lemahnya komunikasi.
- b. Kedisiplinan membuat catatan constructibility.

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

- c. Personil konstruksi yang berpengalaman tidak mempunyai kemampuan komunikasi yang baik (formal), terbiasa dengan komentar lisan dan tidak terstruktur.
- d. Birokrasi dan pemisahan tanggung jawab antar divisi

2. Penelitian Asdyantoro Manubowo (2004)

Dari penelitian yang dilakukan menyimpulkan beberapa hal yang berhubungan dengan kaitan kualitas komunikasi proyek konstruksi dengan kinerja waktu :

- a. Bahwa "meningkatnya klaim pada masa proses konstruksi dapat meningkatkan keterlambatan kinerja waktu kontraktor pada proyek bangunan bertingkat".
- b. Hasil penelitian di gedung bertingkat di Jabotabek pada tahun 2001 terdapat dua variabel penentu klaim yang mempengaruhi kinerja waktu kontraktor yaitu pembayaran termin yang terlambat dan perhitungan struktur dan desain bangunan yang tidak tepat.
- c. Dengan menggunakan dummy maka nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* meningkat dengan variabel penentu tambahan yaitu tidak terpenuhinya mutu seperti yang disyaratkan dalam kontrak.

3. Penelitian Aryati Indah Kusumastuti (2003)

Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kualitas komunikasi dalam proyek berhubungan erat dengan kinerja waktu, hal tersebut terbukti dari tiga proses analisis seperti : dengan Analitical Hierarcy Process (AHP), analisa korelasi, analisa custer dan klasifikasi variabel analisa faktor. Dengan AHP didapatkan resiko pada kualitas komunikasi, ada tiga kemungkinan yaitu resiko dengan rangking tinggi dan berkorelasi signifikan, resiko dengan rangking tinggi tetapi tidak berkorelasi signifikan, dengan analisa *cluster* ditemukan kualitas komunikasi yang terjadi ada tiga : kualitas komunikasi rendah, komunikasi sedang, komunikasi tinggi (baik).

4. Penelitian Budiman Proboyo (1999)

Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor-faktor yang sangat berperan atau mendominasi sebagai penyebab keterlambatan, dengan maksud agar

proses perencanaan dan penjadwalan proyek konstruksi dapat dilakukan dan lebih lengkap, cermat; sehingga keterlambatan sedapat mungkin dihindarkan atau dikendalikan.

Temuan penyebab-penyebab keterlambatan yang dikonfirmasi dengan segi lapangan menunjukkan bahwa masalah-masalah tidak seksamanya rencana kerja, tidak tersedianya sumber daya dan kurangnya komunikasi / koordinasi, merupakan faktor-faktor dominan sebagai penyebab keterlambatan dari sisi kontraktor. Dari sisi pemilik proyek, masalah ketidaklengkapan dan ketidakjelasan desain dan lingkup pekerjaan, masalah sistem pengawasan dan pengendalian proyek, merupakan faktor yang dominan sebagai penyebab keterlambatan.

Beberapa variabel pada penelitian-penelitian sebelumnya dapat digunakan pada penelitian ini.

## **2.8. VARIABEL PENELITIAN**

Berdasarkan kepada studi literatur yang menjadi dasar-dasar teori dan temuan pada penelitian-penelitian yang terdahulu, diperoleh variabel-variabel yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penyampaian perencanaan organisasi yang kurang jelas
2. Dalam menunjuk manajer proyek tidak melalui seleksi yang benar
3. Tidak adanya persyaratan tertulis dalam menunjuk manajer
4. Calon manajer proyek tidak melakukan presentasi atas program yang akan dilakukan
5. Hubungan flow koordinasi dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek yang kurang baik antar pihak yang terkait (owner, konsultan perencana, konsultan pengawas, kontraktor)
6. Hubungan koordinasi yang kurang baik antara kontraktor dan pengawas
7. Hubungan koordinasi pelaksanaan dalam tim kerja internal yang kurang baik (hubungan tim kerja proyek di lapangan)

8. Hubungan koordinasi yang kurang antar kantor proyek dengan kantor pusat
9. Kurang ketersediaan informasi antar bagian dan keahlian khusus yang terlibat dalam proyek
10. Kurang ketersediaan informasi dalam pelaksanaan proyek dari kontraktor
11. Terlambatnya penyampaian informasi perubahan perencanaandesain yang terjadi (change order)
12. Tidak tercukupinya kebutuhan informasi eksternal mengenai situasi dan kondisi yang mendukung (media, masyarakat)
13. Kurangnya kesegeraan (immediaty) kebutuhan akan informasi yang diperlukan (frekuensi pembaharuan informasi yang tidak tersedia sewaktu-waktu)
14. Tidak sesuainya teknologi yang tersedia dengan yang dibutuhkan
15. Ketidak cocokan pengalaman dan keahlian pelaksana dengan teknologi yang digunakan
16. Kurangnya komunikasi dalam proyek karena pengguna metode dan teknologi yang tidak sesuai dengan proyek
17. Tidak jelasnya pembagian tugas dalam pembuatan program pelaksanaan
18. Ketidak jelasan struktur pengarsipan rencana manajemen komunikasi yang ada
19. Kurang jelasnya spesifikasi teknis yang tertulis dan kurang lengkapnya ketentuan yang diminta dalam kontrak
20. Sistem pendistribusian informasi rencana manajemen komunikasi yang tidak baik
21. Sistem pendistribusian informasi terhadap perubahan perencanaan (change order) yang tidak baik
22. Gambaran informasi yang akan didistribusikan (format, isi, tingkat rincian, konversi) tidak jelas
23. Kurang ketersedianya perencanaan waktu / schedule aktivitas dan sumber daya yang lengkap
24. Kurang tersedianya perencanaan biaya proyek (cash flow, perencanaan termin)

25. Hubungan birokrasi terhadap pemerintah yang sulit
26. Kurang dukungan publik
27. Kebisingan terhadap lingkungan
28. Gangguan kesehatan dan keamanan
29. Reaksi negatif penduduk

## **2.9. KESIMPULAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dari bab dua ini adalah bahwa manajemen komunikasi terhadap *stakeholder* pada proyek konstruksi, dapat sangat berpengaruh terhadap waktu pelaksanaan proyek.

Manajer proyek harus memperhatikan komunikasi terhadap setiap *stakeholder* proyek yang ada, sehingga pengaruh para *stakeholder* tidak terlalu merugikan proyek dari segi waktu, yang berujung pada pengeluaran biaya.

Ditemukan 29 variabel penelitian berdasarkan studi literatur dan penelitian-penelitian sebelumnya.