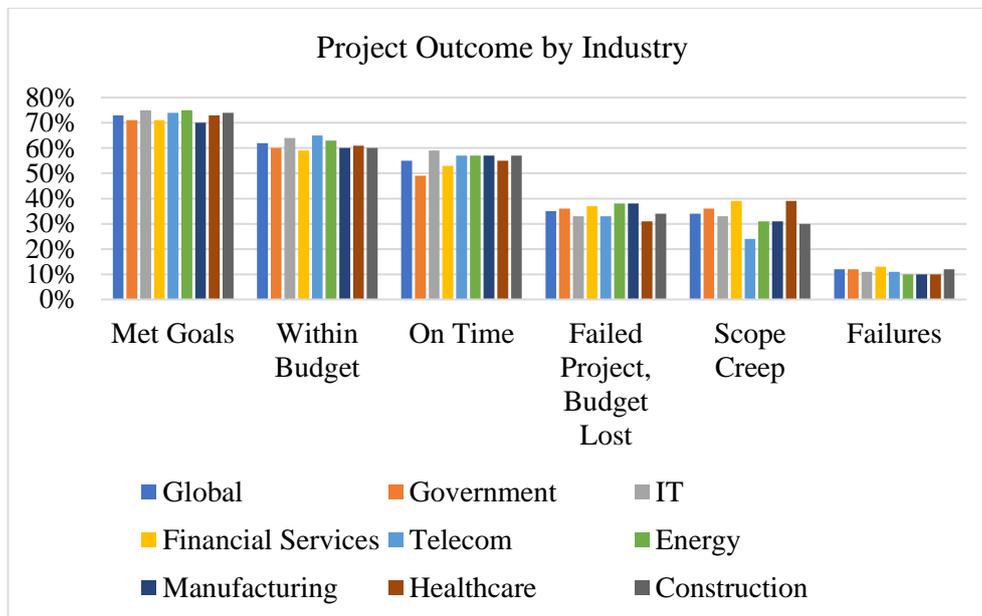


# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

Proyek merupakan suatu upaya sementara yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk, layanan, atau hasil yang bersifat unik (Project Management Institute, 2017). Dalam pelaksanaannya, proyek sering kali mengalami kegagalan dan keterlambatan yang memiliki keterkaitan dengan manajemen *stakeholder* yang tidak memadai, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti komunikasi yang buruk, sumber daya yang tidak memadai, perubahan ruang lingkup, reaksi negatif dari masyarakat, dan juga kurangnya strategi dan rencana manajemen *stakeholder* (Karlsen, 2002).



Gambar I. 1 Hasil Proyek Menurut Industri

Sumber: Project Management Institute (2021)

Berdasarkan Gambar I. 1 terlihat bahwa hasil proyek menurut industri menunjukkan bahwa hampir 80% proyek yang diselesaikan dapat memenuhi tujuannya. Namun, pada indikator lainnya menunjukkan bahwa proyek yang diselesaikan memiliki persentase yang cukup rendah terutama pada indikator ketepatan waktu, semua industri proyek memiliki persentase di bawah 60%. Hal tersebut menunjukkan bahwa 40% lebih dari seluruh proyek mengalami masalah keterlambatan yang mengakibatkan proyek gagal dengan anggaran

hilang dengan persentase hampir menyentuh angka 40%, proyek dengan *scope creep* atau ruang lingkup yang merayap dengan persentase lebih dari 30%, dan proyek yang mengalami kegagalan dengan persentase lebih dari 10%.

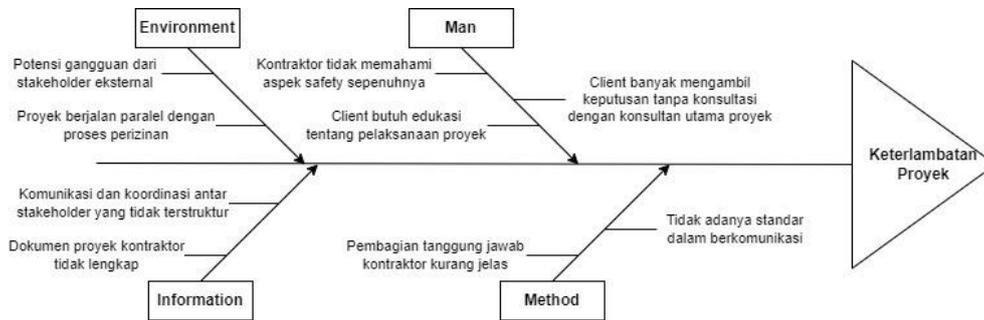
Proyek yang ideal adalah sebuah proyek yang dapat berjalan dengan keseimbangan *triple constraint* dari proyek tersebut yaitu *time*, *cost*, dan *scope* (Rugenyi & Bwisa, 2016). *The iron triangle* atau *triple constraint* yang mencakup aspek *time*, *cost*, dan *scope* telah lama digunakan untuk mengukur keberhasilan manajemen proyek (Anggraeni & Hartono, 2017). Namun, berdasarkan data yang ditunjukkan pada gambar I.1, industri konstruksi memiliki persentase 57% pada indikator ketepatan waktu yang menunjukkan bahwa 43% dari proyek mengalami masalah keterlambatan yang perlu diatasi.

Dalam mengatasi masalah keterlambatan terdapat beberapa cara seperti melakukan identifikasi penyebab keterlambatan, perencanaan ulang, mengatur prioritas pekerjaan, membangun komunikasi yang efektif, melaksanakan manajemen *stakeholder*, menggunakan sumber daya tambahan, dan juga melakukan *monitoring & controlling* (Karlsen, 2002).

PT XYZ merupakan Perusahaan Konsultan Teknik yang bergerak dalam bidang Arsitektur, Teknik Sipil atau Struktural, Teknik Mekanikal atau Pipa, dan Teknik Listrik atau Telekomunikasi. Saat ini, PT XYZ sedang menjalankan proyek perluasan pabrik untuk PT ABC di Kota Bekasi, proyek ini mulai berjalan pada bulan Juli 2024. Proyek ini terbagi ke dalam dua tahap pekerjaan, tahap pertama yaitu pekerjaan pengurugan dan pondasi jalan yang direncanakan akan selesai pada bulan September 2024, lalu dilanjutkan dengan tahap kedua yaitu pekerjaan pembangunan pabrik pemrosesan baja yang direncanakan akan selesai pada bulan Mei 2025.

Berdasarkan kondisi proyek perluasan pabrik di lapangan, penulis telah mengumpulkan dan menganalisis faktor yang pada akhirnya dapat disimpulkan sebagai sebuah permasalahan yang dapat menghambat berjalannya proyek perluasan pabrik. Berikut ini merupakan faktor yang

berpotensi menjadi kegagalan atau keterlambatan proyek yang telah disimpulkan ke dalam bentuk *fishbone diagram*.



Gambar I. 2 *Fishbone Diagram*

Gambar I. 2 merupakan *fishbone diagram* dari faktor penyebab keterlambatan proyek, faktor-faktor tersebut merupakan hasil kesimpulan yang didapatkan penulis dari kondisi proyek perluasan pabrik di lapangan. Berdasarkan *fishbone diagram* tersebut, faktor penyebab keterlambatan proyek terbagi menjadi empat aspek yaitu *Man*, *Method*, *Environment*, dan *Information*.

Pada aspek manusia terdapat tiga hal yang menjadi faktor penyebab yaitu kontraktor yang tidak memahami aspek *safety* sepenuhnya, *client* banyak mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan konsultan utama proyek, dan juga *client* membutuhkan edukasi tentang pelaksanaan proyek.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan pemberian perlindungan kepada setiap orang yang berada di tempat kerja, yang berhubungan dengan pemindahan bahan baku, penggunaan peralatan kerja konstruksi, proses produksi dan lingkungan sekitar tempat kerja (Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2014).



Gambar I. 3 *Project Manager* Kontraktor Tidak Menerapkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)



Gambar I. 4 Tenaga Harian Kontraktor Tidak Menerapkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Gambar I. 3 dan I. 4 menunjukkan tidak adanya penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) oleh pihak kontraktor yang mengerjakan proses pengurugan dan pondasi jalan. Dalam pelaksanaan proyek, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) harus selalu diperhatikan; misalnya, kesehatan kerja adalah masalah yang sangat kompleks yang mencakup masalah tentang peri kemanusiaan, biaya dan keuntungan ekonomi, aspek hukum, pertanggungjawaban, dan reputasi organisasi (Ervianto, 2005).

Pada aspek metode terdapat dua faktor yaitu pembagian tanggung jawab kontraktor yang kurang jelas, dan juga tidak adanya standar dalam berkomunikasi. Tujuan dari komunikasi adalah untuk memberi manajemen dan anggota proyek pemahaman tentang siapa *stakeholder* dan bagaimana

mereka dapat mempengaruhi proyek (Karlsen, 2002). Hal ini sangat berdampak dalam berjalannya sebuah proyek karena tanpa alur komunikasi yang jelas dapat menimbulkan ketidakteraturan dalam sebuah proyek.

Pada aspek *environment* atau lingkungan terdapat dua faktor yaitu potensi gangguan dari *stakeholder* eksternal dan juga proyek yang berjalan paralel dengan proses perizinan, hal ini bisa disebabkan oleh beberapa hal seperti regulasi yang rumit dan juga kurangnya keterlibatan *stakeholder* dalam proses perizinan.

Pada aspek informasi terdapat dua faktor yaitu komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder* yang tidak terstruktur dan dokumen proyek kontraktor yang tidak lengkap, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti pemahaman tentang peran dan tanggung jawab masing-masing pihak yang masih kurang, tidak adanya komunikasi dan koordinasi yang efektif antar pihak terkait, dan perbedaan kepentingan tiap *stakeholder*. Dokumen proyek kontraktor yang tidak lengkap juga dapat disebabkan oleh kurangnya koordinasi dan komunikasi yang efektif, keterlambatan dalam pengumpulan informasi, serta kurangnya pengelolaan dan pengendalian proyek yang baik dari pihak kontraktor. Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk memperkuat komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*, memastikan pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, serta meningkatkan pengelolaan dan pengendalian proyek secara keseluruhan.

Menurut Karlsen (2002), proyek dapat mengalami kegagalan yang disebabkan oleh permasalahan dan ketidakpastian yang disebabkan oleh *stakeholder*, serta; kurangnya komunikasi, kurangnya sumber daya yang dialokasikan untuk proyek, perubahan dalam lingkup pekerjaan, berita negatif di media tentang proyek, dan tanggapan masyarakat yang tidak positif terhadap proyek.

Setelah menjabarkan faktor-faktor penyebab keterlambatan proyek tersebut, bisa dilihat bahwa permasalahan yang menjadi penyebab keterlambatan dalam proyek terbagi menjadi beberapa poin utama yaitu masalah *project*

*resource management, project stakeholder management dan project communications management.*

Berdasarkan akar permasalahan yang ditemukan, diperlukan solusi untuk permasalahan tersebut. Solusi didapatkan dari jurnal, buku, dan juga penelitian terdahulu yang mendukung solusi yang berhubungan dengan permasalahan yang ada. Oleh karena itu, perancangan *project stakeholder management plan* menggunakan *stakeholder engagement plan* dan perancangan *communications management plan* menggunakan PMBOK 6<sup>th</sup> Edition sebagai acuan dipilih untuk menjadi solusi permasalahan dalam tugas akhir ini karena dapat menyelesaikan 7 dari 9 akar masalah yang telah teridentifikasi sebelumnya. Berikut merupakan uraian dari akar masalah yang dimaksud beserta solusinya.

Tabel I. 1 Solusi Akar Permasalahan

No.	Akar Masalah	Solusi
1	Proyek berjalan paralel dengan proses perizinan	Merancang <i>project stakeholder management plan</i> dengan menggunakan <i>stakeholder engagement plan</i> dengan PMBOK 6 <sup>th</sup> Edition sebagai acuan. Merancang <i>project communications management plan</i> menggunakan PMBOK 6 <sup>th</sup> Edition sebagai acuan.
2	Potensi gangguan dari <i>stakeholder</i> eksternal	
3	Komunikasi dan koordinasi antar <i>stakeholder</i> yang tidak terstruktur	
4	Tidak adanya standar dalam berkomunikasi	
5	<i>Client</i> butuh edukasi tentang pelaksanaan proyek	
6	<i>Client</i> banyak membuat keputusan tanpa konsultasi dengan konsultan utama proyek	
7	Dokumen proyek kontraktor yang tidak lengkap	

## I.2 Rumusan Masalah

Menurut latar belakang yang telah dijabarkan, berikut ini merupakan rumusan masalah yang didapatkan:

1. Bagaimana mengidentifikasi *stakeholder* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ?

2. Bagaimana merancang *stakeholder management plan* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ?
3. Bagaimana merancang *communications management plan* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ?

### **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Adapun tujuan dari tugas akhir ini berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi *stakeholder* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ.
2. Untuk mendapatkan rancangan *stakeholder management plan* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ.
3. Untuk mendapatkan rancangan *communications management plan* pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ.

### **I.4 Manfaat Tugas Akhir**

Dengan diadakannya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Membantu PT XYZ dalam mengidentifikasi *stakeholder* pada proyek perluasan pabrik.
2. Membantu perusahaan merancang *stakeholder management plan* pada proyek perluasan pabrik.
3. Membantu PT XYZ merancang *communications management plan* pada proyek perluasan pabrik.
4. Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya pada proyek yang memiliki masalah serupa.

### **I.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut;

#### **Bab I           Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian latar belakang, rumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, batasan tugas akhir,

dan sistematika penelitian dari permasalahan yang terjadi pada objek penelitian

## **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini berisi uraian teori atau konsep umum terkait yang berhubungan dengan permasalahan pada proses penelitian dan studi literatur mengenai perancangan *stakeholder management plan* menggunakan *stakeholder engagement plan* dan *communications management plan*. Pada bab ini juga berisi literatur relevan yang berhubungan dengan penelitian.

## **Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah**

Pada bab ini berisi uraian langkah-langkah mekanisme/rencana dari metode yang digunakan dalam pengumpulan data, tahapan perancangan, mekanisme verifikasi dan validasi yang dibutuhkan dalam proses perancangan.

## **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini berisi uraian data yang telah dikumpulkan dan proses pengolahan data menggunakan model kerangka yang menghasilkan rancangan *stakeholder management plan*.

## **Bab V Analisis Hasil Rancangan**

Pada bab ini berisi hasil rancangan, analisis dan pengolahan data. Pada bab ini juga berisi tentang verifikasi hasil rancangan, validasi hasil rancangan, dan evaluasi hasil rancangan.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan permasalahan yang ada pada bagian pendahuluan. Saran dari solusi dikemukakan pada bab ini untuk tugas akhir selanjutnya.