

TESIS

PENGEMBANGAN *STAKEHOLDER MANAGEMENT PLAN* PADA PEMBANGUNAN JALAN TOL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PROYEK DARI SISI WAKTU

DEVELOPMENT OF A STAKEHOLDER MANAGEMENT PLAN FOR TOLL ROAD CONSTRUCTION TO IMPROVE PROJECT PERFORMANCE IN TERMS OF TIME

(Studi Kasus Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)



Disusun oleh:

EISNA HARIYANTI
NIM: 23914004

**KONSENTRASI MANAJEMEN KONSTRUKSI
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL - PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PENGEMBANGAN *STAKEHOLDER MANAGEMENT* PLAN PADA PEMBANGUNAN JALAN TOL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PROYEK DARI SISI WAKTU

(Studi Kasus Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)



Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T.

Dosen Pembimbing I

Dr. Ir. Rossy Armyn M., S.T., M.T., IP-M., ASEAN Eng.

Dosen Pembimbing II

Tanggal:

Tanggal:

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGEMBANGAN *STAKEHOLDER MANAGEMENT PLAN* PADA PEMBANGUNAN JALAN TOL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PROYEK DARI SISI WAKTU

(Studi Kasus Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)

Disusun oleh:

EISNA HARIYANTI

NIM: 23914004

Telah diuji oleh Dewan Penguji

Pada tanggal 20 April 2026

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dosen Penguji

(Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T.) (Dr. Rossy Army M., S.T., M.T., IP-M.) (Albani Musyafa, S.T., M.T., Ph.D.)

Yogyakarta, 22 MAY 2026

Universitas Islam Indonesia

Program Studi Teknik Sipil, Program Magister Ketua Program



(Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T.)

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister), baik di Universitas Islam Indonesia maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah merupakan gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Dosen Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Program “Software” komputer yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya, bukan tanggung jawab Universitas Islam Indonesia.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik dengan pencabutan gelar yang sudah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Yogyakarta, 22 Mei 2026

Yang membuat pernyataan,



EISNA HARIYANTI

(23914004)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengembangan *Stakeholder Management Plan* Pada Pembangunan Jalan Tol untuk Meningkatkan Kinerja Proyek Dari Sisi Waktu (Studi Kasus Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai teladan bagi umat manusia.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Pada proses penyusunan tesis ini, penulis menghadapi berbagai tantangan dan kendala. Namun, berkat bimbingan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T. selaku Ketua Program Magister Teknik Sipil dan Perencanaan, Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, M.T. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Rossy Army Machfudiyanto, S.T., M.T., IPM selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berharga.
4. Bapak Albani Musyafa, S.T., M.T., Ph.D. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun.
5. Para responden serta seluruh pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis memohon maaf atas segala kekurangan dalam penyusunan tesis ini.

Yogyakarta, 2026

Penulis,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Eisna Hariyanti', with a stylized flourish at the end.

EISNA HARIYANTI

(23914004)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ARTI NOTASI	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Umum	6
2.2 Tinjauan Penelitian	6
2.2.1 Analisis Pengaruh Peran <i>Stakeholders</i> Pada Proyek Kawasan Hunian Berbasis Pendekatan Risiko	6
2.2.2 Peran Pemangku Kepentingan Terhadap Faktor-Faktor Risiko Pada Proyek KPBU Jalan Tol Unsolicited	7
2.2.3 Model Interaksi <i>Stakeholder</i> Pada Pembebasan Lahan Pembangunan Jalan Tol Ruas Padang-Sicincin	7
2.2.4 Peran <i>Stakeholder</i> Pada Proyek Konstruksi Di Kota Banda Aceh:	

Suatu Analisis Regresi Logistik	8
2.2.5 Perancangan <i>Project Stakeholder Management Plan</i> Pada Proyek Perluasan Pabrik di PT XYZ	9
2.2.6 Pengembangan <i>Stakeholder Management</i> Pembangunan Fasilitas Pejalan Kaki di DKI Jakarta untuk Meningkatkan Kolaborasi	9
2.3 Perbedaan Penelitian	10
2.4 Keaslian Penelitian	17
BAB III LANDASAN TEORI	18
3.1 Proyek	18
3.2 Proyek Konstruksi	19
3.2.1 Pengertian Proyek Konstruksi	19
3.3.2 Unsur-Unsur Pelaksanaan dan Pengelolaan Proyek Konstruksi	22
3.3.3 Hubungan Kerja	25
3.3 Manajemen Proyek Konstruksi	28
3.4 <i>Project Time Management</i> (Manajemen Waktu Proyek)	31
3.4.1 <i>Plan Schedule Management</i>	32
3.4.2 Proses Identifikasi dan Dokumentasi (<i>Define Activities</i>)	35
3.4.3 Urutan Kegiatan (<i>Sequence Activities</i>)	37
3.4.4 Estimasi Sumber Daya Kegiatan (<i>Estimate Activity Resources</i>)	41
3.4.5 Estimasi Durasi Kegiatan (<i>Estimate Activity Duration</i>)	43
3.4.6 Pengembangan Jadwal (<i>Develop Schedule</i>)	44
3.4.7 Pengendalian Jadwal (<i>Control Schedule</i>)	46
3.5 <i>Project Stakeholder Management</i> (Manajemen <i>Stakeholder</i> Proyek)	47
3.5.1 Identifikasi <i>Stakeholders</i>	48
3.5.2 Merencanakan Manajemen <i>Stakeholders</i>	50
3.5.3 Mengelola Keterlibatan <i>Stakeholders</i>	52
3.5.4 Mengontrol Keterlibatan <i>Stakeholders</i>	53
BAB IV METODE PENELITIAN	56
4.1 Jenis Penelitian	56
4.2 Subjek dan Objek Penelitian	57
4.2.1 Subjek Penelitian	57

4.4.2 Objek Penelitian	57
4.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	58
4.4 Variabel Penelitian	58
4.4.1 Variabel Bebas	58
4.4.2 Variabel Terikat	59
4.5 Data Penelitian	59
4.5.1 Data Primer	59
4.5.2 Data Sekunder	60
4.6 Teknik Pengambilan Data Penelitian	60
4.7 Kriteria Responden	62
4.8 Instrumen Penelitian	63
4.9 Tahapan Penelitian	73
4.10 Bagan Alir	74
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	77
5.1 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	77
5.1.1 Pengumpulan dan Analisis Data Pakar	77
5.1.2 Validasi Pakar Awal	80
5.1.3 Validasi Pakar Akhir	82
5.2 Tingkat Pengaruh <i>Stakeholder</i>	85
5.3 Pengaruh Terhadap Kolaborasi <i>Stakeholder</i>	93
5.4 <i>Stakeholder Management Plan</i>	97
5.5 Pembahasan	123
5.5.1 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	123
5.5.2 Tingkat Pengaruh <i>Stakeholder</i>	126
5.5.3 Pengaruh Terhadap Kolaborasi <i>Stakeholder</i>	128
5.5.4 <i>Stakeholder Management Plan</i>	130
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	139
6.1 Kesimpulan	139
6.2 Saran	141
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN	146

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	11
Tabel 4.1 Kriteria Responden Wawancara dan Kuesioner	63
Tabel 4.2 Kuesioner untuk <i>Research Question 1</i>	64
Tabel 4.3 Kuesioner untuk <i>Research Question 2</i> Tingkat Kekuasaan	67
Tabel 4.4 Kuesioner untuk <i>Research Question 2</i> Tingkat Kepentingan	68
Tabel 4.5 Kuesioner untuk <i>Research Question 3</i>	70
Tabel 4.6 Kuesioner untuk <i>Research Question 4</i> Matriks Penilaian Keterlibatan	71
Tabel 4.7 Kuesioner untuk <i>Research Question 4 Stakeholder Management Plan</i>	72
Tabel 5.1 Profil Pakar	77
Tabel 5.2 Daftar <i>Stakeholder</i> pada Pembangunan Jalan Tol Semarang – Demak Paket 1A	78
Tabel 5.3 Rekapitulasi Validasi Pakar Awal	80
Tabel 5.4 Rekapitulasi Validasi Pakar Akhir	82
Tabel 5.5 <i>Stakeholder</i> Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah	84
Tabel 5.6 Hasil Penilaian Tingkat Kekuasaan <i>Stakeholder</i>	85
Tabel 5.7 Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan <i>Stakeholder</i>	87
Tabel 5.8 Rekapitulasi Hasil Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan <i>Stakeholder</i>	88
Tabel 5.9 Klasifikasi <i>Stakeholder</i> Berdasarkan Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan	90
Tabel 5.10 Daftar <i>Stakeholder</i> Tervalidasi pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah	92
Tabel 5.11 Variabel dan Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi <i>Stakeholder</i>	93

Tabel 5.12 Hasil Validasi Pakar Awal Variabel dan Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi <i>Stakeholder</i>	95
Tabel 5.13 Risalah Komentar Pakar Terhadap Variabel dan Indikator RQ 3	96
Tabel 5.14 Indikator Tervalidasi yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi <i>Stakeholder</i>	97
Tabel 5.15 Penilaian Keterlibatan <i>Stakeholder</i> oleh Pakar	100
Tabel 5.16 Matriks Penilaian Keterlibatan <i>Stakeholder</i>	102
Tabel 5.17 Strategi Generik Matriks Mendelow	103
Tabel 5.18 <i>Stakeholder</i> Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Hubungan Tripe Constraint	22
Gambar 3.2 Diagram Alir Hubungan Kerja Antara Unsur-unsur Pelaksanaan dan Pengelolaan Proyek Konstruksi	28
Gambar 3.3 Siklus Hidup Proyek PMBOK	30
Gambar 3.4 Gambaran Umum <i>Project Time Management</i>	32
Gambar 3.5 Hubungan <i>Precedence Diagramming Method</i> (PDM)	39
Gambar 3.6 Hubungan <i>Lead</i> dan <i>Legs</i>	40
Gambar 3.7 Ilustrasi <i>Project Schedule Network Diagrams</i>	40
Gambar 3.8 Identifikasi <i>Stakeholders: Inputs, Tools and Techniques</i> dan <i>Outputs</i>	48
Gambar 3.9 <i>Plan Stakeholders Management: Inputs, Tools and Techniques</i> dan <i>Outputs</i>	50
Gambar 3.10 <i>Manage Stakeholders Engagementt: Inputs, Tools and</i> <i>Technnniques dan Outputs</i>	53
Gambar 3.11 <i>Manage Stakeholders Engagementt: Inputs, Tools and</i> <i>Technnniques dan Outputs</i>	54
Gambar 4.1 Bagan Alir Penelitian	75
Gambar 5.1 <i>Stakeholder Mapping</i> Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah	90
Gambar 5.2 Matriks Strategi Penanganan <i>Stakeholder</i>	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian	L-1
Lampiran 2 Dokumentasi	L-2

ARTI NOTASI

PUPR	= Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
KPBU	= Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha
JO	= Job Order
SMP	= <i>Stakeholder</i> Management Plan
PMBOK	= Project Management Body of Knowledge
SNA	= Social Network Analysis
BPJN	= Badan Pertanahan Nasional
KAN	= Kerapatan Adat Nagari
WBS	= Work Breakdown Structure
PMIS	= Project Management Information System
PDM	= Precedence Diagramming Method
AON	= Activity on Node
FS	= Finish to Start
FF	= Finish to Finish
SS	= Start to Start
SF	= Start to Finish
CPM	= Critical Path Method
CCM	= Critical Chain Method
BUJT	= Badan Usaha Jalan Tol
BPJT	= Badan Pengatur Jalan Tol
ATR	= Agraria dan Tata Ruang
LSM	= Lembaga Swadaya Masyarakat
SDA	= Sumber Daya Air

ABSTRAK

Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A terdapat permasalahan yang disebabkan oleh kurang optimalnya pengelolaan *stakeholder*, khususnya dalam proses pembebasan lahan. Proyek ini memiliki peran strategis sebagai infrastruktur transportasi sekaligus pengendali banjir rob, sehingga kinerja waktu menjadi aspek yang sangat penting. Keterlambatan yang terjadi menunjukkan adanya kendala dalam koordinasi, komunikasi, serta kolaborasi antar *stakeholder*. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan *stakeholder management plan* untuk meningkatkan kinerja proyek dari sisi waktu dengan mengidentifikasi *stakeholder*, menganalisis tingkat pengaruh *stakeholder*, mengidentifikasi *variable* dan *indicator* yang mempengaruhi kolaborasi *stakeholder*, serta menyusun *stakeholder management plan*.

Penelitian ini mengacu pada PMBOK 6th Edition, meliputi proses identifikasi *stakeholder* (*identify stakeholders*), analisis tingkat pengaruh dan kepentingan *stakeholder*, pemetaan *stakeholder* (*stakeholder mapping*), serta perencanaan keterlibatan *stakeholder* (*stakeholder engagement*). Data diperoleh melalui studi literatur, observasi, dan kuesioner kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proyek. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi *stakeholder* utama, menentukan variabel dan indikator yang memengaruhi kolaborasi, serta menyusun strategi pengelolaan *stakeholder* yang sistematis dan terarah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *stakeholder* dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A terbagi menjadi *stakeholder* internal (5 pihak) dan eksternal (23 pihak). *Stakeholder* paling dominan berdasarkan analisis *power–interest* adalah Dinas Bina Marga, Kontraktor Pelaksana, dan Gubernur Jawa Tengah. Keberhasilan kolaborasi dipengaruhi oleh faktor utama, yaitu prakondisi, proses kolaborasi, ruang kolaborasi, model kolaboratif, serta hambatan kolaborasi. Penyusunan manajemen *stakeholder* menghasilkan dokumen strategis berupa daftar *stakeholder*, pemetaan *stakeholder*, serta matriks keterlibatan, yang apabila diterapkan dapat meningkatkan kolaborasi dan mendukung kinerja proyek.

Kata kunci: PMBOK 6th Edition, *Stakeholder Management Plan*, Kolaborasi, Jalan Tol.

ABSTRACT

The Semarang–Demak Toll Road Construction Project, Package 1A, faces challenges stemming from suboptimal stakeholder management, particularly in the land acquisition process. This project plays a strategic role as both transportation infrastructure and a flood control measure, making on-time performance a critical factor. The delays that have occurred indicate challenges in coordination, communication, and collaboration among stakeholders. This study aims to develop a stakeholder management plan to improve the project's performance in terms of time by identifying stakeholders, analyzing the level of stakeholder influence, identifying variables and indicators that affect stakeholder collaboration, and formulating a stakeholder management plan.

This study is based on the PMBOK 6th Edition and covers the processes of identifying stakeholders, analyzing the level of influence and importance of stakeholders, stakeholder mapping, and planning stakeholder engagement. Data was collected through literature reviews, observations, and questionnaires administered to parties involved in the project. Analysis was conducted to identify key stakeholders, determine the variables and indicators that influence collaboration, and develop a systematic and targeted stakeholder management strategy.

The research findings indicate that stakeholders in the Semarang–Demak Toll Road Development Project, Package 1A, are divided into internal stakeholders (5 parties) and external stakeholders (23 parties). The most dominant stakeholders based on the power–interest analysis are the Public Works Agency, the Construction Contractor, and the Governor of Central Java. The success of collaboration is influenced by key factors, namely preconditions, the collaboration process, the collaboration space, the collaborative model, and barriers to collaboration. The development of stakeholder management produces strategic documents in the form of a stakeholder list, stakeholder mapping, and an engagement matrix, which, when implemented, can enhance collaboration and support project performance.

Keywords: PMBOK 6th Edition, *Stakeholder* Management Plan, Collaboration, Toll Road.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) telah menargetkan sebanyak 34 proyek bidang PUPR yang akan dilaksanakan melalui skema Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) pada 2025. Dari total tersebut, setidaknya ada 10 proyek jalan tol dan jembatan masuk dalam rencana tersebut. Salah satunya yaitu Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A. Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A yang dirancang tidak hanya untuk meningkatkan konektivitas wilayah Jawa Tengah bagian utara, tetapi juga untuk mengatasi permasalahan banjir rob yang rutin terjadi di pesisir Kota Semarang. Jalan tol ini memiliki nilai strategis karena menggabungkan fungsi sebagai infrastruktur transportasi sekaligus tanggul laut. Fokus penelitian ini adalah pada Seksi 1A, yang membentang dari Mangkang hingga Semarang Barat.

Pada penelitian ini, pemilihan objek studi pada Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Seksi 1A bukan tanpa alasan, melainkan didasarkan pada karakteristik proyek yang berskala besar, kompleks, serta memiliki tingkat interaksi yang tinggi dengan berbagai pihak, khususnya masyarakat. Proyek ini tidak hanya berfungsi sebagai infrastruktur transportasi strategis, tetapi juga sebagai tanggul laut untuk pengendalian banjir rob, sehingga memiliki dimensi teknis, sosial, dan lingkungan yang saling berkaitan.

Sebagai proyek infrastruktur berskala besar, pelaksanaan Jalan Tol Semarang–Demak Seksi 1A melibatkan banyak *stakeholder*, baik dari unsur pemerintah, badan usaha, kontraktor, maupun masyarakat terdampak. Kondisi ini menjadikan proyek memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, terutama dalam hal koordinasi, komunikasi, serta pengelolaan kepentingan yang beragam. Selain itu, proyek ini secara langsung bersinggungan dengan masyarakat, khususnya dalam

proses pembebasan lahan, mobilisasi pekerjaan di area padat aktivitas, serta dampak sosial yang ditimbulkan selama pelaksanaan konstruksi.

Jalan Tol Semarang–Demak memiliki panjang keseluruhan sekitar 27 km, dengan Paket 1 menghubungkan Kaligawe hingga Sayung sepanjang kurang lebih 10,69 km (Fahmi & Muhammad, 2021). Proyek tersebut memiliki keunikan tersendiri karena tidak hanya berfungsi sebagai jalur transportasi, tetapi juga berperan sebagai tanggul laut untuk pengendalian banjir rob yang selama ini melanda wilayah pesisir Kota Semarang. Progress pekerjaan pada proyek ini berdasarkan *Job Order* (JO) hingga tanggal 20 Juli 2025 telah mencapai 70,342%.

Lingkup pekerjaan utama pada proyek ini meliputi Kaligawe *bridge structure*, *elevated bridge structure*, *approach bridge structure*, dan *slab on pile structure*. Berdasarkan besarnya cakupan pekerjaan pada Proyek ini, terdapat beberapa masalah yang muncul seperti keterlambatan progres sebesar 0,171% sesuai dengan laporan progress realisasi terhadap *master schedule*. Masalah lain seperti pembebasan lahan juga masih ada sampai dengan Juli 2025. Selain itu untuk masalah keselamatan sampai dengan Juli 2025 masih *zero accident* atau belum ada kecelakaan kerja yang mengakibatkan *fatality*. Hanya mungkin sampai sekarang yang terjadi seperti halnya kejadian *near miss* atau yang menyebabkan luka ringan. Pada pembengkakan biaya juga terdapat masalah pada biaya alat dan sub kontraktor karena terdapat beberapa biaya yang sudah melebihi anggaran rencana. Dampak yang paling signifikan terjadi karena masalah pembebasan lahan, sehingga penambahan progres pekerjaan belum dapat dimaksimalkan atau progres pekerjaan menjadi tertunda.

Penyebab utama berdasarkan kondisi lapangan pelaksanaan pembangunan dikarenakan area pekerjaan Proyek Pembangunan Tol Semarang – Demak Paket 1A berada di ruas jalan Nasional yang aktif sehingga mobilisasi alat dan bahan serta metode kerja harus menyesuaikan arus lalu lintas yang aktif dan padat. Serta terjadi keterlambatan pelaksanaan proyek akibat proses pembebasan lahan yang lambat, karena koordinasi yang kurang optimal antara *stakeholder*. Penyebab lain dapat dikarenakan kurangnya analisis atau identifikasi risiko oleh penyedia jasa dan juga kolaborasi antar *stakeholder*. Permasalahan tersebut berkaitan erat dengan

pengelolaan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang belum optimal sehingga perlu dilakukan pemecahan masalah yang ada proyek tersebut terhadap *stakeholder management plan*.

Interaksi yang intens dengan masyarakat tersebut berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan, seperti konflik kepentingan, resistensi terhadap proyek, serta keterlambatan akibat proses pembebasan lahan yang tidak berjalan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan manajerial semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana *stakeholder*, khususnya masyarakat, dikelola secara efektif.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, Proyek Jalan Tol Semarang–Demak Seksi 1A menjadi representasi yang tepat untuk mengkaji pentingnya *stakeholder management plan* dalam proyek konstruksi berskala besar yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada pengembangan *stakeholder management plan* yang tidak hanya mampu meningkatkan koordinasi antar *stakeholder*, tetapi juga dapat meminimalkan konflik sosial dan mempercepat pencapaian target waktu proyek.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut.

1. Siapa saja *stakeholder* yang terlibat dalam Pembangunan jalan tol Semarang Demak Seksi 1 A?
2. Bagaimana tingkat pengaruh masing masing *stakeholder* terhadap proyek?
3. Apa saja variabel dan indikator yang mempengaruhi kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan jalan tol Semarang Demak Seksi 1 A?
4. Bagaimana penyusunan *stakeholder managenent plan* berdasarkan pendekatan PMBOK yang sesuai dengan kondisi proyek?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi *stakeholder* utama dalam proyek pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Seksi 1A.
2. Menganalisis tingkat pengaruh *stakeholder* terhadap jalannya proyek.
3. Mengidentifikasi variabel dan indikator yang mempengaruhi kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan jalan tol Semarang Demak Seksi 1 A.
4. Menyusun *stakeholder* management plan berdasarkan pendekatan PMBOK untuk meningkatkan kinerja waktu proyek

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai berikut.

1. Bagi Mahasiswa
Sebagai referensi pengembangan ilmu manajemen proyek, khususnya dalam bidang *stakeholder management* dan pengaruhnya terhadap aspek waktu proyek mengacu pada PMBOK, khususnya dalam konteks proyek konstruksi jalan tol. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan acuan dalam penyusunan tugas akhir atau penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik *stakeholder management*. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam pengambilan keputusan (decision making), terutama dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menentukan strategi penanganan *stakeholder* yang tepat. Mahasiswa dapat memahami bagaimana data dan analisis *stakeholder* digunakan sebagai dasar dalam memilih alternatif keputusan yang efektif untuk meminimalkan risiko keterlambatan proyek serta meningkatkan kinerja waktu proyek.
2. Bagi Proyek Konstruksi
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis dalam menyusun dan mengimplementasikan *stakeholder management plan* yang efektif, sehingga dapat mengurangi potensi konflik dan hambatan yang dapat

mengganggu jadwal proyek, serta mempercepat pengambilan keputusan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan solusi atau rekomendasi konkret dalam mengelola *stakeholder* agar pelaksanaan proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana waktu yang telah ditetapkan.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Menambah literatur dan wawasan di bidang *stakeholder management plan*, khususnya dalam pengelolaan *stakeholder* pada proyek infrastruktur berskala besar. Penelitian ini juga memperkaya kajian akademik mengenai penerapan *stakeholder management plan* dari PMBOK di sektor konstruksi di Indonesia.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian dibuat untuk memastikan bahwa penelitian ini tetap fokus dan sesuai dengan latar belakang serta permasalahan yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, diperlukan batasan-batasan tertentu guna memperjelas ruang lingkup penelitian, yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Objek dalam penelitian ini difokuskan pada proyek yang masih berada dalam tahap pelaksanaan konstruksi, yaitu Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A.
2. Penelitian dilakukan pada lingkup pekerjaan di Paket 1A yang dikerjakan oleh Beijing Urban Construction Group Co., Ltd – PT. Hutama Karya (Persero) Joint Operation.
3. Standar yang digunakan dalam pelaksanaan *stakeholder management plan* merujuk pada pedoman PMBOK.
4. Pokok permasalahan yang ditinjau berdasarkan kinerja waktu yang mengakibatkan keterlambatan proyek.
5. Strategi evaluasi permasalahan yang diambil berdasarkan aspek *stakeholder management plan*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum

Pada tinjauan umum ini akan dijelaskan tentang tinjauan berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Tinjauan pustaka, dalam pengertian yang sederhana, merujuk pada analisis terhadap publikasi-publikasi yang telah diterbitkan sebelumnya yang berkaitan dengan suatu topik tertentu. Menurut Widiarsa (2019), tinjauan pustaka merupakan ringkasan tertulis yang mencakup artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang menjelaskan teori serta informasi, baik yang bersifat historis maupun kontemporer. Tinjauan ini mengorganisasikan sumber-sumber pustaka ke dalam topik-topik yang relevan dan dokumen yang diperlukan untuk proposal penelitian. Tinjauan pustaka sebagai analisis literatur bertujuan untuk menyediakan landasan teori dan kerangka literatur yang relevan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan demikian, tinjauan pustaka ini tidak hanya berfungsi sebagai referensi penting untuk mendukung penelitian yang sedang berlangsung, tetapi juga memberikan konteks pemahaman yang jelas bagi peneliti dan pembaca (Hansen, 2024). Selain itu fungsi tinjauan Pustaka adalah untuk mengetahui gap yang belum terselesaikan, menentukan posisi penelitian selanjutnya, menghindari duplikasi dan plagiasi, memahami ragam metode penelitian, serta membentuk cara berpikir ilmiah.

2.2 Tinjauan Penelitian

2.2.1 Analisis Pengaruh Peran *Stakeholders* pada Proyek Kawasan Hunian Berbasis Pendekatan Risiko

Penelitian yang dilakukan oleh Kristiana, dkk (2021), bertujuan untuk mengetahui faktor risiko dan langkah atau tindakan yang tepat risiko pada *stakeholder* berbasis PMBOK 2013 untuk meningkatkan kinerja waktu proyek pada proyek selanjutnya. Metode penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data melalui kuesioner ditujukan kepada responden yang terlibat dalam proses

pelaksanaan proyek grand Batavia dengan metode berbasis PMBOK 2013. Berdasarkan hasil analisis, terdapat tiga variabel utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja waktu pelaksanaan proyek Grand Batavia. Ketiga variabel tersebut meliputi perubahan desain yang terjadi saat pekerjaan sedang berlangsung dan berasal dari *stakeholder* owner (X2), ketersediaan alat di lokasi proyek yang menjadi tanggung jawab *stakeholder* kontraktor (X13), serta akses mobilisasi dan demobilisasi orang maupun material yang berkaitan dengan *stakeholder* subkontraktor (X26). Ketiga faktor ini memiliki dampak signifikan terhadap keterlambatan proyek apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan analisis risiko lanjutan berdasarkan pendekatan PMBOK 2013 untuk masing-masing *stakeholder*. Analisis ini mencakup identifikasi pola hubungan antara penyebab risiko, dampak yang ditimbulkan, serta langkah-langkah pencegahan dan perbaikan yang dapat diterapkan. Dengan memahami dan mengelola risiko dari ketiga variabel tersebut, diharapkan kinerja waktu proyek dapat ditingkatkan dan keterlambatan dapat diminimalisasi.

2.2.2 Peran Pemangku Kepentingan Terhadap Faktor-Faktor Risiko pada Proyek KPBU Jalan Tol *Unsolicited*

Penelitian yang dilakukan oleh Puteri, dkk (2022), bertujuan untuk mengetahui hubungan peran pemangku kepentingan terhadap risiko pada proyek KPBU jalan tol *unsolicited*. Penelitian ini menggunakan metode analisis multivariat dengan bantuan *software* SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh risiko terhadap kinerja biaya. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa terdapat 18 faktor risiko yang secara signifikan memengaruhi kinerja biaya proyek. Dari jumlah tersebut, 7 faktor berasal dari peran pemerintah, sedangkan 11 faktor lainnya berasal dari peran Badan Usaha. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh risiko yang berasal dari Badan Usaha lebih besar dibandingkan dengan risiko dari pemerintah, dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,716. Selain itu, nilai R^2 sebesar 81,6% menunjukkan bahwa model yang digunakan mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada kinerja biaya proyek.

2.2.3 Model Interaksi *Stakeholder* pada Pembebasan Lahan Pembangunan Jalan Tol Ruas Padang-Sicincin

Penelitian yang dilakukan oleh Lalan (2022) yang bertujuan untuk merancang sebuah model interaksi antar-*stakeholder* dalam konteks penyelesaian sengketa pembebasan lahan pada proyek pembangunan jalan tol ruas Padang-Sicincin. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran yang terdiri atas metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif melalui studi literatur dan dilanjutkan dengan metode kuantitatif digunakan dengan menyusun matriks hubungan *stakeholder*, yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Social Network Analysis* (SNA) melalui perangkat lunak UCINET 6 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antar *stakeholder* dalam proses pembebasan lahan pada pembangunan jalan tol ruas Padang–Sicincin membentuk jaringan dengan kepadatan yang cukup tinggi sebesar 57,46%, menandakan adanya hubungan yang kuat antar aktor yang terlibat. Berdasarkan analisis *social network* menggunakan perangkat lunak UCINET 6, ditemukan bahwa pemerintah daerah berperan sebagai aktor sentral dengan nilai *degree centrality* dan *betweenness centrality* tertinggi, yang menunjukkan posisinya sebagai penghubung utama antara pemilik lahan, Badan Pertanahan Nasional (BPN), panitia pembebasan lahan, serta *stakeholder* lainnya. Selain itu, panitia pembebasan lahan dan BPN juga memiliki peran strategis dalam menentukan nilai ganti rugi, namun masih menghadapi kendala dalam pengurusan lahan yang belum bersertifikat, khususnya tanah ulayat. Dalam konteks ini, pelibatan aktor adat seperti Kerapatan Adat Nagari (KAN) dan ninik mamak menjadi penting untuk menyelesaikan konflik sosial secara kultural. Model interaksi yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembebasan lahan sangat dipengaruhi oleh keterpaduan hubungan sosial, peran mediasi pemerintah daerah, serta kolaborasi antar *stakeholder* dalam merespons dinamika sosial yang kompleks di lapangan.

2.2.4 Peran *Stakeholder* pada Proyek Konstruksi di Kota Banda Aceh: Suatu Analisis Regresi Logistik

Penelitian yang dilakukan oleh Rani, dkk (2024), bertujuan mengetahui *stakeholder* mana yang paling berpengaruh dalam proyek, serta memberikan gambaran mengenai peran *stakeholder* dalam manajemen proyek konstruksi di Banda Aceh. Metode penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan

teknik *purposive sampling*, menggunakan skala pengukuran *Likert*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *accelerator* memiliki peran terbesar dalam proyek konstruksi. Sementara itu, analisis regresi logistik dengan nilai *Pseudo R-Square* sebesar 0,641 menunjukkan bahwa 64,1% variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam penelitian. Secara keseluruhan, *accelerator* (X5) terbukti sebagai peran *stakeholder* yang paling dominan, dengan nilai eksponensial 21,983, yang berarti variabel ini sangat berpengaruh dalam mempercepat pencapaian tujuan proyek konstruksi di Kota Banda Aceh.

2.2.5 Perancangan *Project Stakeholder Management Plan* Pada Proyek Perluasan Pabrik di PT XYZ

Penelitian oleh Dhiaulhaq dkk., (2024) bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen *stakeholder* dan komunikasi proyek, dengan mengacu pada PMBOK 6th Edition. Metode yang digunakan mencakup *power/interest grid*, *salience model*, *stakeholder engagement assessment matrix*, dan *expert judgement* untuk merancang strategi pengelolaan yang lebih terarah dan terstruktur. Hasil analisis pada proyek perluasan pabrik PT XYZ, teridentifikasi 19 *stakeholder* yang terdiri dari 7 internal dan 12 eksternal. Dari analisis keterlibatan, 15 *stakeholder* telah sesuai tingkat partisipasinya, sementara 4 lainnya belum sesuai. Untuk mengatasi hal ini, telah disusun strategi keterlibatan yang lebih rinci beserta tindak lanjutnya. Selain itu, 12 komponen komunikasi diterapkan untuk mendukung kelancaran informasi, yang bertujuan mengurangi risiko miskomunikasi, meningkatkan transparansi, dan memastikan efektivitas aliran informasi dalam proyek.

2.2.6 Pengembangan *Stakeholder Management* pada Pembangunan Fasilitas Pejalan Kaki di DKI Jakarta untuk Meningkatkan Kolaborasi

Penelitian mengenai pengembangan *stakeholder management* pada pembangunan fasilitas pejalan kaki di DKI Jakarta bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam proyek infrastruktur perkotaan. Proyek fasilitas pejalan kaki memiliki karakteristik yang kompleks karena melibatkan berbagai *stakeholder*, seperti pemerintah daerah, dinas

perhubungan, dinas bina marga, masyarakat pengguna, pelaku usaha, serta komunitas urban.

Metode penelitian umumnya menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif melalui identifikasi *stakeholder*, analisis tingkat kepentingan dan pengaruh (power-interest grid), serta evaluasi tingkat keterlibatan *stakeholder* (*stakeholder engagement assessment*). Selain itu, digunakan pula pendekatan kolaboratif untuk mengukur sejauh mana sinergi antar *stakeholder* dapat terbangun selama proses perencanaan dan pelaksanaan proyek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan fasilitas pejalan kaki tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan kolaborasi antar *stakeholder*. Kurangnya koordinasi dan perbedaan kepentingan antar instansi seringkali menjadi penyebab utama terjadinya hambatan dalam implementasi proyek. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan *stakeholder management plan* yang lebih adaptif dan partisipatif, dengan menekankan pada transparansi informasi, keterlibatan publik sejak tahap awal, serta mekanisme koordinasi lintas sektor yang efektif.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa peningkatan kolaborasi *stakeholder* dapat memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan proyek, meningkatkan penerimaan masyarakat, serta meminimalkan konflik sosial. Dengan demikian, pendekatan *stakeholder management* yang terintegrasi menjadi kunci dalam mendukung keberhasilan proyek infrastruktur perkotaan, khususnya pada pembangunan fasilitas pejalan kaki di wilayah metropolitan seperti DKI Jakarta

2.3 Perbandingan Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan atau penelitian yang sekarang dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut. Tabel ini mencakup berbagai aspek, seperti judul, tujuan, objek, metode yang digunakan, dan hasil dari masing-masing penelitian.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
1.	Judul	Analisis Pengaruh Peran <i>Stakeholders</i> Pada Proyek Kawasan Hunian Berbasis Pendekatan Risiko	Peran Pemangku Kepentingan Terhadap Faktor-Faktor Risiko Pada Proyek KPBU Jalan Tol Unsolicited	Model Interaksi <i>Stakeholder</i> Pada Pembebasan Lahan Pembangunan Jalan Tol Ruas Padang-Sicincin	Peran <i>Stakeholder</i> Pada Proyek Konstruksi Di Kota Banda Aceh: Suatu Analisis Regresi Logistik	Perancangan <i>Project Stakeholder Management Plan</i> Pada Proyek Perluasan Pabrik di PT XYZ	Pengembangan <i>Stakeholder Management</i> Pada Pembangunan Fasilitas Pejalan kaki di DKI Jakarta Untuk Meningkatkan Kolaborasi	Pengembangan <i>Stakeholder Management Plan</i> Pada Pembangunan Jalan Tol Untuk Meningkatkan Kinerja Proyek Dari Sisi Waktu (Studi Kasus Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)
2.	Tujuan	Bertujuan untuk mengetahui faktor risiko dan langkah atau tindakan yang tepat risiko pada <i>stakeholder</i> berbasis PMBOK 2013 untuk meningkatkan kinerja waktu proyek pada proyek selanjutnya.	Bertujuan untuk mengetahui hubungan peran pemangku kepentingan terhadap risiko pada proyek KPBU jalan tol <i>unsolicited</i> .	Bertujuan untuk merancang sebuah model interaksi antar- <i>stakeholder</i> dalam konteks penyelesaian sengketa pembebasan lahan pada proyek pembangunan jalan tol ruas Padang-Sicincin.	Bertujuan untuk mengetahui <i>stakeholder</i> mana yang paling berpengaruh dalam proyek, serta memberikan gambaran mengenai peran <i>stakeholder</i> dalam manajemen proyek konstruksi di Banda Aceh.	Bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen <i>stakeholder</i> dan komunikasi proyek, dengan mengacu pada PMBOK 6 th Edition.	Bertujuan untuk mengidentifikasi <i>stakeholder</i> internal dan eksternal yang berpengaruh , mengidentifikasi variabel dan indikator yang mempengaruhi kolaborasi , Mengembangkan <i>stakeholder management</i> berbasis PMBOK untuk meningkatkan kolaborasi.	Bertujuan untuk mengidentifikasi <i>stakeholder</i> yang terlibat dalam pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Seksi 1A, menganalisis tingkat pengaruh masing-masing <i>stakeholder</i> , mengidentifikasi variabel dan indikator yang memengaruhi kolaborasi <i>stakeholder</i> , serta menyusun <i>stakeholder management plan</i> sesuai PMBOK 6 th .

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
3.	Obyek Penelitian	Proyek Pembangunan Kawasan Hunian Gedung Grand Batavia	Proyek Pembangunan KPBU Jalan Tol <i>Unsolicited</i>	Proyek Pembangunan Jalan Tol Ruas Padang-Sicincin	Proyek Pembangunan Konstruksi Di Kota Banda Aceh	Proyek Perluasan Pabrik di PT XYZ	Pembangunan fasilitas pejalan kaki di DKI Jakarta fokus pada <i>stakeholder</i> internal dan eksternal serta kolaborasinya	Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A)
4.	Metode Penelitian	Metode penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data melalui kuesioner ditujukan kepada responden yang terlibat dalam proses pelaksanaan proyek grand Batavia dengan metode berbasis PMOK 2013.	Penelitian ini menggunakan metode analisis multivariat dengan bantuan <i>software</i> SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh risiko terhadap kinerja biaya.	Pendekatan melalui metode kualitatif dan kuantitatif, dengan metode kualitatif melalui studi literatur dan dilanjutkan dengan metode kuantitatif digunakan dengan menyusun matriks hubungan <i>stakeholder</i> , yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan <i>Social Network Analysis</i> (SNA) melalui perangkat lunak UCINET 6 for Windows.	Metode penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan teknik purposive sampling, menggunakan skala pengukuran Likert.	Metode yang digunakan mencakup <i>power/interest grid</i> , <i>salience model</i> , <i>stakeholder engagement assessment matrix</i> , dan <i>expert judgement</i> untuk merancang strategi pengelolaan yang lebih terarah dan terstruktur.	Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran, yaitu kualitatif (analisis <i>stakeholder</i> berbasis PMBOK) dan kuantitatif (analisis statistik/regresi). Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara (validasi pakar), pilot survey, dan survei responden, kemudian dianalisis dengan uji validitas–reliabilitas serta regresi linear berganda.	Metode yang digunakan untuk menganalisis <i>stakeholder</i> management plan sesuai dengan PMBOK 6th Edition yang meliputi <i>identify stakeholders</i> , menghitung tingkat pengaruh masing-masing <i>stakeholder</i> , <i>stakeholder engagement</i> , <i>stakeholder mapping</i> , dan <i>stakeholder management plan</i>

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
5.	Variabel	Variable bebas X1 – Identifikasi Risiko: kelengkapan daftar risiko dari tiap <i>stakeholder</i>. X2 – Analisis Risiko: kualitas analisis kualitatif & kuantitatif risiko. X3 – Perencanaan Respon Risiko: kejelasan strategi mitigasi risiko. X4 – Implementasi Tindakan: efektivitas pelaksanaan mitigasi. X5 – Pemantauan Risiko: frekuensi dan kualitas evaluasi risiko. Variabel terikat Y1 – Kesesuaian Waktu: perbandingan rencana vs realisasi. Y2 – Persentase Pekerjaan Tepat	Variable bebas X1 – Pemerintah Pusat: kebijakan, regulasi, dukungan pendanaan. X2 – Pemerintah Daerah: koordinasi, dukungan perizinan fasilitasi. X3 – Badan Usaha Pelaksana (BUJT): pendanaan, manajemen proyek, kontrak. X4 – Lembaga Keuangan: pembiayaan dan manajemen risiko finansial. X5 – Masyarakat/Tokoh Lokal: dukungan sosial, penerimaan proyek. X6 – Konsultan/Kontraktor: kualitas desain, jadwal, mitigasi risiko teknis. Variabel terikat Y1 – Risiko Teknis: perubahan desain,	Variable bebas X1 – Intensitas Komunikasi: jumlah pertemuan, sosialisasi, forum diskusi. X2 – Kualitas Koordinasi: kejelasan pembagian tugas, alur kerja antar instansi. X3 – Kerja Sama dalam Mediasi: partisipasi aktif dalam negosiasi dan musyawarah. X4 – Transparansi Informasi: keterbukaan data lahan, harga ganti rugi, status hukum lahan. X5 – Kecepatan Respons terhadap keluhan dan masalah sengketa. Variabel terikat Y1 – Persentase	Variable bebas X1 meliputi: - Manajemen Proyek - Kejelasan perencanaan proyek. - Efektivitas jadwal kerja. - Pengendalian biaya proyek. - Pengelolaan sumber daya manusia. - Pengendalian mutu pekerjaan X2 Faktor Risiko Proyek - Risiko keterlambatan material. - Risiko cuaca. - Risiko tenaga kerja. - Risiko regulasi/perizinan. - Risiko keuangan. Variabel terikat, meliputi:	Variable bebas X1 - Tingkat Power <i>Stakeholder</i> - Wewenang formal dalam proyek. - Akses terhadap sumber daya proyek. - Pengaruh dalam pengambilan keputusan strategis. - Kekuatan dalam menahan/menunda proyek. X2 –Tingkat Interest <i>Stakeholder</i> - Tingkat perhatian terhadap progres proyek. - Kepentingan langsung terhadap hasil proyek. - Intensitas permintaan informasi proyek. - Keterlibatan dalam kegiatan proyek.	Variabel bebas (X) X1 -<i>Stakeholder</i> internal (X1) X2 -<i>Stakeholder</i> eksternal (X2) Variabel terikat Y - Kolaborasi Stakeholder	X1 = <i>Stakeholder</i> Internal X2 = <i>Stakeholder</i> Eksternal Variabel Terikat (Y) Indikator yang mempengaruhi kolaborasi <i>Stakeholder</i> Y1 = Prakondisi kolaborasi Y3 = Ruang Kolaborasi Y4 = Model Kolaboratif Y5 = Hambatan Kolaborasi

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
5.	Variabel	Waktu. Y3 – Pengurangan Keterlambatan. Y4 – Schedule Performance Index (SPI).	keterlambatan konstruksi. Y2 – Risiko Finansial: fluktuasi biaya, keterbatasan dana. Y3 – Risiko Hukum/Regulasi: perubahan kebijakan,	Sengketa yang Diselesaikan. Y2 – Waktu Rata-rata Penyelesaian Sengketa. Y3 – Kepuasan <i>Stakeholder</i> terhadap Proses dan Hasil. Y4 – Penurunan Konflik Baru. Y5 – Kepatuhan terhadap Kesepakatan mediasi	Y - Kinerja Proyek Konstruksi - Ketepatan waktu penyelesaian proyek. - Kepatuhan pada anggaran. - Kualitas hasil konstruksi. - Kepuasan pengguna/jasa. - Tingkat keselamatan kerja	X3 – Atribut Salience <i>Stakeholder</i> Power (kekuatan). - Legitimacy (hak/kewenangan sah). - Urgency (tingkat urgensi perhatian). X4 - Tingkat Keterlibatan <i>Stakeholder</i> Unaware (tidak tahu proyek). - Resistant (menolak proyek). - Neutral (netral). - Supportive (mendukung). - Leading (memimpin inisiatif). Variabel terikat, meliputi: Y1 - Efektivitas Strategi Pengelolaan <i>Stakeholder</i> - Kepuasan <i>stakeholder</i> . - Pengurangan konflik.		

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
6.	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini terdapat tiga variabel utama yang paling memengaruhi kinerja waktu proyek Grand Batavia, yaitu perubahan desain dari <i>stakeholder</i> owner (X2), ketersediaan alat oleh kontraktor (X13), dan akses mobilisasi-demobilisasi oleh subkontraktor (X26). Ketiga faktor ini berpotensi menyebabkan keterlambatan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan analisis risiko lebih lanjut menggunakan pendekatan PMBOK 2013 untuk mengidentifikasi penyebab, dampak, serta tindakan	Hasil penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat 18 faktor risiko yang secara signifikan memengaruhi kinerja biaya proyek. Dari jumlah tersebut, 7 faktor berasal dari peran pemerintah, sedangkan 11 faktor lainnya berasal dari peran Badan Usaha. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh risiko yang berasal dari Badan Usaha lebih besar dibandingkan dengan risiko dari pemerintah, dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,716. Selain itu, nilai R ² sebesar 81,6%	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antar <i>stakeholder</i> dalam pembebasan lahan jalan tol Padang–Sicincin membentuk jaringan yang cukup padat dengan kepadatan 57,46%, mencerminkan kuatnya hubungan antar aktor. Analisis menggunakan UCINET 6 mengidentifikasi pemerintah daerah sebagai aktor sentral dengan nilai <i>degree</i> dan <i>betweenness centrality</i> tertinggi. Panitia pembebasan lahan dan BPN juga berperan penting dalam penentuan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>accelerator</i> memiliki peran terbesar dalam proyek konstruksi. Sementara itu, analisis regresi logistik dengan nilai Pseudo R-Square sebesar 0,641 menunjukkan bahwa 64,1% variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam penelitian. Secara keseluruhan, <i>accelerator</i> (X5) terbukti sebagai peran <i>stakeholder</i> yang paling dominan, dengan nilai eksponensial 21,983, yang berarti variabel ini sangat berpengaruh dalam	Hasil analisis pada proyek perluasan pabrik PT XYZ, teridentifikasi 19 <i>stakeholder</i> yang terdiri dari 7 internal dan 12 eksternal. Dari analisis keterlibatan, 15 <i>stakeholder</i> telah sesuai tingkat partisipasinya, sementara 4 lainnya belum sesuai. Untuk mengatasi hal ini, telah disusun strategi keterlibatan yang lebih rinci beserta tindak lanjutnya. Selain itu, 12 komponen komunikasi diterapkan untuk mendukung kelancaran informasi, yang bertujuan mengurangi risiko miskomunikasi, meningkatkan	Hasil analisis ini merupakan <i>Stakeholder</i> internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kolaborasi, sedangkan <i>stakeholder</i> eksternal berpengaruh positif namun tidak signifikan. Nilai R ² sebesar 77,6% menunjukkan model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Keberhasilan kolaborasi terutama ditentukan oleh <i>stakeholder</i> internal serta faktor komunikasi,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>stakeholder</i> dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A terbagi menjadi <i>stakeholder</i> internal (5 pihak) dan eksternal (23 pihak). <i>Stakeholder</i> paling dominan berdasarkan analisis power–interest adalah Dinas Bina Marga, Kontraktor Pelaksana, dan Gubernur Jawa Tengah. Keberhasilan kolaborasi dipengaruhi oleh faktor utama, yaitu prakondisi, proses kolaborasi, ruang kolaborasi, model kolaboratif,

Lanjutan Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No.	Uraian	Terdahulu						Sekarang
		Kristiana dkk., (2021)	Puteri dkk., (2022)	Lalan (2022)	Rani dkk., (2024)	Dhiaulhaq dkk., (2024)	Kharisma (2024)	Hariyanti (2025)
6.	Hasil Penelitian	pencegahan dan perbaikannya agar kinerja waktu proyek dapat ditingkatkan.	menunjukkan bahwa model yang digunakan mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada kinerja biaya proyek.	ganti rugi, namun menghadapi kendala pada lahan tak bersertifikat seperti tanah ulayat. Oleh karena itu, pelibatan KAN dan ninik mamak diperlukan sebagai penyelesai konflik secara kultural. Keberhasilan pembebasan lahan sangat bergantung pada keterpaduan sosial dan kolaborasi antar <i>stakeholder</i> .	mempercepat pencapaian tujuan proyek konstruksi di Kota Banda Aceh.	transparansi, dan memastikan efektivitas aliran informasi dalam proyek.	Hasil analisis koordinasi, perbedaan kepentingan, dan ego sektoral, sehingga kualitas pengelolaan hubungan lebih penting daripada jumlah <i>stakeholder</i> .	serta hambatan kolaborasi. Penyusunan manajemen <i>stakeholder</i> menghasilkan dokumen strategis berupa daftar <i>stakeholder</i> , pemetaan <i>stakeholder</i> , serta matriks keterlibatan, yang dapat meningkatkan kolaborasi dan mendukung kinerja proyek.

2.4 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian dibutuhkan dalam sebuah penelitian untuk menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan tidak menyalin atau mengulang penelitian sebelumnya. Dari hasil kajian literatur, diketahui bahwa penelitian dengan topik *Stakeholder Management Plan* dari sisi waktu pada konstruksi jalan belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, letak keaslian penelitian ini dapat dilihat pada aspek berikut.

1. Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini lokasi yang digunakan adalah pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A). Pada penelitian terdahulu belum terdapat yang meneliti pada proyek tersebut.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah proyek konstruksi jalan tol yang ditinjau berdasarkan aspek waktu.

3. Metode Penelitian

Pada penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu dengan PMBOK *6th Edition* yang meliputi *identify stakeholders*, *stakeholder engagement*, *stakeholder mapping*, dan *stakeholder management plan*.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pembaruan serta menjadi pelengkap bagi penelitian-penelitian terdahulu, sehingga keaslian penelitian tetap terjaga. Peningkatan kinerja waktu proyek pada pembangunan infrastruktur, khususnya proyek jalan tol, tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis seperti metode konstruksi dan sumber daya, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan *stakeholder*. Berdasarkan kondisi pada Proyek Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A, keterlambatan proyek terjadi akibat kurang optimalnya koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi antar *stakeholder*, terutama dalam proses pembebasan lahan. Oleh karena itu, diperlukan suatu konsep peningkatan kinerja waktu proyek yang SMP, yaitu pendekatan sistematis dalam mengelola hubungan, kepentingan, serta keterlibatan *stakeholder* untuk mendukung kelancaran pelaksanaan proyek. Sehingga Semakin efektif *stakeholder* dikelola semakin baik kolaborasi semakin optimal kinerja waktu proyek.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Proyek

Pada bagian ini, akan dijelaskan tentang definisi proyek yang terbagi menjadi dua kategori, yaitu definisi proyek secara umum dan definisi proyek konstruksi. Pemahaman dari kedua definisi ini sangat penting untuk mengerti konteks dan karakteristik yang membedakan proyek secara keseluruhan dari proyek yang spesifik dalam bidang konstruksi.

Menurut Muhammad dkk (2023) proyek adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam waktu tertentu dengan sumber daya finansial terbatas, bertujuan untuk mencapai sasaran spesifik. Tugas yang dilakukan bisa berupa pembangunan, renovasi, atau penelitian. Proyek melibatkan aspek teknis, perencanaan, dan pengendalian sumber daya, sehingga manajemen proyek menjadi penting untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Menurut Pulungan dkk (2024) Proyek adalah suatu kegiatan yang dirancang untuk diorganisir dan dilaksanakan secara terkoordinasi, dengan tujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, upaya yang dilakukan dapat mencakup pendanaan baru untuk berbagai inisiatif, seperti pembangunan infrastruktur baru yang meliputi berbagai sektor, termasuk industri, jalan, rel kereta api, sistem irigasi, bendungan, sekolah, rumah sakit, serta proyek-proyek berkelanjutan lainnya. Proyek dapat dimulai oleh berbagai pihak, termasuk kelompok atau individu, seperti pemerintah, sektor bisnis, dan organisasi nirlaba. Setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam pelaksanaan proyek, tergantung pada tujuan dan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan proyek sangat beragam, mencakup aset modal, lahan, bahan baku atau setengah jadi, tenaga kerja, serta waktu. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya ini sangat penting untuk memastikan bahwa proyek dapat berjalan dengan lancar dan mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, proyek tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi

juga pada proses dan cara pengelolaan yang efisien dan efektif.

Kegiatan proyek dapat didefinisikan sebagai suatu aktivitas sementara yang berlangsung jangka waktu yang terbatas, dengan alokasi sumber dana yang spesifik, yang bertujuan untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan dengan jelas. Oleh karena itu terdapat ciri-ciri proyek menurut Soerharto (1999) sebagai berikut.

1. Proyek ditujukan untuk mencapai sasaran tertentu dan menghasilkan produk atau hasil kerja yang diharapkan.
2. Biaya, jadwal, dan kriteria mutu yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau sasaran proyek yang sudah ditentukan sebelumnya.
3. Proyek bersifat sementara, artinya durasinya terbatas hingga tugas selesai, dengan awal dan akhir yang ditentukan secara jelas.
4. Proyek tidak bersifat rutin, sehingga tidak dilakukan berulang kali. Jenis dan intensitas kegiatan dapat bervariasi selama proyek berlangsung.

3.2 Proyek Konstruksi

3.2.1 Pengertian Proyek Konstruksi

Menurut Bachmid (2022), istilah "konstruksi" dapat diartikan elemen-elemen suatu bangunan, di mana posisi setiap bagian disesuaikan dengan fungsinya. Ketika membahas mengenai konstruksi, yang terbayang adalah berbagai jenis struktur seperti gedung bertingkat, jembatan, bendungan, jalan raya, bangunan irigasi, lapangan terbang, dan lain-lain. Selain itu, terdapat perencanaan (*planning*) dalam proyek konstruksi yang merupakan aspek penting dalam proses konstruksi. Secara umum, konstruksi dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Konstruksi bangunan gedung, yang mencakup berbagai jenis bangunan seperti gedung, perumahan, hotel, dan sejenisnya. memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Menciptakan ruang untuk tinggal atau bekerja.
 - b. Pondasi bangunan sudah ditetapkan dan lokasi pembangunan terbatas.
 - c. Memerlukan manajemen yang efektif, terutama dalam pengelolaan kemajuan pekerjaan.
2. Konstruksi bangunan sipil, yang mencakup berbagai proyek seperti jembatan, jalan, lapangan terbang, terowongan, sistem irigasi, bendungan, dan lain-lain,

meliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dilakukan sebagai usaha untuk mengatur alam agar dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat.
- b. Lokasi pekerjaan memiliki area yang cukup luas dengan berbagai kondisi struktur yang berbeda dalam suatu proyek.
- c. Membutuhkan manajemen yang efektif, terutama dalam menangani masalah yang timbul.

Menurut Nurhidayat dkk (2021) proyek konstruksi adalah kumpulan aktivitas yang saling terkait dan dilaksanakan secara terencana dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, proyek konstruksi merupakan usaha yang kompleks dan tidak biasa, dengan batasan waktu, anggaran, dan sumber daya, serta memiliki spesifikasi yang khusus untuk setiap proyek.

Menurut Mardikaningsih (2020) proyek konstruksi adalah usaha yang rumit dan dapat dibedakan dari proyek-proyek lainnya. Selain itu, kegiatan dalam proyek konstruksi dilakukan hanya satu kali dengan waktu pelaksanaan yang cukup singkat. Proyek konstruksi memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

1. Bersifat Unik

Setiap proyek memiliki metode atau tahapan kerja yang beragam, tidak bersifat tetap, dan melibatkan tim pekerja yang bervariasi.

2. Membutuhkan Sumber Daya

Setiap pelaksanaan proyek konstruksi memerlukan sumber daya yang dikenal dengan istilah 5M, yaitu *Man*, *Money*, *Material*, *Machine*, dan *Method*. Pengelolaan seluruh sumber daya ini dilakukan oleh Manajer Proyek. Salah satu tantangan terbesar dalam mengelola sumber daya adalah pekerja, karena mereka adalah individu yang memiliki karakter dan cara pikir yang berbeda. Oleh karena itu, seorang Manajer Proyek perlu memahami teori kepemimpinan.

3. Membutuhkan Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda dan melibatkan banyak orang dengan berbagai keterampilan, minat, dan kepribadian.

Soeharto (1995) menyatakan bahwa proyek konstruksi sebuah kegiatan yang bersifat sementara, berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas, dan dengan

jumlah dana yang telah ditentukan, yang bertujuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan jelas.

Proyek yang dijalankan oleh suatu organisasi bukanlah aktivitas yang biasa, melainkan aktivitas yang tidak rutin dan berlangsung dalam waktu tertentu, yang dapat berdampak pada organisasi dalam jangka panjang. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan oleh penyelenggara proyek untuk mencapai tujuan, yaitu biaya, mutu, dan waktu. Ketiga hal ini sering disebut sebagai kendala dalam proyek (*triple constraint*). Berikut adalah penjelasan mengenai *triple constraint*.

1. Waktu (*Timeline*)

Proyek dilaksanakan dalam rentang waktu tertentu, sehingga waktu mulai dan selesai sudah ditentukan, terdapat kontrak yang berisi kesepakatan antara pemilik proyek dan kontraktor yang melaksanakan. Pada kontrak tersebut, akan dicantumkan jangka waktu untuk menyelesaikan proyek.

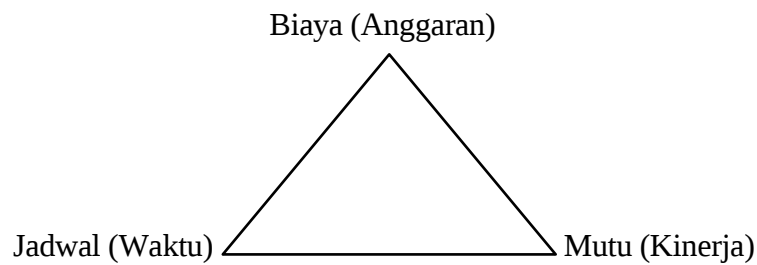
2. Biaya (*Cost*)

Proyek harus diselesaikan sesuai dengan biaya yang tercantum dalam kontrak. Proyek dengan nilai besar biasanya memiliki target penyelesaian yang dibagi per periode. Oleh karena itu, penyelesaian setiap target pekerjaan harus sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk setiap periode.

3. Mutu (*Quality*)

Setiap proyek harus memiliki standar mutu untuk setiap komponen pekerjaan. Mutu yang dihasilkan harus memenuhi standar yang telah direncanakan untuk bangunan.

Ketiga batasan ini saling terikat. Misalnya, jika ingin mempercepat pekerjaan dengan mutu yang telah disepakati harus memenuhi standar yang telah direncanakan, begitu dengan sebaliknya. Selain ketiga unsur tersebut, keselamatan kerja (*zero accident*) juga merupakan hal penting untuk keberhasilan suatu proyek konstruksi.



Gambar 3.1 Hubungan *Tripe Constraint*

(Sumber: Soeharto, 1997)

3.2.2 Unsur-Unsur Pelaksanaan dan Pengelolaan Proyek Konstruksi

Pada pelaksanaan proyek konstruksi semua pihak yang terlibat tentu berharap agar proyek dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Tujuan tersebut meliputi penyelesaian proyek tepat waktu, tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan, dan memenuhi standar mutu. Proyek konstruksi melibatkan interaksi antara berbagai pihak yang terlibat (*stakeholder*), seperti pemilik proyek, konsultan, kontraktor, dan subkontraktor. Selama proses pelaksanaan, keempat unsur ini saling berinteraksi. Oleh karena itu, kerjasama, koordinasi, dan komunikasi menjadi sangat penting untuk mencapai keberhasilan proyek (Rauzana dkk., 2017). Semua unsur saling terhubung, yang berarti bahwa setiap unsur tidak bisa berdiri sendiri dan saling mendukung satu sama lain. Masing-masing unsur memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Karena adanya perbedaan dalam tanggung jawab dan tugas ini, diperlukan manajemen sebagai alat bantu untuk mempermudah pengorganisasian proyek agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Intifidia, 2019).

Keberhasilan pembangunan proyek konstruksi dalam hal biaya, mutu, waktu, dan keselamatan kerja (*zero accident*) sangat bergantung pada pelaksanaan dan pengelolaan yang baik, termasuk kebijakan, peraturan kerja, dan tata tertib yang telah disepakati. Semua pihak yang terlibat, mulai dari pemilik proyek, konsultan perencana, konsultan pengawas, hingga kontraktor pelaksana, harus melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peran yang diatur dalam hukum dan perjanjian yang telah disetujui dan dicantumkan dalam dokumen kontrak.

Berikut unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan dan pengelolaan proyek konstruksi.

1. Pemilik Proyek/Pengguna Jasa (*Owner*)

Menurut Murdani (2024) pemilik proyek merupakan individu atau badan usaha yang memiliki suatu pekerjaan, kemudian menyerahkannya kepada pihak lain yang memiliki kompetensi untuk melaksanakannya berdasarkan perjanjian yang telah dituangkan dalam kontrak kerja. Owner memiliki tanggung jawab utama untuk menyiapkan serta menyediakan pendanaan guna mendukung pelaksanaan proyek tersebut. Secara umum, tugas utama pemilik adalah membayar penyedia jasa konstruksi, seperti tim perencana, pelaksana, dan manajemen konstruksi, berdasarkan kesepakatan yang telah dibuat

Menurut Mahapatni (2019) adapun tugas pemilik proyek sebagai berikut.

- a. Menunjuk penyedia jasa, seperti konsultan dan kontraktor
- b. Meminta laporan secara berkala mengenai kemajuan pekerjaan yang telah dilakukan oleh penyedia jasa
- c. Menyediakan fasilitas, baik sarana maupun prasarana, yang diperlukan oleh penyedia jasa agar pekerjaan dapat berjalan lancar
- d. Menyediakan lahan untuk pelaksanaan pekerjaan
- e. Menyediakan dan kemudian membayar kepada pihak penyedia jasa sejumlah biaya yang diperlukan untuk mewujudkan sebuah bangunan
- f. Ikut mengawasi jalannya pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan dengan cara menempatkan atau menunjuk suatu badan atau orang untuk bertindak atas nama pemilik.
- g. Mengesahkan perubahan pekerjaan (bila terjadi). Menerima dan mengesahkan pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan oleh penyedia jasa jika produknya telah sesuai dengan apa yang dikehendaki.

2. Konsultan Perencana

Menurut Murdani (2024) Konsultan perencana merupakan pihak perorangan yang ditunjuk oleh pemilik proyek (*owner*) untuk menyusun perencanaan pelaksanaan suatu proyek konstruksi. Pekerjaan ini bisa dilakukan oleh individu atau badan usaha, baik yang bersifat swasta maupun pemerintah. Konsultan perencana diharapkan dapat mengurangi perbedaan antara gambar rencana dan kondisi di lapangan. Peran utama perusahaan konsultan perencana proyek adalah

memastikan bahwa kualitas konstruksi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Konsultan juga mendampingi klien mulai dari tahap perencanaan proyek dan desain bangunan hingga proyek selesai dilaksanakan.

Menurut Mahapatni (2019) adapun tugas konsultan perencana sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan secara menyeluruh mencakup gambar rencana kerja, syarat-syarat, perhitungan struktur, dan anggaran biaya
- b. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pengguna jasa serta kontraktor mengenai pelaksanaan pekerjaan
- c. Menjawab dan menjelaskan kepada kontraktor mengenai hal-hal yang masih kurang jelas dalam gambar rencana, rencana kerja dan syarat-syarat
- d. Membuat gambar revisi jika ada perubahan dalam perencanaan
- e. Menghadiri rapat koordinasi untuk pengelolaan proyek

3. Konsultan Pengawas

Menurut Murdani (2024) konsultan pengawas merupakan badan usaha yang bertugas mengawasi pelaksanaan konstruksi, sekaligus bertindak sebagai perwakilan atau penghubung pemilik proyek. Kolaborasi antar pihak dalam pengelolaan proyek konstruksi diatur melalui struktur organisasi proyek yang berperan penting untuk mengkoordinasikan hubungan kerja. Adapun tugas konsultan pengawas sebagai berikut:

- a. Mengelola administrasi proyek terkait pelaksanaan kontrak kerja proyek konstruksi
- b. Melakukan pengawasan secara rutin atau berkala selama proses pelaksanaan proyek
- c. Menyusun laporan mengenai kemajuan pekerjaan proyek yang dapat diakses oleh pemilik proyek (*owner*)
- d. Memberikan masukan atau pertimbangan kepada pemilik proyek dan kontraktor selama pelaksanaan pekerjaan
- e. Memeriksa dan menyetujui *shop drawing* yang diajukan oleh kontraktor agar sesuai dengan pedoman pembangunan proyek
- f. Memilih dan memberikan persetujuan terhadap jenis dan merek yang diusulkan oleh kontraktor, dengan tetap memperhatikan harapan pemilik

proyek dan mengikuti kontrak kerja yang telah disepakati oleh semua pihak

4. Kontraktor

Menurut Pratama (2022) kontraktor adalah pihak yang ditugaskan untuk melaksanakan pembangunan proyek oleh pemilik melalui prosedur lelang. Tugas yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan dalam kontrak (RKS dan gambar kerja) serta biaya yang telah disetujui.

Menurut Mahapatni (2019) adapun tugas kontraktor sebagai berikut.

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, peraturan yang berlaku, syarat-syarat, serta dokumen penjelasan pekerjaan (*aanvullings*) dan syarat tambahan dari pengguna jasa.
- b. Menyusun gambar pelaksanaan yang harus disetujui oleh konsultan pengawas yang bertindak sebagai wakil pengguna jasa.
- c. Menyediakan peralatan keselamatan kerja yang diwajibkan oleh peraturan untuk memastikan keselamatan selama pelaksanaan pekerjaan dan melindungi masyarakat.
- d. Menyusun laporan hasil pekerjaan yang mencakup laporan harian, mingguan, dan bulanan.
- e. Menyerahkan pekerjaan yang telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3.2.3 Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah interaksi antara berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Hubungan ini sangat penting untuk memastikan bahwa hasil pekerjaan sesuai dengan rencana, sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik. Pada hubungan kerja, koordinasi dan komunikasi antara semua pihak yang terlibat sangat diperlukan. Koordinasi dan komunikasi ini bertujuan untuk menyelaraskan tanggung jawab dan wewenang masing-masing pihak sesuai dengan peraturan yang ada, sehingga organisasi proyek dapat berfungsi sebagai satu kesatuan yang harmonis, kuat, dan bijaksana dalam mencapai setiap rencana yang telah ditetapkan (Intifidia, 2019).

Hubungan kerja dalam proyek konstruksi merupakan suatu ikatan yang didasarkan pada kontrak. Pihak-pihak atau lembaga yang terlibat disebut sebagai pemangku kepentingan proyek atau *stakeholder* proyek. Pemangku kepentingan ini

terdiri dari individu dan organisasi yang secara aktif berpartisipasi dalam pelaksanaan proyek dan memiliki tanggung jawab penuh selama proses tersebut (Pratama, 2022).

Adapun hubungan kerja dari unsur-unsur pelaksanaan dan pengelolaan proyek menurut Pratama (2022) sebagai berikut.

1. Hubungan Antara Pihak Pemilik (*Owner*) dengan Konsultan Perencana

Berikut merupakan hubungan kerja antara Pemilik Proyek (*Owner*) dengan Konsultan Perencana:

- a. Hubungan yang terikat sesuai dengan kesepakatan pada kontrak proyek
- b. Konsultan menyediakan layanan konsultasi, dengan hasil berupa gambar rencana, peraturan, dan syarat-syarat
- c. Pemilik proyek membayar biaya jasa untuk konsultasi yang diberikan oleh konsultan perencana

2. Hubungan Antara Pihak Pemilik (*Owner*) dengan Kontraktor

Hubungan antara pemilik proyek dan kontraktor didasarkan pada suatu ikatan kontrak yang jelas. Dalam kerangka ini, kontraktor bertanggung jawab untuk memberikan layanan profesionalnya dalam bentuk pembangunan fisik yang sesuai dengan keinginan pemilik proyek. Keinginan dan kebutuhan pemilik tersebut telah dituangkan secara rinci dalam gambar rencana, peraturan, serta syarat-syarat yang disusun oleh konsultan perencana. Kontraktor berperan untuk merealisasikan semua elemen yang telah direncanakan, memastikan bahwa hasil akhir sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, pemilik proyek memiliki kewajiban untuk membayar biaya jasa profesional yang diberikan oleh kontraktor sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam kontrak. Dengan demikian, hubungan ini menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak, di mana masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam pelaksanaan proyek.

3. Hubungan Antara Pihak Pemilik (*Owner*) dengan Konsultan Pengawas

Hubungan antara pengawas dan pihak-pihak terkait dalam proyek terikat oleh ikatan kontrak serta hubungan fungsional. Dalam konteks ini, pengawas memiliki peran penting dalam menyampaikan informasi mengenai perubahan-perubahan yang terjadi selama pelaksanaan proyek di lapangan. Pengawas

bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan pekerjaan, serta memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah disepakati. Apabila terdapat perubahan yang diperlukan, baik itu karena faktor teknis, kondisi lapangan, atau permintaan dari pemilik proyek, pengawas harus segera menginformasikannya kepada semua pihak terkait. Dengan demikian, hubungan ini tidak hanya bersifat formal melalui kontrak, tetapi juga melibatkan komunikasi yang efektif dan kolaborasi antara pengawas, kontraktor, dan pemilik proyek untuk memastikan bahwa semua perubahan dapat dikelola dengan baik dan tidak mengganggu kelancaran pelaksanaan proyek.

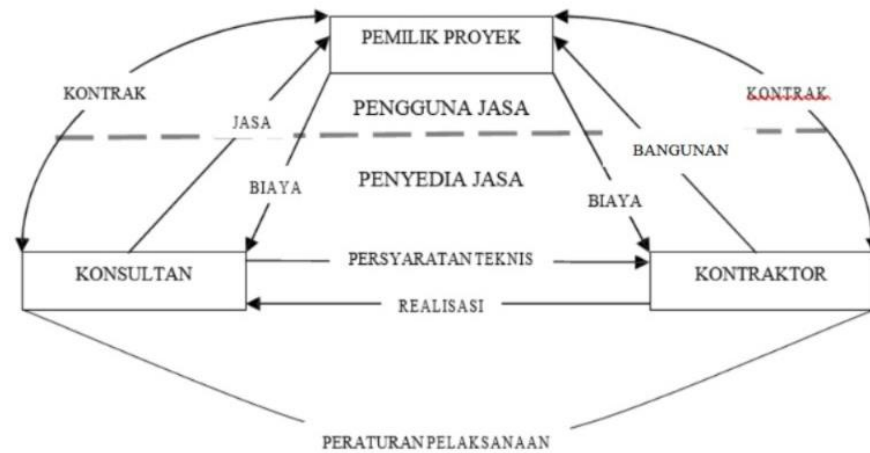
4. Hubungan Antara Konsultan Perencana dengan Kontraktor

Hubungan antara konsultan perencana dengan kontraktor merupakan suatu ikatan yang didasarkan pada peraturan pelaksanaan, di mana konsultan bertanggung jawab untuk menyediakan gambar rencana, peraturan, dan syarat-syarat yang diperlukan. Sedangkan, kontraktor memiliki tugas untuk merealisasikan semua elemen tersebut menjadi sebuah bangunan yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Hubungan Antara Konsultan Perencana dengan Konsultan Pengawas

Terdapat hubungan fungsional, perencana menyampaikan hasil desain dan peraturan pelaksanaan kepada pengawas. Pengawas kemudian melaporkan hasil pekerjaan serta kendala-kendala teknis yang muncul di lapangan, agar solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah dalam suatu proyek.

Diagram alir hubungan kerja antara unsur-unsur pelaksanaan dan pengelolaan proyek konstruksi dapat dilihat pada Gambar 3.2 sebagai berikut.



Gambar 3.2 Diagram Alir Hubungan Kerja Antara Unsur-unsur Pelaksanaan dan Pengelolaan Proyek Konstruksi

(Sumber: Septianugraha, 2024)

3.3 Manajemen Proyek Konstruksi

Menurut Hulu (2022) manajemen proyek konstruksi merupakan proses yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan proyek dari awal hingga selesai. Ini dilakukan melalui pengelolaan yang baik, dengan cara mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Tutuko dkk (2020) manajemen proyek konstruksi adalah organisasi atau orang yang memiliki berbagai keahlian. Keberhasilan suatu proyek sangat tergantung pada bagaimana manajemen konstruksi mengelola dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Selain itu, penting juga untuk mengetahui cara mengatasi masalah yang mungkin muncul. Dengan adanya perusahaan atau individu yang ahli dalam manajemen konstruksi untuk membantu pemilik proyek, diharapkan tujuan proyek dapat tercapai dengan baik dan efisien.

Prinsip umum manajemen proyek konstruksi merupakan suatu metode atau proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif dan efisien, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Menurut George R. Terry, manajemen terdiri dari beberapa fungsi, sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk mengelola informasi dan data, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Fungsi Organisasi (*Organizing*)

Fungsi ini bertujuan untuk menggabungkan berbagai aktivitas dalam satu kesatuan yang saling terkait dan berinteraksi, sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

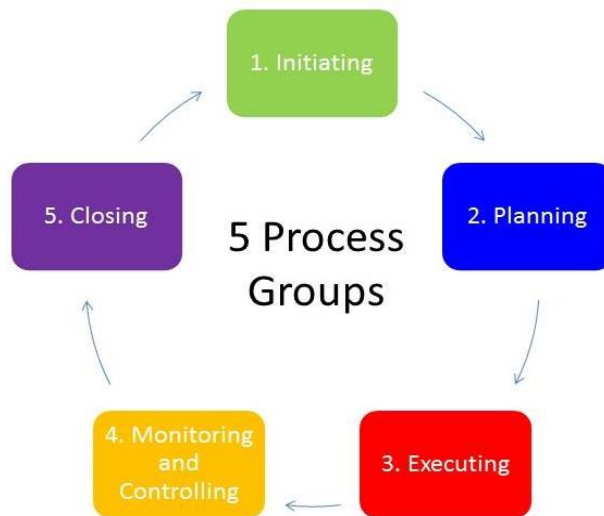
Fungsi yang berfokus pada koordinasi semua aspek kelompok yang terlibat selama proses pelaksanaan konstruksi, untuk memastikan manajemen tugas dan pekerjaan berjalan dengan baik.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini bertujuan untuk mengawasi dan mengevaluasi setiap proses pekerjaan

Menurut PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), manajemen proyek konstruksi adalah cara menggunakan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik dalam berbagai aktivitas proyek untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Pada proyek konstruksi, tujuan manajemen adalah untuk mengelola sumber daya yang terlibat atau mengatur pelaksanaan pembangunan agar hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Sumber daya yang digunakan sebagai input terdiri dari lima hal: manusia, peralatan, bahan baku, dan dana.

PMBOK membagi proyek menjadi 42 proses yang dikelompokkan ke dalam 5 kelompok proses dan 9 skema pengetahuan (*knowledge of management project*). Setiap fase dalam siklus hidup proyek terdiri dari berbagai aktivitas. Lima kelompok proses menurut PMBOK adalah: Inisiasi (*Initiation*), Perencanaan (*Planning*), Pelaksanaan (*Execution*), Pengawasan dan Pengendalian (*Monitoring and Controlling*), serta Penutupan (*Closing*). Hubungan antara siklus hidup proyek PMBOK dapat dilihat dalam grafik yang ditampilkan pada Gambar 3.3 sebagai berikut.



Gambar 3.3 Siklus Hidup Proyek PMBOK
(Sumber: <https://projectmgmtfunda.blogspot.com/>)

Penjelasan mengenai manajemen proyek konstruksi dengan 9 skema pengetahuan (*knowledge of management project*) menurut PMBOK, yang terdiri dari:

1. Manajemen Integrasi Proyek
Tahap awal yang penting untuk mengkoordinasikan semua aspek perencanaan proyek secara efektif dan terintegrasi.
2. Manajemen Ruang Lingkup Proyek
Bagian ini memastikan bahwa semua kebutuhan pekerjaan tercakup agar proyek dapat berhasil.
3. Manajemen Waktu Proyek
Menjelaskan bagaimana menyelesaikan proyek tepat waktu, termasuk mendefinisikan kegiatan, urutan, pengendalian jadwal, dan perkiraan durasi.
4. Manajemen Biaya Proyek
Memastikan bahwa anggaran proyek sesuai dengan yang disepakati, meliputi pengendalian biaya, perkiraan, dan perencanaan sumber daya.
5. Manajemen Mutu Proyek
Menjamin bahwa semua proses dilakukan dengan baik untuk memenuhi standar kualitas, termasuk perencanaan, pengendalian, dan jaminan kualitas.
6. Manajemen Sumber Daya Manusia Proyek

Memastikan tenaga kerja digunakan secara efektif di proyek, meliputi perencanaan organisasi, pengembangan tim, dan akuisisi staf.

7. Manajemen Komunikasi Proyek

Menghubungkan *stakeholder* dan pengembang untuk keberhasilan proyek dan menghindari konflik, termasuk perencanaan komunikasi dan pelaporan.

8. Manajemen Risiko Proyek

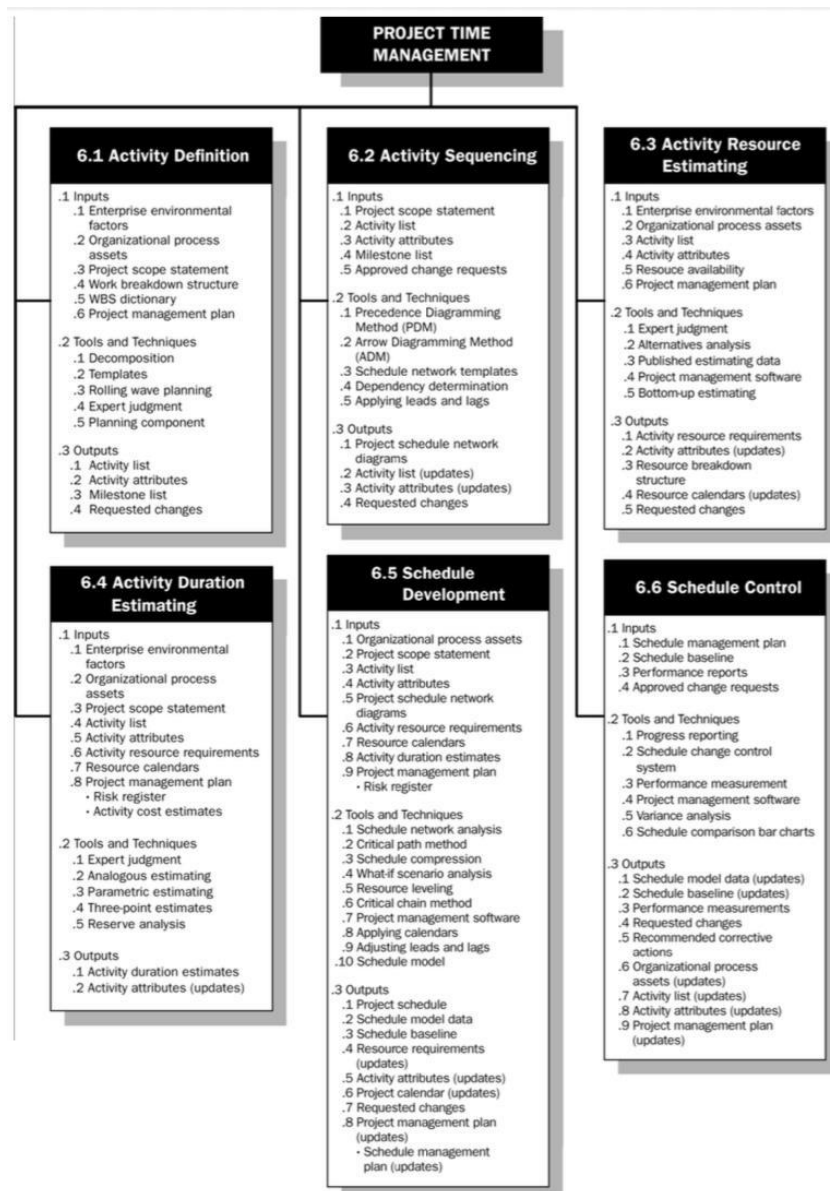
Membantu mengurangi risiko dengan mengidentifikasi, menganalisis, dan menanggapi risiko secara aktif, termasuk perencanaan dan pemantauan risiko.

9. Manajemen Pengadaan Proyek

Mencakup proses untuk memperoleh barang dan jasa yang diperlukan dalam proyek, termasuk perencanaan pengadaan dan administrasi kontrak.

3.4 *Project Time Management* (Manajemen Waktu Proyek)

Manajemen waktu proyek mencakup serangkaian proses yang diperlukan untuk memastikan penyelesaian proyek dilakukan tepat waktu. Pada beberapa proyek, khususnya yang memiliki lingkup lebih kecil, langkah-langkah seperti mendefinisikan kegiatan, mengurutkan kegiatan, memperkirakan sumber daya, memperkirakan durasi, dan mengembangkan jadwal sangat saling terkait satu sama lain. Semua langkah ini merupakan bagian dari suatu proses yang dapat dilaksanakan oleh individu dalam jangka waktu yang relatif singkat. Adapun gambaran mengenai proses manajemen waktu proyek yang dapat dilihat pada Gambar 3.4 sebagai berikut.



Gambar 3.4 Gambaran Umum Project Time Management

(Sumber: <https://repository.dinus.ac.id/>)

3.4.1 Plan Schedule Management

Plan Schedule Management proses yang mencakup pengembangan kebijakan dan prosedur untuk merencanakan, melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan jadwal proyek. Tujuan dari manajemen ini adalah untuk memastikan bahwa proyek diselesaikan tepat waktu dengan cara yang terstruktur dan terorganisir. Adapun komponen dari *plan schedule management*, sebagai berikut.

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

a. Rencana Manajemen Proyek (*Project Management Plan*)

Terdiri dari *Scope Baseline* (yang mencakup pernyataan lingkup proyek dan rincian WBS yang digunakan untuk mendefinisikan kegiatan, memperkirakan durasi, dan mengelola waktu) serta informasi lain yang relevan mengenai biaya, risiko, dan keputusan komunikasi dari rencana manajemen proyek yang digunakan untuk mengembangkan jadwal.

b. Apresiasi Penghargaan/Piagam Proyek (*Project Charter*)

Berisi ringkasan jadwal milestone dan persetujuan terhadap persyaratan proyek yang akan mempengaruhi manajemen terkait jadwal proyek.

c. Faktor Lingkungan Perusahaan (*Enterprise Environmental Factors*)

d. Aset Proses Organisasi (*Organizational Process Assets*)

2. *Tools and Techniques*

Tools and techniques yang terdiri dari:

a. *Expert Judgment*

Berdasarkan informasi historis, memberikan wawasan yang mendalam dan berharga tentang lingkungan serta informasi dari proyek-proyek yang serupa. Mereka juga dapat memberikan saran tentang cara menggabungkan metode untuk menyesuaikan perbedaan yang ditemukan dalam kegiatan yang dilakukan, yang perlu diterapkan dalam pengembangan rencana pengelolaan jadwal.

b. *Analytical Techniques*

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dan informasi dalam konteks proyek atau manajemen. Teknik ini membantu tim proyek untuk memahami situasi, mengidentifikasi masalah, dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data yang tersedia.

c. *Meetings*

Pertemuan yang diadakan untuk membahas berbagai topik, membuat keputusan, atau menyelesaikan masalah dalam konteks proyek atau organisasi.

3. *Outputs*

Salah satu *Outputs* yang dihasilkan dari *plan schedule management* seperti rencana manajemen jadwal dapat membantu dalam menentukan hal-hal berikut.

- a. Contoh model pengembangan jadwal proyek
Menentukan metode dan alat yang akan digunakan untuk membuat jadwal proyek.
- b. Tingkat keakuratan
Menetapkan rentang atau estimasi waktu yang dibuat untuk menyelesaikan suatu kegiatan dalam proyek.
- c. Satuan ukuran (*Units of measure*)
Menetapkan cara untuk mengukur dan menyatakan jumlah atau durasi dari suatu kegiatan atau sumber daya dalam proyek menggunakan satuan ukuran seperti waktu (jam kerja, dan hari kerja), jumlah (meter, liter, dan kubik) yang bisa digunakan untuk kebutuhan material.
- d. *Organizational procedures link*
Memberikan kerangka kerja untuk rencana manajemen jadwal, sehingga estimasi dan jadwal yang dihasilkan tetap konsisten.
- e. *Project schedule model maintenance*
Proses yang digunakan untuk memperbarui status dan mencatat kemajuan jadwal proyek selama pelaksanaan.
- f. Ambang kontrol (*Control thresholds*)
Batasan atau parameter yang ditetapkan untuk mengukur kinerja suatu proyek dan menentukan kapan tindakan perlu diambil.
- g. Aturan pengukuran kinerja (*Rules of performance measurement*)
Pedoman atau standar yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi seberapa baik suatu proyek atau kegiatan berjalan. Aturan ini membantu tim proyek untuk mengukur kemajuan, efektivitas, dan efisiensi dari berbagai aspek proyek.
- h. Format pelaporan (*Reporting formats*)
cara atau struktur yang digunakan untuk menyajikan informasi dan data terkait proyek dalam bentuk laporan. Format ini penting agar informasi dapat

disampaikan dengan jelas dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat, seperti manajer proyek, pemangku kepentingan, atau tim lainnya.

i. Deskripsi proses (*Process description*)

Penjelasan rinci tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau mencapai tujuan tertentu dalam proyek.

3.4.2 Proses Identifikasi dan Dokumentasi (*Define Activities*)

Proses Identifikasi dan Dokumentasi (*Define Activities*) merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk menentukan dan mencatat tindakan spesifik yang perlu diambil agar hasil proyek dapat dihasilkan dengan baik. Adapun komponen dari, proses identifikasi dan dokumentasi (*define activities*) sebagai berikut.

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

a. *Schedule Management Plan*

Informasi utama yang memberikan rincian tentang bagaimana pekerjaan akan dikelola.

b. *Dasar Lingkup Proyek (Scope Baseline)*

Merupakan dokumen yang menjelaskan batasan dan tujuan proyek.

c. *Faktor Lingkungan Perusahaan (Enterprise Environmental Factor)*

Aspek-aspek eksternal yang dapat mempengaruhi proyek.

d. *Aset Proses Organisasi (Organizational Process Assets)*

Dokumen dan pengalaman yang dimiliki organisasi yang dapat membantu dalam proyek.

2. *Tools and Techniques*

Tools and techniques yang terdiri dari:

a. *Decomposition*

Metode untuk membagi lingkup proyek dan hasil yang diharapkan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil agar lebih mudah dikelola. Proses ini merupakan langkah penting untuk menyelesaikan setiap paket pekerjaan. Proses ini membantu menentukan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir, mirip dengan cara pembuatan Struktur Pembagian Kerja (WBS). Daftar kegiatan, WBS, dan kamus WBS dapat dibuat secara

bersamaan atau bertahap, dengan WBS sebagai dasar untuk menyusun daftar kegiatan akhir. Setiap paket pekerjaan dalam WBS dipecah menjadi kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Melibatkan anggota tim dalam proses ini dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dan lebih akurat.

b. *Rolling Wave Planning*

Metode perencanaan yang memungkinkan perencanaan lebih rinci untuk kegiatan yang akan segera dilakukan, sementara kegiatan yang lebih jauh direncanakan dengan tingkat detail yang lebih rendah.

c. *Expert Judgment*

Mengandalkan penilaian dan pengalaman para ahli untuk membantu dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan proyek.

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

a. *Daftar Kegiatan (Activity List)*

Daftar lengkap yang mencakup semua kegiatan yang dijadwalkan dalam proyek. Daftar ini juga menyertakan deskripsi rinci tentang lingkup pekerjaan untuk setiap kegiatan, sehingga anggota tim proyek dapat memahami dengan jelas apa yang perlu diselesaikan. Setiap kegiatan harus memiliki nama yang jelas untuk menunjukkan jadwalnya, bahkan jika nama tersebut ditampilkan di luar konteks jadwal proyek.

b. *Atribut Kegiatan (Activity Attributes)*

Informasi tambahan yang menjelaskan setiap kegiatan dalam proyek yang terkait dengan setiap kegiatan, seperti durasi, urutan, dan sumber daya yang diperlukan. Atribut ini membantu tim proyek untuk memahami lebih baik tentang kegiatan yang harus dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya.

c. *Daftar Milestone (Milestone List)*

Daftar titik-titik penting dalam proyek yang menunjukkan pencapaian signifikan. Milestone ini harus diidentifikasi sesuai dengan persyaratan kontrak atau berdasarkan informasi historis. Meskipun mirip dengan jadwal kegiatan rutin, milestone memiliki durasi nol karena mereka menunjukkan

momen tertentu dalam waktu, bukan rentang waktu kegiatan.

3.4.3 Urutan Kegiatan (*Sequence Activities*)

Proses untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan hubungan antara berbagai kegiatan dalam proyek. Adapun komponen dari, urutan kegiatan (*sequence activities*) sebagai berikut:

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

a. *Schedule Management Plan*

Menjelaskan metode dan alat yang akan digunakan untuk menjadwalkan proyek, serta bagaimana kegiatan akan diurutkan.

b. Daftar Kegiatan (*Activity List*)

Mencakup semua kegiatan yang diperlukan dalam proyek dan bagaimana mereka akan diurutkan. Ketergantungan dan batasan pada kegiatan ini dapat mempengaruhi urutan pelaksanaannya.

d. Atribut Kegiatan (*Activity Attributes*)

Menggambarkan urutan kegiatan yang diperlukan, baik dari kegiatan sebelumnya maupun kegiatan yang akan datang.

e. Daftar Milestone (*Milestone List*)

Mencakup tanggal penting untuk milestone tertentu, yang dapat mempengaruhi urutan kegiatan.

f. Pernyataan Lingkup Proyek (*Project Scope Statement*)

Berisi deskripsi tentang lingkup proyek, termasuk karakteristik produk yang dapat mempengaruhi urutan kegiatan, seperti tata letak dari sesuatu yang akan dibangun.

g. Faktor Lingkungan Perusahaan (*Enterprise Environmental Factors*)

Mencakup standar pemerintah atau industry, *Project Management Information System* (PMIS), alat penjadwalan, dan system otorisasi perusahaan kerja.

h. Aset Proses Organisasi (*Organizational Process Assets*)

Terdiri dari dokumen-dokumen perusahaan yang berfungsi sebagai pengetahuan dasar untuk metode penjadwalan, termasuk kebijakan formal

dan informal yang berkaitan dengan prosedur dan pedoman. Ini juga mencakup metode penjadwalan yang digunakan untuk mengembangkan hubungan logis, serta contoh yang dapat membantu mempercepat persiapan kegiatan proyek. Informasi terkait kegiatan yang menjadi contoh juga dapat berisi informasi tambahan yang berguna dalam mengurutkan kegiatan.

2. *Tools and Techniques*

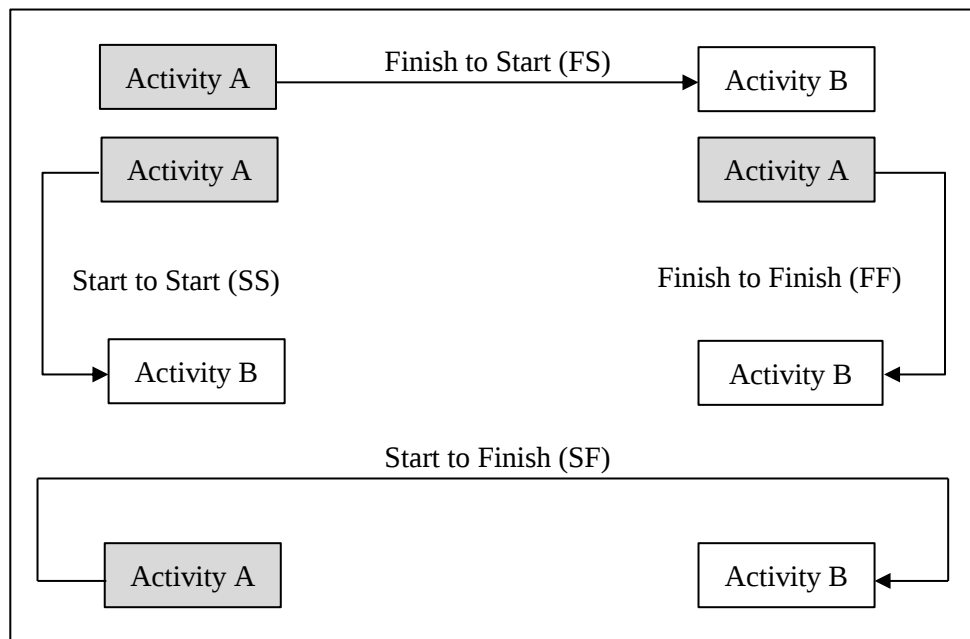
Tools and Techniques yang terdiri dari:

a. *Precedence Diagramming Method (PDM)*

Cara untuk membuat model penjadwalan di mana kegiatan-kegiatan digambarkan dengan simpul (nodes) dan dihubungkan secara grafis dengan satu atau lebih hubungan logis untuk menunjukkan urutan kegiatan yang harus dilakukan. Salah satu metode dalam PDM adalah *activity-on-node* (AON), yang sering digunakan dalam perangkat lunak manajemen proyek.

Keuntungan menggunakan PDM, tim proyek dapat membuat diagram yang jelas dan mudah dipahami. Diagram ini membantu semua anggota tim untuk melihat urutan kegiatan dan memahami bagaimana setiap kegiatan saling terkait. Ini sangat berguna untuk menghindari kebingungan dan memastikan bahwa semua orang berada di halaman yang sama.

PDM memiliki empat jenis ketergantungan atau hubungan logis. Kegiatan pendahulu adalah kegiatan yang harus diselesaikan sebelum kegiatan lain yang bergantung padanya. Selain itu, kegiatan pengganti adalah kegiatan yang dimulai setelah kegiatan lain selesai. Hubungan ini dapat digambarkan dengan jelas dalam diagram yang dapat dilihat pada Gambar 3.5 sebagai berikut.



Gambar 3.5 Hubungan *Precedence Diagramming Method* (PDM)

Ada empat jenis hubungan antara kegiatan dalam PDM:

- 1) *Finish-to-Start* (FS): Jenis ketergantungan yang paling umum digunakan. Dalam hubungan ini, kegiatan A harus selesai terlebih dahulu sebelum kegiatan B dapat dimulai.
- 2) *Finish-to-Finish* (FF): Pada hubungan ini, kegiatan A harus selesai sebelum kegiatan B juga dapat selesai.
- 3) *Start-to-Start* (SS): Pada jenis ketergantungan ini, kegiatan A harus mulai terlebih dahulu agar kegiatan B juga dapat mulai.
- 4) *Start-to-Finish* (SF): Jenis ketergantungan yang paling jarang digunakan. Dalam hubungan ini, kegiatan A harus mulai terlebih dahulu agar kegiatan B dapat selesai.

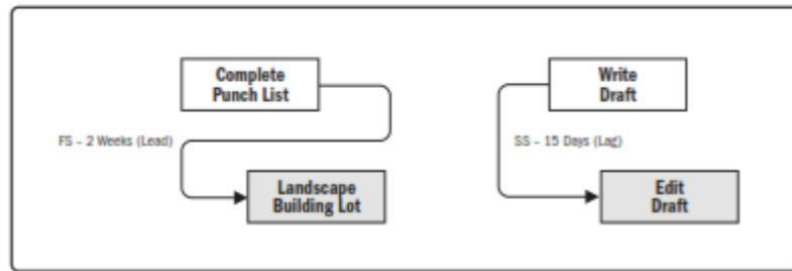
b. *Dependency Determination*

Dependency Determination merupakan penentuan ketergantungan yang mencakup *mandatory dependencies* (misalnya, jika sebuah bangunan harus memiliki fondasi sebelum dinding dapat dibangun, itu adalah ketergantungan yang wajib), *discretionary dependencies* (ketergantungan yang bersifat pilihan dan dapat diubah sesuai kebutuhan), *external dependencies*

(ketergantungan yang berasal dari faktor di luar proyek), dan *internal dependencies* (ketergantungan yang terjadi di dalam proyek itu sendiri).

c. *Leads and Legs*

Berikut ilustrasi hubungan *leads* and *legs* yang dapat dilihat pada Gambar 3.6 sebagai berikut.



Gambar 3.6 Hubungan *Leads* dan *Legs*

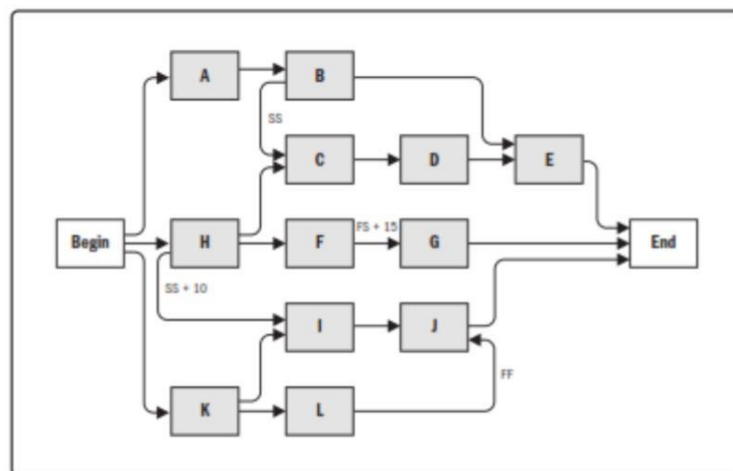
Leads merupakan waktu yang memungkinkan kegiatan B untuk dimulai lebih awal dari yang direncanakan, sebelum kegiatan A selesai. Sedangkan *Lags* merupakan waktu tunggu yang ditambahkan antara dua kegiatan.

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

a. *Project Schedule Network Diagrams*

Berikut ilustrasi *Project Schedule Network Diagrams* yang dapat dilihat pada Gambar 3.7 sebagai berikut.



Gambar 3.7 Ilustrasi *Project Schedule Network Diagrams*

Diagram ini dapat mencakup rincian lengkap tentang proyek atau hanya menampilkan satu atau lebih ringkasan kegiatan. Ringkasan kegiatan ini dapat disertai dengan diagram yang menjelaskan pendekatan dasar yang digunakan untuk mengurutkan kegiatan-kegiatan dalam proyek. Setiap kegiatan yang tidak biasa atau memiliki urutan yang berbeda dari yang umum harus dijelaskan secara menyeluruh dalam ringkasan tersebut. Tujuannya agar semua anggota tim proyek memahami alasan di balik urutan kegiatan dan dapat mengikuti rencana dengan baik, dengan cara ini, diagram jaringan tidak hanya berfungsi sebagai alat visual, tetapi juga sebagai dokumen yang memberikan konteks dan penjelasan yang diperlukan untuk pelaksanaan proyek yang sukses.

b. *Project Document Updates*

Project Document Updates mencakup *activity list*, *activity attributes*, *milestone list*, dan *risk register*.

3.4.4 Estimasi Sumber Daya Kegiatan (*Estimate Activity Resources*)

Proses ini bertujuan untuk memperkirakan jenis dan jumlah bahan, sumber daya, peralatan, atau perlengkapan yang diperlukan untuk melaksanakan setiap kegiatan dalam proyek. Adapun komponen dari, estimasi sumber daya kegiatan (*estimated activity resources*) sebagai berikut:

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

- a. *Schedule Management Plan*
- b. Daftar Kegiatan (*Activity List*)
- c. Atribut Kegiatan (*Activity Attributes*)
- d. Kalender Sumber Daya (*Resources Calendars*)
- e. Daftar Risiko (*Risk Register*)
- f. Estimasi Biaya (*Activity Cost Estimates*)
- g. Faktor Lingkungan Perusahaan (*Enterprise Environmental Factors*)
- h. Aset Proses Organisasi (*Organizational Process Assets*)

2. *Tools and Techniques*

Tools and Techniques yang terdiri dari:

a. *Expert Judgment*

Proses yang melibatkan orang atau kelompok yang memiliki pengetahuan khusus tentang sumber daya proyek, dengan cara memberikan masukan yang berguna untuk menilai kebutuhan sumber daya yang diperlukan.

b. *Alternative Analysis*

Metode untuk mempertimbangkan berbagai opsi dalam mencapai tujuan proyek. Misalnya, tim proyek bisa memilih untuk menggunakan sumber daya dengan keterampilan yang berbeda atau memutuskan apakah lebih baik membeli atau menyewa peralatan yang dibutuhkan.

c. *Published Estimating Data*

Data atau informasi mengenai tarif dan biaya sumber daya yang relevan dengan proyek, berdasarkan lokasi geografis. Data ini membantu dalam membuat estimasi biaya yang lebih akurat.

d. *Bottom-Up Estimating*

Metode untuk menghitung biaya atau durasi proyek dengan menjumlahkan estimasi dari bagian terkecil dalam struktur kerja (WBS). Jika ada kegiatan yang sulit diperkirakan, rincian lebih lanjut akan dibuat untuk membantu memperkirakan kebutuhan sumber daya secara lebih tepat.

e. *Project Management Software*

Program komputer yang membantu tim proyek dalam merencanakan dan mengelola sumber daya, serta dalam membuat estimasi yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek dengan efisien.

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

a. *Activity Resources Requirement*

Rincian tentang jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk setiap kegiatan dalam proyek. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa semua yang dibutuhkan tersedia saat kegiatan dilaksanakan.

b. *Resources Breakdown Structure*

Pengorganisasian sumber daya yang dibutuhkan dalam proyek. Struktur ini membantu tim proyek memahami bagaimana sumber daya dibagi dan

digunakan di berbagai kegiatan.

c. *Project Document Update*

Dokumen yang mencakup *activity list*, *activity attributes*, dan *resources calendars*.

3.4.5 Estimasi Durasi Kegiatan (*Estimate Activity Duration*)

Proses untuk memperkirakan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan pada proyek berdasarkan sumber daya yang telah diperkirakan. Adapun komponen dari, estimasi durasi kegiatan (*estimated activity duration*) sebagai berikut:

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

- a. *Schedule Management Plan*
- b. Daftar Kegiatan (*Activity List*)
- c. Atribut Kegiatan (*Activity Attributes*)
- d. Kebutuhan Sumber Daya Kegiatan (*Activity Resource Requirements*)
- e. Kalender Sumber Daya (*Resources Calendars*)
- f. Daftar Risiko (*Risk Register*)
- g. Struktur Rincian Sumber Daya (*Resources Breakdown Structure*)
- h. Faktor Lingkungan Perusahaan (*Enterprise Environmental Factors*)
- i. Aset Proses Organisasi (*Organizational Process Assets*)

2. *Tools and Techniques*

Tools and Techniques yang terdiri dari:

a. *Expert Judgment*

b. *Analogous Estimating*

Menggunakan data dari proyek sebelumnya yang serupa untuk memperkirakan durasi kegiatan saat ini.

c. *Parametric Estimating*

Menggunakan rumus atau model matematis untuk memperkirakan durasi berdasarkan variabel tertentu.

d. *Three-Point Estimating*

Menggunakan tiga estimasi (optimis, pesimis, dan realistis) untuk

mendapatkan perkiraan yang lebih akurat.

e. *Group Decision – Making Techniques*

Melibatkan tim untuk berdiskusi dan mencapai kesepakatan tentang estimasi durasi.

f. *Reserve Analysis*

Menyediakan waktu tambahan untuk mengatasi ketidakpastian dalam estimasi durasi.

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

a. *Activity Duration Estimates*

Penilaian kuantitatif tentang berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan. Estimasi ini tidak termasuk jeda waktu yang mungkin terjadi dan dapat mencakup rentang hasil yang mungkin.

b. *Project Document Updates*

mencakup pembaruan pada dokumen penting proyek, seperti *activity attributes* dan asumsi yang digunakan dalam pengembangan estimasi durasi, seperti tingkat kemampuan dan ketersediaan sumber daya yang menjadi dasar estimasi tersebut.

3.4.6 Pengembangan Jadwal (*Develop Schedule*)

Proses untuk menganalisis urutan kegiatan, durasi, kebutuhan sumber daya, dan kendala jadwal guna membuat jadwal proyek yang efektif. Proses untuk menganalisis urutan kegiatan, durasi, kebutuhan sumber daya, dan kendala jadwal guna membuat jadwal proyek yang efektif. Adapun komponen dari, pengembangan jadwal kegiatan (*develop schedule*) sebagai berikut:

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

a. *Schedule Management Plan*

b. *Activity List*

c. *Activity Attributes*

d. *Project Schedule Network Diagrams*

e. *Activity Resource Requirements*

- f. *Resource Calendars*
 - g. *Activity Duration Estimates*
 - h. *Project Scope Statement*
 - i. *Risk Register*
 - j. *Project Staff Assignments*
 - k. *Resource Breakdown Structure*
 - l. *Enterprise Environmental Factors*
 - m. *Organizational Process Assets*
2. *Tools and Techniques*
- Tools and Techniques* yang terdiri dari:
- a. *Schedule Network Analysis*
Metode untuk menganalisis urutan dan hubungan antar kegiatan.
 - b. *Critical Path Method (CPM)*
Teknik untuk menentukan durasi terpendek proyek dengan mengidentifikasi jalur kritis.
 - c. *Critical Chain Method (CCM)*
Pendekatan yang mempertimbangkan batasan sumber daya dalam penjadwalan.
 - d. *Resources Optimazation Techniques*
Teknik optimasi sumber daya yang mencakup *resources leveling* (menyesuaikan penggunaan sumber daya) dan *resources smoothing* (mengoptimalkan penggunaan sumber daya).
 - e. *Modelling Techniques*
Mencakup *what-if scenario analysis* dan *simulation*.
 - f. *Lead dan Lags*
 - g. *Schedule Compresion*
Schedule Compresion mencakup metode untuk memperpendek durasi jadwal dengan menambah sumber daya, meskipun ini dapat meningkatkan biaya dan risiko (*crashing*) dan melakukan kegiatan secara paralel yang biasanya dilakukan secara berurutan, meskipun ini dapat menyebabkan risiko dan pengerjaan ulang (*fast tracking*).

h. *Scheduling Tools*

Software yang membantu dalam merencanakan dan mengelola jadwal proyek.

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

- a. *Schedule Baseline*
- b. *Project Schedule: Bar charts, milestone charts, dan project schedule network diagram*
- c. *Schedule Data*
- d. *Project Clendars*
- e. *Project Management Plan Updates*
- f. *Project Document Updates: Activity resources requirement, activity attributes, calendars, dan risk register.*

3.4.7 Pengendalian Jadwal (*Control Schedule*)

Proses untuk memantau status kegiatan proyek, memperbarui kemajuan proyek, dan mengelola perubahan pada baseline jadwal agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahap ini mencakup beberapa aspek penting seperti, menjelaskan status terkini dari jadwal proyek, mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan perubahan pada jadwal, menjelaskan jika ada perubahan pada jadwal proyek, mengelola perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan proyek. Adapun komponen dari, pengendalian jadwal kegiatan (*control schedule*) sebagai berikut:

1. *Inputs*

Inputs yang terdiri dari:

- a. *Project Management Plan*
- b. *Project Schedule*
- c. *Work Performance Data*
- d. *Project Calendars*
- e. *Schedule Data*
- f. *Organizational Process Assets*

2. *Tool and Techniques*

Tool and Techniques yang terdiri dari:

- a. *Performance Reviews*
- b. *Project Management Software*
- c. *Resource Optimization Techniques*
- d. *Modelling Techniques*
- e. *Leads and Lags*
- f. *Schedule Compression*
- g. *Schedule Tool*

3. *Outputs*

Outputs yang terdiri dari:

- a. *Work Performance Information*
Perhitungan nilai varians (SV) dan indeks kinerja jadwal (SPI) untuk struktur kerja (WBS), khususnya untuk paket pekerjaan dan akun kontrol, yang didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.
- b. *Schedule Forecast*
- c. *Change Request*
- d. *Project Management Plan Updates*
Mencakup *schedule baseline*, *schedule management plan*, dan *cost baseline*.
- e. *Project document updates*
Mencakup *schedule data*, *project schedule*, dan *risk register*.
- f. *Organizational Process Assets Updates*

3.5 ***Project Stakeholder Management (Manajemen Stakeholder Proyek)***

Manajemen *stakeholders* dalam proyek melibatkan serangkaian proses yang diperlukan untuk mengenali individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi proyek. Selain itu, proses ini juga mencakup analisis terhadap ekspektasi *stakeholders* yang dapat berdampak pada jalannya proyek, serta pengembangan strategi manajemen yang sesuai untuk melibatkan mereka. Fokus utama dari manajemen ini adalah pada komunikasi yang berkelanjutan dengan *stakeholders*, yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka,

menyelesaikan masalah yang muncul, serta mengelola konflik kepentingan. Selain itu, manajemen ini juga berperan dalam meningkatkan partisipasi *stakeholders* dalam pengambilan keputusan. Menjaga kenyamanan *stakeholders* merupakan salah satu tujuan utama dalam proyek.

3.5.1 Identifikasi *Stakeholders*

Identifikasi *stakeholders* adalah langkah penting dalam proyek yang melibatkan pengenalan individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi, dipengaruhi, atau merasa terpengaruh oleh keputusan, aktivitas, atau hasil dari proyek. Proses ini biasanya dilakukan pada tahap awal proyek dan mencakup analisis terhadap tingkat kepentingan masing-masing *stakeholder* serta ekspektasi mereka. Analisis ini menjadi krusial dalam memastikan bahwa semua pihak yang relevan diperhitungkan dan dilibatkan dengan tepat. Masukan, alat dan teknik, serta keluaran dari proses identifikasi *stakeholders* ini dapat digambarkan dalam diagram yang dapat dilihat pada Gambar 3.8 sebagai berikut.



Gambar 3.8 Identifikasi *Stakeholders*: Inputs, Tools and Techniques dan Outputs

Sebagian besar proyek akan melibatkan berbagai jumlah *stakeholders* yang bervariasi, tergantung pada ukuran, jenis, dan kompleksitas proyek tersebut, dalam situasi di mana waktu bagi Manajer Proyek (PM) sangat terbatas, penting untuk memanfaatkan waktu seefisien mungkin. Oleh karena itu, *stakeholders* yang terlibat perlu diklasifikasikan berdasarkan tingkat kepentingan, pengaruh, dan keterlibatan mereka dalam proyek. Klasifikasi ini membantu PM untuk fokus pada *stakeholders* yang paling berpengaruh dan memastikan bahwa komunikasi serta pengelolaan hubungan dilakukan dengan cara yang efektif.

Dalam konteks pembangunan jalan tol, khususnya pada tahap pembebasan lahan, *stakeholder* mencakup pihak-pihak seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Usaha Jalan Tol (BUJT), Badan Pertanahan Nasional (BPN), masyarakat/pemilik lahan, serta pihak pendukung seperti LSM, tokoh masyarakat, dan media.

Pembebasan lahan merupakan tahapan krusial dalam proyek konstruksi jalan tol yang sering menjadi penyebab keterlambatan proyek. Peran *stakeholder* meliputi:

1. Pemerintah pusat berperan dalam menetapkan kebijakan, regulasi, dan anggaran.
2. Pemerintah daerah memiliki peran dalam koordinasi , sosialisasi dan berkaitan dengan peijinan
3. Badan usaha jalan tol yang merupakan perusahaan atau konsorsium yang mendapat penugasan atau hak konsesi dari pemerintah untuk membiayai, membangun, mengoperasikan, memelihara jalan tol, dan manajemen pelaksanaan. Mereka biasanya bekerja sama dengan BPJT (Badan Pengatur Jalan Tol) di bawah Kementerian PUPR
4. BPN (Badan Pertanahan Nasional) adalah lembaga pemerintah yang bertugas di bidang pertanahan, berada di bawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR). Dalam pembebasan lahan proyek jalan tol, peran BPN sangat penting karena mereka
 - a. Mengukur dan memetakan lahan yang akan dibebaskan.
 - b. Memverifikasi status kepemilikan tanah (sertifikat, girik, atau lainnya).
 - c. Menentukan nilai ganti rugi bersama tim appraisal.
 - d. Mengatur proses serah-terima lahan kepada pihak proyek (BUJT atau pemerintah).
 - e. Menangani sengketa tanah jika ada keberatan dari pemilik lahan.
5. Masyarakat/pemilik lahan memiliki keterlibatan dan kesediaan pemilik lahan dalam proses pembebasan lahan, khususnya dalam menghadiri sosialisasi, memberikan masukan, menyetujui nilai ganti rugi yang ditawarkan dan waktu yang dibutuhkan dalam mencapai kesepakatan
6. LSM/media: pengaruh opini publik.

Tingkat keterlibatan LSM dan media dalam mengawasi, menginformasikan, serta

mempengaruhi opini publik terkait proses pembebasan lahan proyek jalan tol.

3.5.2 Merencanakan Manajemen *Stakeholders*

Merencanakan manajemen *stakeholders* adalah proses yang bertujuan untuk mengembangkan strategi yang tepat dalam melibatkan *stakeholders* sepanjang tahapan proyek. Proses ini didasarkan pada analisis terhadap kebutuhan, kepentingan, dan potensi dampak yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek. Salah satu manfaat utama dari proses ini adalah penyediaan rencana yang jelas dan dapat dilaksanakan untuk berinteraksi dengan *stakeholders* proyek. Masukan, alat dan teknik, serta keluaran dari proses perencanaan manajemen *stakeholders* ini dapat digambarkan dalam diagram yang dapat dilihat pada Gambar 3.9 sebagai berikut.



Gambar 3.9 Plan Stakeholders Management: Inputs, Tools and Techniques dan Outputs

Proses ini juga berfungsi untuk mengidentifikasi bagaimana suatu proyek dapat memengaruhi *stakeholders*, yang memungkinkan Manajer Proyek (PM) untuk mengembangkan berbagai strategi guna melibatkan *stakeholders* secara efektif. PM dapat mengelola ekspektasi *stakeholders* dan memastikan bahwa tujuan proyek dapat tercapai. Pendekatan yang tepat dalam melibatkan *stakeholders* akan membantu menciptakan hubungan yang konstruktif dan mendukung keberhasilan proyek secara keseluruhan.

Menurut PMBOK (PMI, 2017), *Project Stakeholder Management* terdiri dari empat proses utama yang dapat dijadikan sub-variabel bebas dalam penelitian ini:

1. *Identify Stakeholder*

Proses mengidentifikasi semua pihak yang terlibat atau terdampak proyek, serta mengumpulkan informasi terkait kepentingan, pengaruh, dan perannya dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang kepentingan, ekspektasi, pengaruh dan

tingkat keterlibatan mereka. Tujuannya agar semua pihak relevan dikenali sejak dini sehingga manajemen dapat merencanakan keterlibatan yang tepat.

Inputs berupa *project charter*, dokumen proyek (*business case*, *requirement docs*), *lesson learned*, perjanjian/kontrak,

Tools & Techniques nya berupa *stakeholder analysis* (*power/interest*, *salience*), *data gathering* (wawancara/kuesioner), *data representation* (peta/*power-interest grid*), *expert judgement*, *meetings*.

Outputs nya yaitu berupa *Stakeholder Register* (data kontak, peran, kategori, pengaruh), update dokumen proyek.

Indikator pengukuran (untuk penelitian): kelengkapan *stakeholder* register (% entri terisi), akurasi kategori (di-cek oleh ahli), waktu penyusunan daftar sejak awal proyek.

2. *Plan Stakeholder Engagement*

Menyusun strategi dan rencana untuk melibatkan *stakeholder* berdasarkan kebutuhan, kepentingan, dan pengaruh mereka. Tujuannya: menetapkan bagaimana, kapan, dan seberapa intensif setiap *stakeholder* harus dilibatkan agar dukungan dimaksimalkan dan resistensi diminimalkan.

a. *Inputs: stakeholder register, project management plan* (komunikasi, risiko, resources), *enterprise environmental factors*, *organizational process assets*.

b. *Tools & Techniques: analytical techniques* (*stakeholder mapping*), *expert judgement*, *meetings*, *decision making*.

c. *Outputs: Stakeholder Engagement Plan* (strategi komunikasi, frekuensi kontak, peran dalam pengambilan keputusan, strategi mitigasi konflik), *update project documents*

3. *Manage Stakeholder Engagement*

Implementasi tindakan yang direncanakan untuk membangun hubungan kerja sama dengan *stakeholder* — termasuk koordinasi, negosiasi, penanganan isu, dan penerapan strategi komunikasi. Tujuannya menjaga keterlibatan yang efektif dan menyelesaikan permasalahan saat muncul.

a. *Inputs: stakeholder engagement plan, issue log, project documents, organizational process assets*.

- b. *Tools & Techniques: communication methods, interpersonal and team skills (negotiation, facilitation, conflict management), ground rules, meetings.*
- c. *Outputs: issue log updates, change requests (jika perlu), updates stakeholder engagement plan, lessons learned.*

4. *Monitore Stakeholder Engagement*

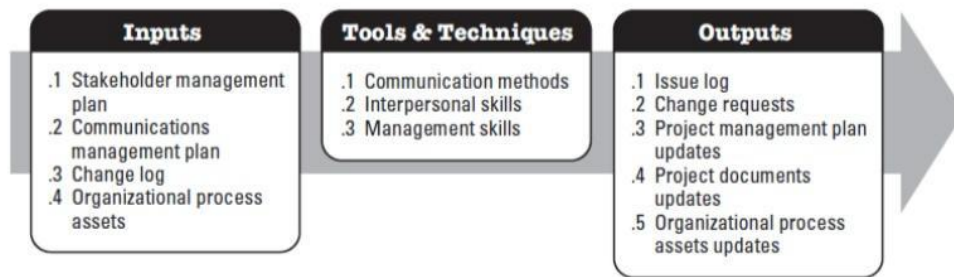
Pemantauan interaksi *stakeholder* untuk memastikan kesesuaian dengan rencana ,melakukan pemantauan hubungan dan tingkat keterlibatan *stakeholder* serta menilai efektivitas strategi, lalu menyesuaikan rencana bila kondisi berubah. Tujuannya mempertahankan atau meningkatkan efisiensi keterlibatan sepanjang siklus proyek.

- a. *Inputs: stakeholder engagement plan, work performance data, issue log, stakeholder register.*
- b. *Tools & Techniques: data analysis (trend analysis, variance), stakeholder engagement assessment matrix (membandingkan keterlibatan aktual vs yang diharapkan), meetings, expert judgment.*
- c. *Outputs: work performance information, change requests (mis. revisi rencana komunikasi), updates stakeholder engagement plan, lessons learned.*

Keempat proses ini saling terkait dan berperan langsung terhadap kelancaran pembebasan lahan serta pencapaian target waktu proyek.

3.5.3 Mengelola Keterlibatan Stakeholders

Mengelola keterlibatan *stakeholders* adalah proses yang melibatkan komunikasi dan kolaborasi dengan *stakeholders* untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi mereka, menyelesaikan masalah yang muncul, serta meningkatkan partisipasi mereka dalam proyek. Salah satu manfaat utama dari proses ini adalah memberikan kesempatan bagi Manajer Proyek (PM) untuk meningkatkan dukungan dari *stakeholders* dan mengurangi perlawanan yang mungkin timbul. dengan pendekatan yang tepat, PM dapat menciptakan lingkungan yang lebih kooperatif dan mendukung, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan proyek. Masukan, alat dan teknik, serta keluaran dari proses pengelolaan keterlibatan *stakeholders* ini dapat digambarkan dalam diagram yang dapat dilihat pada Gambar 3.10 sebagai berikut.



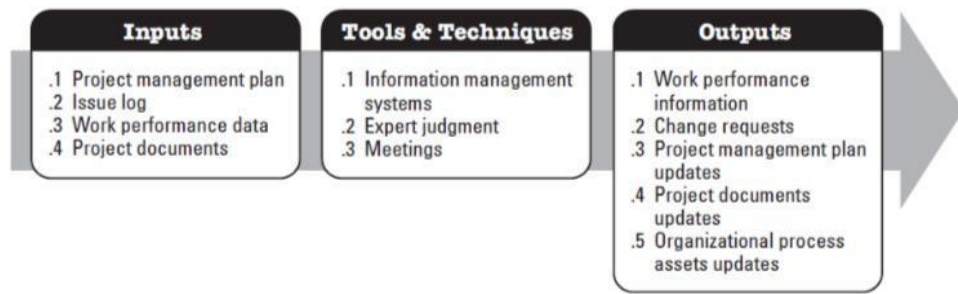
Gambar 3.10 Manage Stakeholders Engagement: Inputs, Tools and Techniques dan Outputs

Terdapat aktivitas yang termasuk dalam proses ini untuk menciptakan hubungan yang konstruktif dan mendukung antara proyek dan *stakeholders*, meliputi:

1. Melibatkan *stakeholders* pada tahapan proyek yang sesuai untuk memastikan bahwa mereka tetap berkomitmen dalam mendukung keberhasilan proyek.
2. Mengelola ekspektasi *stakeholders* melalui negosiasi dan komunikasi yang efektif, sehingga tujuan proyek dapat tercapai.
3. Memperhatikan isu-isu yang belum menjadi masalah dan mengantisipasi potensi masalah yang mungkin timbul akibat keterlibatan *stakeholders* di masa depan.
4. Mengklarifikasi dan menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi untuk menjaga kelancaran proyek.

3.5.4 Mengontrol Keterlibatan *Stakeholders*

Mengontrol keterlibatan *stakeholders* adalah proses yang melibatkan pemantauan keseluruhan hubungan yang ada dalam proyek serta penyesuaian strategi dan rencana untuk mengelola keterlibatan tersebut. Manfaat utama dari proses ini adalah kemampuan untuk menjaga dan meningkatkan aktivitas pengelolaan keterlibatan *stakeholders* secara efisien dan efektif, dengan melakukan kontrol yang tepat, Manajer Proyek (PM) dapat memastikan bahwa hubungan dengan *stakeholders* tetap positif, ekspektasi mereka terpenuhi, dan potensi masalah dapat diatasi sebelum berkembang menjadi isu yang lebih besar. Proses ini juga membantu dalam menjaga dukungan dari *stakeholders* sepanjang siklus hidup proyek. Masukan, alat dan teknik, serta keluaran dari proses dari *control* keterlibatan *stakeholders* ini dapat digambarkan dalam diagram yang dapat dilihat pada Gambar 3.11 sebagai berikut.



Gambar 3.11 Control Stakeholders Engagement: Inputs, Tools and Techniques dan Outputs

Pada kerangka *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), kinerja waktu proyek merupakan salah satu indikator utama keberhasilan proyek yang sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan *stakeholder*. *Project Stakeholder Management* mencakup serangkaian proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh *stakeholder* yang terlibat dapat dikelola secara sistematis sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan proyek.

Proses pertama adalah *identify stakeholders*, yaitu kegiatan mengidentifikasi seluruh pihak yang terlibat maupun terdampak oleh proyek. Identifikasi yang komprehensif memungkinkan tim proyek untuk memahami kebutuhan, kepentingan, serta potensi pengaruh masing-masing *stakeholder*. Dalam kaitannya dengan kinerja waktu proyek, tahap ini berperan penting dalam menghindari munculnya *stakeholder* yang tidak terakomodasi, yang berpotensi menimbulkan konflik dan menyebabkan keterlambatan di tengah pelaksanaan proyek.

Selanjutnya, proses *plan stakeholder engagement* dilakukan untuk menyusun strategi keterlibatan *stakeholder* berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya. Pada tahap ini ditentukan pola komunikasi, metode koordinasi, serta frekuensi interaksi dengan masing-masing *stakeholder*. Perencanaan yang baik akan menghasilkan sistem komunikasi yang terstruktur, sehingga mampu mengurangi kesalahpahaman dan mempercepat aliran informasi. Dengan demikian, jadwal proyek dapat disusun secara lebih realistis dan adaptif terhadap kondisi yang mungkin terjadi di lapangan.

Tahap berikutnya adalah *manage stakeholder engagement*, yaitu proses pelaksanaan strategi keterlibatan *stakeholder* melalui komunikasi dan koordinasi

aktif. Pada tahap ini, tim proyek berinteraksi secara langsung dengan *stakeholder* untuk memastikan bahwa kebutuhan dan ekspektasi mereka dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan yang efektif akan meningkatkan kolaborasi antar pihak, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meminimalisir konflik kepentingan. Kondisi tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek, karena hambatan yang biasanya timbul akibat kurangnya koordinasi atau konflik dapat ditekan. Dengan demikian, pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih lancar dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hingga tahap *manage stakeholder engagement*, pengelolaan *stakeholder* yang efektif mampu meningkatkan kolaborasi, memperlancar komunikasi, serta mengurangi potensi hambatan proyek, yang pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja waktu proyek.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah jenis pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang bersifat menggali dan memahami makna dari pengalaman individu atau kelompok yang berkaitan dengan persoalan sosial atau kemanusiaan. Data yang diperoleh disajikan dalam bentuk teks atau narasi, kemudian dianalisis secara tematik (Creswell, 2014). Pendekatan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam suatu fenomena atau realitas sosial melalui pengumpulan data non-numerik, seperti teks, wawancara, catatan lapangan, atau dokumen. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman terhadap makna, sudut pandang, dan pengalaman individu atau kelompok dalam situasi atau konteks tertentu (Juita dkk., 2025). Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena sejalan dengan tahapan dalam *stakeholder management plan*, yaitu dengan mengidentifikasi *Stakeholder* perencanaan keterlibatan *stakeholder*, pengelolaan keterlibatan *stakeholder*, dan pemantauan keterlibatan *stakeholder*. Berdasarkan tahapan analisis yang dilakukan itu sejalan dengan penelitian kualitatif yang dapat menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan pada tiap-tiap tahapan, sehingga dapat menemukan penyelesaian masalah yang telah dirumuskan.

Penelitian kualitatif umumnya menggunakan metode deskriptif, yaitu suatu pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan serta menganalisis temuan penelitian tanpa dimaksudkan untuk menarik generalisasi yang lebih luas. (Sugiono, 2018). Penelitian ini bersifat deskriptif karena bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan pada objek penelitian. Meskipun informasi terkait permasalahan tersebut telah tersedia, namun sifatnya masih terbatas dan belum memadai. Oleh karena itu, penelitian deskriptif dilakukan untuk menjelaskan fakta, karakteristik, serta frekuensi dari objek yang diteliti secara lebih terperinci. Pendekatan kualitatif deskriptif diharapkan mampu

memberikan gambaran mendalam mengenai ucapan, tulisan, maupun perilaku yang dapat diamati dari individu, kelompok, masyarakat, atau organisasi tertentu dengan sudut pandang yang menyeluruh dan holistik. Menurut Yin (2013), penelitian kualitatif merupakan suatu desain yang bersifat emerging, artinya tujuan, maksud, maupun pernyataan penelitian dapat berkembang seiring proses wawancara berdasarkan respons dari partisipan.

4.2 Subjek dan Objek Penelitian

4.2.1 Subjek Penelitian

Menurut Tatang M. Amirin, subjek penelitian merupakan sumber informasi tempat peneliti memperoleh data, yang secara lebih spesifik merujuk pada individu atau sesuatu yang ingin diketahui keterangannya (Wijaya dkk., 2025). Selain itu subjek penelitian adalah pihak atau objek yang memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti dan menjadi sumber utama dalam pengumpulan data yang dibutuhkan selama proses penelitian (Nashrullah dkk., 2023). Subjek penelitian sering kali disebut sebagai responden, yaitu individu-individu yang dianggap mampu memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Responden berperan sebagai sumber informasi yang dipercaya dapat menyampaikan data secara akurat guna melengkapi kebutuhan penelitian. Tanpa keterlibatan responden, peneliti tidak akan dapat memperoleh informasi penting atau inti dari hasil penelitian yang dilakukan (Son'aniy, 2023). Subjek pada penelitian ini adalah dari pihak *owner* kepada Pejabat Pembuat Komitmen dari Kementerian PUPR, Direktorat Jenderal Bina Marga, Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta dan *Project Manager* sebagai pimpinan proyek dari pihak kontraktor Beijing Urban Construction Group Co., Ltd. – PT. Hutama Karya (Persero) Joint Operation.

4.2.2 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah fokus kajian ilmiah yang diteliti untuk memperoleh data yang objektif, valid, dan dapat dipercaya. Penelitian terhadap objek ini dilakukan dengan tujuan tertentu dan untuk mendapatkan manfaat atau pemahaman yang lebih mendalam mengenai suatu permasalahan atau fenomena tertentu

(Sugiyono, 2021). Objek penelitian merupakan variabel yang menjadi fokus kajian peneliti dan diteliti di lokasi tempat penelitian dilaksanakan. Objek ini menjadi pusat perhatian dalam proses pengumpulan dan analisis data (Supriyati, 2015). Objek dalam penelitian ini meliputi proses manajemen stakeholder dalam tahapan pembebasan lahan sehingga dapat diketahui sejauh mana manajemen stakeholder saat ini efektif dalam menangani konflik, menyosialisasikan program dan mempercepat proses pembebasan lahan.

4.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Pada penelitian ini lokasi dan waktu dilaksanakannya penelitian sebagai dasar dalam memperoleh data yang relevan. Adapun lokasi dan waktu penelitian sebagai berikut.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A, Semarang-Demak, Jawa Tengah.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada jam kerja dan disesuaikan dengan situasi serta kondisi di lapangan. Kegiatan observasi dilakukan selama periode Juli hingga Agustus 2025.

4.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah atribut, karakteristik, atau nilai dari seseorang, objek, organisasi, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta dianalisis guna menarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*).

4.4.1 Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi faktor penyebab terjadinya perubahan atau munculnya variabel terikat (Sugiyono, 2016). Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi atau berdampak pada variabel lain.

Dalam penelitian ini terdapat variabel bebas (X) Pengembangan *Stakeholder Management Plan* yaitu terdapat *stakeholder* yang terlibat. Adapun *stakeholder* yang terlibat sebagai berikut.

X1 = *Stakeholder* Internal

X2 = *Stakeholder* Eksternal

4.4.2 Variabel Terikat

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi dampak dari adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016). Variabel terikat (Y) pada penelitian ini merupakan indikator yang mempengaruhi kolaborasi *stakeholder*.

Y1 = Prakondisi

Y2 = Proses Kolaborasi

Y3 = Ruang Kolaborasi

Y4 = Model Kolaboratif

Y5 = Hambatan Kolaborasi

4.5 Data Penelitian

Data penelitian adalah kumpulan fakta atau angka yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun suatu informasi (Putra, 2023). Data menjadi elemen dasar yang sangat penting dalam sebuah penelitian, karena tingkat kualitas dan ketepatan data akan sangat menentukan validitas dan keakuratan hasil yang diperoleh (Sulung & Muspawi., 2024). Adapun data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

4.5.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama, misalnya melalui wawancara atau angket (Arikunto, 2013). Sumber data primer adalah pihak yang secara langsung memberikan data kepada peneliti, umumnya melalui metode seperti wawancara (Vina, 2016). Pada penelitian ini data primer didapatkan melalui observasi, kemudian untuk mendapatkan data verifikasi dengan wawancara bebas dan kuesioner.

4.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari pihak kedua, seperti lembaga atau instansi yang memiliki otoritas dalam pengumpulan data, contohnya Badan Pusat Statistik (Arikunto, 2013). Data sekunder merupakan informasi yang telah tersedia sebelumnya dalam berbagai format, baik berupa data statistik maupun data yang telah diolah dan siap digunakan untuk keperluan analisis. Sumber data ini umumnya berasal dari instansi pemerintah, lembaga penyedia data, perusahaan swasta, atau organisasi lain yang memiliki keterlibatan dalam proses pengumpulan dan pemanfaatan data (Daniel, 2022). Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Literatur terkait
2. Dokumen pendukung seperti PMBOK,
3. Profil proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A.
4. Dokumentasi.

4.6 Teknik Pengambilan Data Penelitian

Teknik pengumpulan data dalam penelitian merupakan cara atau metode yang digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam suatu studi. Pemilihan teknik yang tepat sangat penting karena berpengaruh terhadap validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Pemilihan ini perlu disesuaikan dengan tujuan penelitian, jenis data yang akan dikumpulkan, ketersediaan sumber daya, serta pertimbangan etis. Dalam banyak kasus, penggunaan kombinasi beberapa teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap permasalahan yang diteliti (Iba & Wardhana., 2023). Adapun Teknik pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Tujuan dari observasi ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara nyata mengenai kondisi aktual dari variabel yang diteliti. Kegiatan observasi tidak hanya mengandalkan penglihatan,

tetapi juga melibatkan penggunaan seluruh indra, seperti pendengaran, penciuman, perabaan, dan perasaan, untuk menangkap berbagai informasi penting yang muncul di lapangan (Iba & Wardhana., 2023). Observasi ini dilakukan secara langsung di lapangan oleh peneliti, untuk memperoleh gambaran yang jelas sehingga dapat mengungkapkan peristiwa yang terjadi di lapangan menjadikan penelitian ini lebih akurat dan dapat dipercaya. Observasi pada penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data real berdasarkan kondisi aktual proyek dengan mengamati langsung pelaksanaan proyek di lapangan. Observasi ini membantu analisis *stakeholder management plan* untuk melengkapi hasil studi literatur dengan kondisi nyata.

2. Wawancara

Metode wawancara dilakukan melalui interaksi langsung antara peneliti dan pihak-pihak yang terlibat dalam permasalahan penelitian. Tujuan dari metode ini adalah untuk menggali informasi faktual yang terjadi di lapangan. Dalam pelaksanaannya, peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden, kemudian mencermati serta mencatat jawaban yang diberikan sebagai data penelitian (Iba & Wardhana., 2023). Pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara bebas yaitu metode yang bersifat lebih fleksibel dan tidak terlalu formal. Metode ini, peneliti memberikan keleluasaan kepada responden untuk menyampaikan pandangannya secara bebas mengenai topik yang dibahas, tanpa terikat pada daftar pertanyaan yang baku. Pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif karena mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap sudut pandang individu (Wardhana dkk., 2022). Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada pihak pemerintah seperti Kementrian PUPR Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta, pihak kontraktor seperti Beijing Urban Construction Group Co., Ltd – PT. Hutama Karya (Persero), Joint Operation, pihak konsultan perencanaan yaitu PT. LAPI ITB, dan pihak konsultan supervisi.

3. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan membagikan sejumlah pertanyaan kepada responden. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi atau tanggapan yang relevan dengan variabel yang sedang diteliti. Jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuesioner akan digunakan sebagai dasar dalam proses analisis data penelitian (Iba & Wardhana., 2023). Kuesioner pada penelitian ini akan disebar kepada pihak pemerintah seperti Kementrian PUPR Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta, pihak kontraktor seperti Beijing Urban Construction Group Co., Ltd – PT. Hutama Karya (Persero), Joint Operation, pihak konsultan perencanaan yaitu PT. LAPI ITB, dan pihak konsultan supervisi.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data melalui berbagai bentuk informasi tertulis, seperti buku, arsip, gambar, laporan, dan sumber tertulis lainnya yang relevan serta dapat mendukung proses penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik memanfaatkan dokumen sebagai sumber utama, seperti laporan, catatan, buku, dan arsip. Metode ini umumnya digunakan dalam penelitian historis atau penelitian yang menganalisis kebijakan, karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif dari data yang telah terdokumentasi (Iba & Wardhana., 2023). Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa teks (dokumen-dokumen) dan gambar.

4.7 Kriteria Responden

Penetapan kriteria responden merupakan aspek penting dalam penelitian untuk memperoleh hasil penilaian serta analisis yang mendalam dan akurat. Responden yang dipilih harus memiliki kompetensi dan pengalaman yang relevan di bidang terkait, sehingga mampu memberikan penilaian, pembobotan, serta analisis *stakeholder management plan* secara menyeluruh dan objektif. Kualifikasi responden yang dijadikan acuan dalam penelitian ini dirinci pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Kriteria Responden Wawancara dan Kuesioner

Responden	Tanggung Jawab	Pihak Terkait
Pemerintah	Bertanggung Jawab dalam perencanaan umum, penetapan standar, dan pengawasan pelaksanaan proyek	Kementrian PUPR Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D.I. Yogyakarta
Kontraktor	Kontraktor Utama dan Sub Kontraktor yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek	Beijing Urban Construction Group Co., Ltd – PT. Hutama Karya (Persero), Joint Operation
Konsultan Supervisi	Konsultan supervisi yang menjalankan tugas pengawasan pada saat pelaksanaan proyek berlangsung	PT. Citra Strada – PT. Winsolusi Konsultan – PT. Perentjana Djaja – PT. Indec Internusa – PT. Ariajaksa Reksatama, KSO

4.8 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013), instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur fenomena, baik yang terjadi di lingkungan alam maupun sosial. Sementara itu, Purwanto (2018) menyatakan bahwa instrumen penelitian pada dasarnya adalah perangkat yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam proses penelitian. Dimana instrument penelitian ini disusun untuk menggali

1. Sumber permasalahan dalam pembebasan lahan
2. Keterlibatan *stakeholder* dalam proses pembebasan
3. Efektivitas komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*
4. Potensi solusi untuk meningkatkan kinerja waktu proyek

Adapun instrument penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Wawancara semi terstruktur

Wawancara ini digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari stekholder utama seperti warga pemilik lahan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, BPN / instansi terkait dan kontraktor sebagai pelaksana proyek.

2. Kuisisioner untuk stekholder

Kuesioner ini ditujukan kepada para pakar yang memiliki keahlian dalam bidang pembangunan jalan tol. Kuesioner ini disusun berdasarkan dengan permasalahan dan tujuan penelitian ini. Adapun berikut merupakan kuesioner yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan tujuan pada penelitian ini.

- a. Kuesioner ini digunakan untuk memvalidasi variabel bebas dan pertanyaan penelitian yang telah disusun berdasarkan hasil kajian literatur. Validasi pakar tahap awal ini bertujuan untuk memperoleh daftar awal *stakeholder* yang berpengaruh dalam pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A. Adapun contoh kuesioner validasi pakar dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Kuesioner untuk *Research Question 1*

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Uraian	Referensi	Apakah menurut Bapak/ Ibu <i>stakeholder</i> di bawah ini berpengaruh pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A		Masukan
				Ya	Tidak	
X1	Stakeholder internal					
X1.1	Dinas Bina Marga	Pemilik proyek/ owner	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022			
X1.2	Kontraktor Perencana	Merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung	Olander, 2007; Vogwell 2003; Manowong dan Ogunlana, 2009; Moura dan Teixeira, 2010; Chan dan Oppong, 2017; Adikara, 2024			
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	Mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar				
X1.4	Kontraktor Pelaksana	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan				
X1.5	Pemasok/ Supplier	Memastikan penyediaan barang sesuai persyaratan				
X2	Stakeholder eksternal					
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022			
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah					
	Dan seterusnya					

b. Instrumen Penelitian untuk *Research Question 2* (RQ2)

Pada penelitian ini kuesioner dilakukan pada tahap *Research Question 2* (RQ2) untuk menganalisis tingkat pengaruh yang dibagi menjadi dua Mendelow (1991), analisis *stakeholder* dilakukan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat kekuasaan (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*). Adapun berikut merupakan kuesioner yang digunakan pada RQ2 dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.3 Kuesioner untuk *Research Question 2* Tingkat Kekuasaan

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Uraian	Referensi	Menurut Bapak/ Ibu berapakah tingkat kekuasaan <i>stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A				
				1	2	3	4	5
X1	<i>Stakeholder internal</i>							
X1.1	Dinas Bina Marga	Pemilik proyek/ owner	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022					
X1.2	Kontraktor Perencana	Merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung	Olander, 2007; Vogwell 2003; Manowong dan Ogunlana, 2009; Moura dan Teixeira, 2010; Chan dan Oppong, 2017; Adikara, 2024					
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	Mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar						
X1.4	Kontraktor Pelakasana	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan						
X1.5	Pemasok/ Supplier	Memastikan penyediaan barang sesuai persyaratan						
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>							
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022					
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah							
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah			Memberikan arahan dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan sosial pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak serta melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Gubernur Jawa Tengah secara berkala.				
	Dan seterusnya							

Tabel 4.4 Kuesioner untuk *Research Question 2* Tingkat Kepentingan

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Uraian	Referensi	Menurut Bapak/ Ibu berapakah tingkat kepentingan <i>stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A				
				1	2	3	4	5
X1	<i>Stakeholder internal</i>							
X1.1	Dinas Bina Marga	Pemilik proyek/ owner	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022					
X1.2	Kontraktor Perencana	Merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung	Olander, 2007; Vogwell 2003; Manowong dan Ogunlana, 2009; Moura dan Teixeira, 2010; Chan dan Oppong, 2017; Adikara, 2024					
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	Mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar						
X1.4	Kontraktor Pelakasana	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan						
X1.5	Pemasok/ Supplier	Memastikan penyediaan barang sesuai persyaratan						
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>							
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022					
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah							
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah			Memberikan arahan dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan sosial pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak serta melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Gubernur Jawa Tengah secara berkala.				
	Dan seterusnya							

c. Instrumen Penelitian untuk *Research Question 3* (RQ3)

Pada penelitian ini kuesioner dilakukan pada tahap *Research Question 3* (RQ3) untuk mengidentifikasi variabel dan indikator yang mempengaruhi kolaborasi *stakeholder*. Adapun berikut merupakan kuesioner yang digunakan pada RQ3 dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Kuesioner untuk *Research Question 3*

No.	Sub Variabel	Indikator		Referensi	Apakah menurut Bapak/ Ibu indikator kolaborasi di bawah ini relevan dengan <i>stakeholder</i> pada Pembangunan Jalan Tol Semarang – Demak Paket 1A)		Masukan
					Ya	Tidak	
Y1	Prakondisi	Y1.1	Memiliki tujuan bersama	Brna, 1998; Giesen, 2002; Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2008; Ahmad dkk., 2018; Adikara, 2024			
		Y1.2	Konsensus/ kesepakatan bersama				
		Y1.3	Menerima kemampuan satu sama lain				
		Y1.4	Menjaga kesamaan visi				
		Y1.5	Berbagi pemahaman atas kendala				
Y2	Proses Kolaborasi	Y2.1	Identifikasi pihak yang terlibat	Giesen, 2002; Adikara, 2024			
		Y2.2	Menentukan ruang lingkup dan outcome				
		Y2.3	Menentukan struktur kolaborasi				
		Y2.4	Menentukan pola kebijakan				
		Y2.5	Menentukan evaluasi atau penilaian				
		Y2.6	Identifikasi risiko dan tindakan darurat				
		Y2.7	Membangun komitmen berkolaborasi				
Y3	Ruang Kolaborasi	Y3.1	Lingkungan yang memfasilitasi	Winkler, 2002; Adikara, 2024			
		Y3.2	Waktu yang memadai				
	Dan seterusnya						

d. Instrumen Penelitian untuk *Research Question 4* (RQ4)

Pada penelitian ini kuesioner dilakukan pada tahap *Research Question 4* (RQ4) untuk menyusun *stakeholder management plan*. Adapun berikut merupakan kuesioner yang digunakan pada RQ4 dapat dilihat pada Tabel 4.6 dan 4.7 berikut.

Tabel 4.6. Kuesioner untuk *Research Question 4* Matriks Penilaian Keterlibatan

No.	Daftar Stakeholder	Apakah menurut Bapak/ Ibu keterlibatan Stakeholder berada pada tingkat apa?	
		Saat Ini	Harapan
X1	Stakeholder internal		
X1.1	Dinas Bina Marga		
X1.2	Kontraktor Perencana		
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi		
X1.4	Kontraktor Pelaksana		
X1.5	Pemasok/ Supplier		
X2	Stakeholder eksternal		
X2.1	Gubernur Jawa Tengah		
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah		
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah		
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah		
	Dan seterusnya		
Keterangan: U = unaware (tidak menyadari) R = resistant (menolak) N = neutral (netral) S = supportive (mendukung) L = leading (memimpin)			

Tabel 4.7. Kuesioner untuk *Research Question 4 Stakeholder Management Plan*

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
A. Internal									
Dinas Bina Marga									
Kontraktor Perencana									
Kontraktor Pengawas/Supervisi									
Kontraktor Pelaksana									
Pemasok/Supplier									
B. Eksternal									
Gubernur Jawa Tengah									
Dan seterusnya									

4.9 Tahapan Penelitian

Suatu penelitian perlu disusun secara sistematis agar setiap proses yang dijalankan berlangsung secara runtut, dan hasil yang diperoleh dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini dibagi ke dalam beberapa tahapan sebagai berikut.

1. Studi Literatur

Sebelum pelaksanaan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan studi pustaka guna memperdalam pemahaman terhadap topik yang akan diteliti. Kegiatan ini dilakukan melalui penelaahan terhadap buku, jurnal ilmiah, materi perkuliahan, serta berbagai referensi lain yang relevan dengan fokus penelitian. Peneliti juga menelaah teori tentang *stakeholder* management, PMBOK, ISO 21500, serta studi terdahulu tentang pembebasan lahan.

2. Menentukan Objek dan Lokasi Penelitian

Penentuan objek dan lokasi penelitian diawali dengan kegiatan observasi lapangan serta identifikasi permasalahan yang relevan dengan topik penelitian. Apabila hasil observasi menunjukkan kesesuaian antara kondisi lapangan dan topik yang diteliti, maka tahap selanjutnya adalah mengajukan permohonan izin kepada pihak-pihak yang berwenang. Berdasarkan permasalahan yang ada pada latar belakang didapatkan objek dan lokasi penelitian pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A.

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan guna memperoleh informasi yang diperlukan, seperti data mengenai keterlambatan proyek bersumber dari proses pembebasan lahan yang tidak optimal yang disebabkan kurangnya komunikasi stekholder terkait yang selanjutnya akan dianalisis. Data didapatkan dimulai berdasarkan pengamatan dan studi literatur, serta wawancara dan kuesioner.

4. Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk menyederhanakan dan menginterpretasikan informasi yang telah dikumpulkan, baik dari sumber primer maupun sekunder, agar lebih mudah dipahami. Proses analisis data kualitatif berdasarkan hasil temuan wawancara dan observasi yang dianalisis tematik, sehingga dihasilkan

bagaimana peran *stakeholder*, konflik dan kolaborasinya. Penyusunan *Stakeholder Management Plan* (SMP) dilakukan secara sistematis mengacu pada PMBOK untuk mendukung kelancaran proyek, khususnya kinerja waktu. Tahapannya meliputi identifikasi *stakeholder* melalui studi dokumen dan data primer, kemudian diklasifikasikan menjadi internal dan eksternal.

Selanjutnya dilakukan analisis kepentingan dan pengaruh menggunakan power-interest matrix untuk menentukan prioritas. Berdasarkan hasil tersebut disusun strategi keterlibatan, metode komunikasi, serta frekuensi interaksi yang disesuaikan dengan karakteristik *stakeholder*. Penanggung jawab juga ditetapkan agar pengelolaan berjalan efektif.

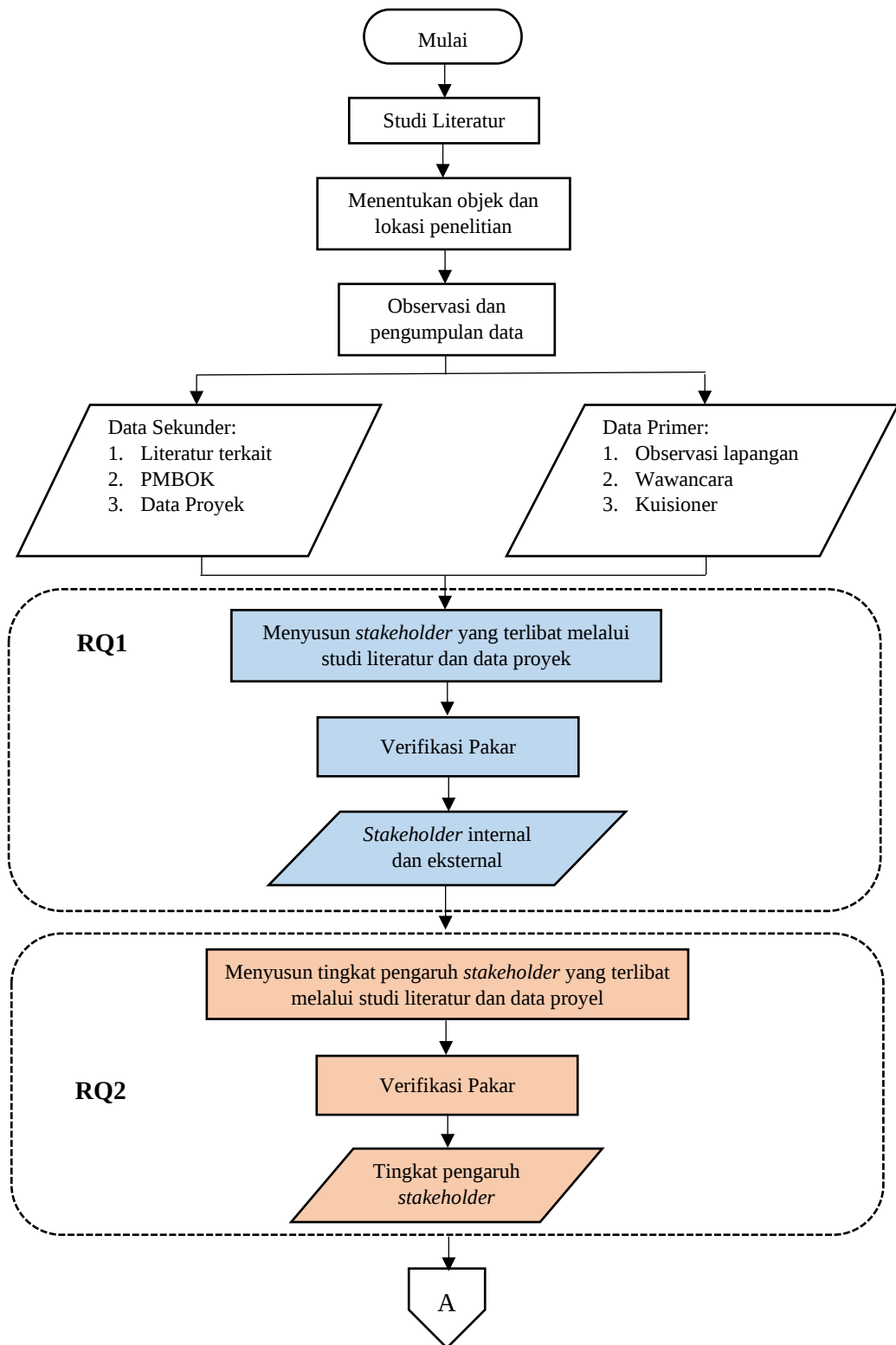
Seluruh hasil dirangkum dalam tabel SMP sebagai alat manajerial untuk mengelola hubungan *stakeholder*. Pendekatan ini diharapkan meningkatkan komunikasi, mengurangi konflik, dan mendukung kinerja waktu proyek.

5. Pembahasan dan Kesimpulan

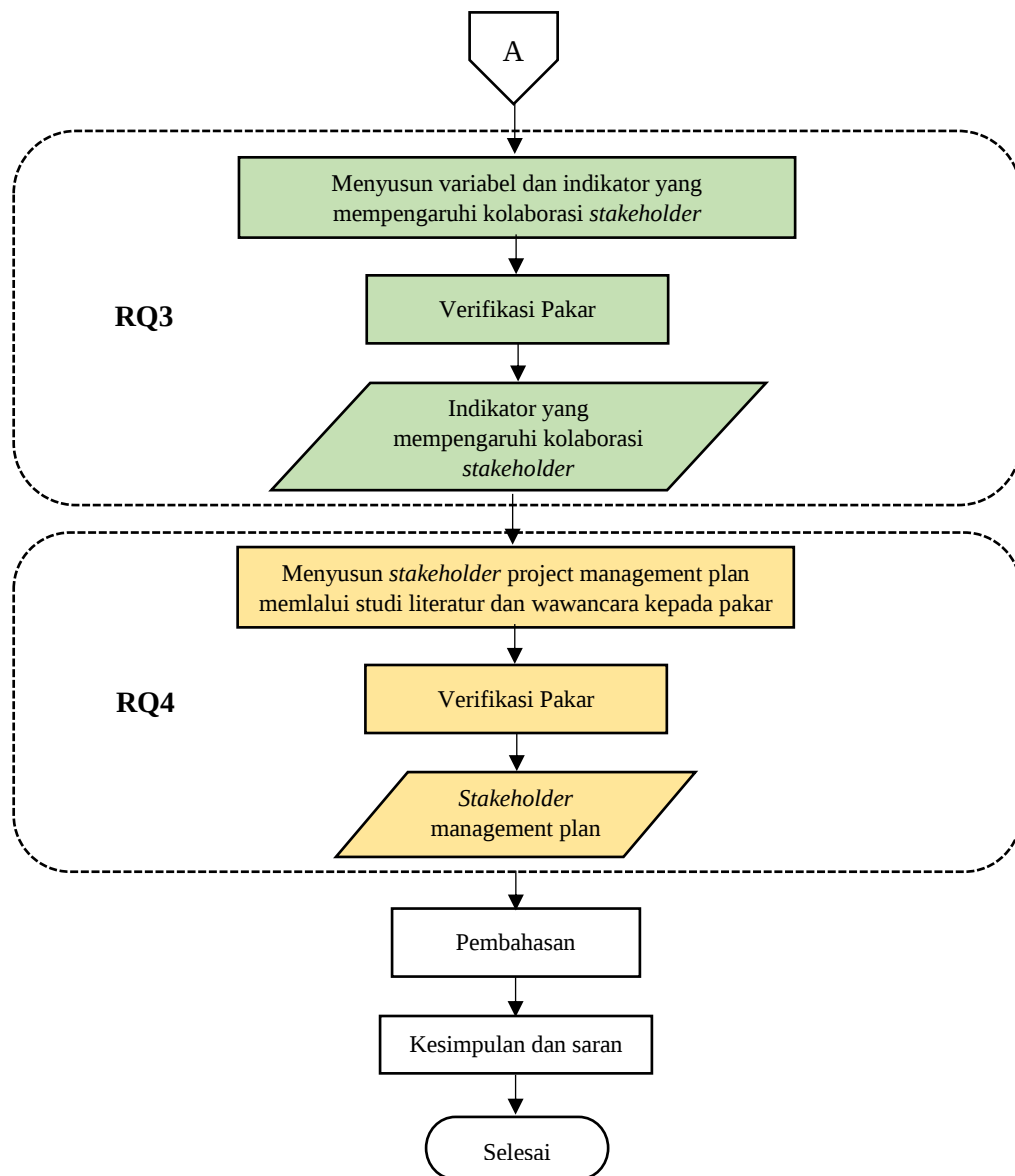
Setelah proses analisis data dilakukan, tahap selanjutnya adalah pembahasan yang menjelaskan setiap tahapan secara rinci hingga diperoleh hasil akhir berupa kesimpulan. Kesimpulan tersebut merangkum tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada Bab I, disajikan secara ringkas, jelas, dan mencakup seluruh rangkaian proses penelitian.

4.10 Bagan Alir

Berdasarkan tahapan penelitian di atas, agar lebih mudah dipahami maka tahapan tersebut divisualisasikan dengan bagan alir. Adapun bagan alir pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Bagan Alir Penelitian



Lanjutan Gambar 4.1 Bagan Alir Penelitian

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Stakeholder

Identifikasi *stakeholder* merupakan tahap awal yang penting dalam analisis dan pembahasan penelitian ini. Tahap ini bertujuan untuk mengenali dan mengklasifikasikan pihak-pihak yang terlibat serta memiliki kepentingan, pengaruh, dan peran dalam pelaksanaan proyek pembangunan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah. Melalui identifikasi *stakeholder*, diharapkan dapat diperoleh pemahaman mengenai hubungan antar pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, sehingga proses analisis selanjutnya dapat dilakukan secara sistematis dan tepat sasaran.

5.1.1 Pengumpulan dan Analisis Data Pakar

Pengumpulan data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau pertanyaan penelitian yang pertama, sesuai dengan metode yang telah ditetapkan. Data yang dikumpulkan meliputi daftar *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal yang terlibat dalam proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah. Proses pengumpulan data diawali dengan studi literatur dan penelusuran arsip, kemudian dilanjutkan dengan survei kuesioner kepada para pakar guna memvalidasi konten dan konstruk yang telah disusun. Pengisian kuesioner dan proses diskusi dilakukan dengan lima orang pakar yang memiliki pengalaman minimal sepuluh tahun dalam proyek infrastruktur pada pembangunan jalan tol dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Profil Pakar

No.	Pakar	Instansi	Jabatan	Pengalaman	Pendidikan
1.	P1	Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah D.I. Yogyakarta	Kepala BPSPP WIL I	24 tahun	S2
2.	P2	Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah D.I. Yogyakarta	PPK 2.6 Provinsi Jawa Tengah	20 tahun	S3

Lanjutan Tabel 5.1 Profil Pakar

No.	Pakar	Instansi	Jabatan	Pengalaman	Pendidikan
3.	P3	Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah D.I. Yogyakarta	Penelaah Teknis Kebijakan	15 tahun	S2
4.	P4	PT. Utama Karya (Persero)	Site Manager	11 tahun	S2
5.	P5	PT Cipta Strada	Tim Leader Konsultan Supervisi	13 tahun	S2

Berikut pada Tabel 5.2 mengenai konten dan konstruksi yang akan divalidasi oleh para pakar, yang berisi daftar *stakeholder* internal maupun *stakeholder* eksternal pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah. Tabel tersebut juga memuat indikator-indikator yang berpengaruh terhadap komunikasi antar *stakeholder* sehingga dapat memberikan gambaran mengenai peran, kepentingan, serta keterlibatan masing-masing pihak dalam mendukung keberhasilan proyek tersebut.

Tabel 5.2 Daftar Stakeholder pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

No.	Daftar Stakeholder	Uraian	Referensi
X1	Stakeholder internal		
X1.1	Dinas Bina Marga	Pemilik proyek/ owner	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X1.2	Kontraktor Perencana	Merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung	Olander, 2007; Vogwell 2003; Manowong dan Ogunlana, 2009; Moura dan Teixeira, 2010; Chan dan Oppong, 2017; Adikara, 2024
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	Mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar	
X1.4	Kontraktor Pelaksana	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan	
X1.5	Pemasok/ Supplier	Memastikan penyediaan barang sesuai persyaratan	
X2	Stakeholder eksternal		
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah		
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	Memberikan arahan dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan sosial pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak serta melaporkan hasil dari	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022

**Lanjutan Tabel 5.2 Daftar *Stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol
Semarang–Demak Paket 1A**

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Uraian	Referensi
		pelaksanaan tugas kepada Gubernur Jawa Tengah secara berkala.	
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	Menyusun rekomendasi kebijakan dan melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak kepada Gubernur Jawa Tengah secara berkala.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah		
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	Membantu administrasi dalam perumusan rekomendasi kebijakan serta melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak kepada Gubernur secara berkala.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.7	Kantor Wilayah Badan Pertanahan Jawa Tengah	Menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak serta membantu penyusunan dan pelaporan hasil pelaksanaan tugas Tim kepada Ketua secara berkala.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.8	Biro Hukum Jawa Tengah		
X2.9	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah		
X2.10	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah		
X2.11	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis, menyusun serta melaksanakan penyelesaian permasalahan teknis, melakukan monitoring dan evaluasi, mendorong sosialisasi pengadaan tanah, serta melaporkan hasil pelaksanaan tugas pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak kepada Ketua Tim secara berkala.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.12	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah		
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak		
X2.14	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang		
X2.15	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah		
X2.16	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan stabilitas masyarakat terdampak pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak, melakukan monitoring dan evaluasi, serta melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Ketua Tim secara berkala.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.17	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah		
X2.18	Lembaga Swadaya Masyarakat	Sebagai eksternal yang memantau dalam pelaksanaan pembangunan	Adikara, 2024
X2.19	Akademisi	Memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.20	Praktisi	Memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022

**Lanjutan Tabel 5.2 Daftar *Stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol
Semarang–Demak Paket 1A**

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Uraian	Referensi
X2.22	Pengguna jalan	Penerima manfaat dan pihak terdampak ikut memberi saran.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.23	Pemilik Utilitas: - Penyedia tenaga listrik (PLN) - Penyedia air bersih (PAM) - Penyedia jaringan telekomunikasi	Mengamankan atau merelokasi aset utilitas terdampak.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022
X2.24	Masyarakat umum	Pihak yang terkena dampak pembangunan.	Kepgub Jawa Tengah No. 69 Tahun 2022; Cleland, 1999; Manowong dan Ogunlana, 2009; Adikara, 2024

5.1.2 Validasi Pakar Awal

Berdasarkan hasil survei kuesioner serta diskusi yang dilakukan dengan lima orang pakar pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah, diperoleh hasil rekapitulasi validasi pakar awal dari *stakeholder* internal dan eksternal yang dapat dilihat pada Tabel 5.3 sebagai berikut.

Tabel 5.3 Rekapitulasi Validasi Pakar Awal

No.	Indikator	Pakar					Skor	Hasil
		1	2	3	4	5		
X1	<i>Stakeholder internal</i>							
X1.1	Dinas Bina Marga	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.2	Kontraktor Perencana	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.4	Kontraktor Pelakasana	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.5	Pemasok/ Supplier	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>							
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima

Lanjutan Tabel 5.3 Rekapitulasi Validasi Pakar Awal

No.	Indikator	Pakar					Skor	Hasil
		1	2	3	4	5		
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	√	√	√		√	4	Diterima
X2.7	Kantor Wilayah Badan Pertanahan Jawa Tengah	√	√				2	Ditolak
X2.8	Biro Hukum Jawa Tengah	√	√	√		√	4	Diterima
X2.9	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.10	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.11	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	√	√	√	√		4	Diterima
X2.12	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	√	√		√	√	4	Diterima
X2.14	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.15	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.16	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.17	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	√	√	√			3	Diterima
X2.18	Lembaga Swadaya Masyarakat	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.19	Akademisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.20	Praktisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.21	Pemilik gedung/ bangunan	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.22	Pengguna jalan	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.23	Pemilik Utilitas:	√	√	√	√	√	5	Diterima
	- Penyedia tenaga listrik (PLN)							
	- Penyedia air bersih (PAM)							
	- Penyedia jaringan telekomunikasi							
X2.24	Masyarakat umum	√	√	√	√	√	5	Diterima

Berdasarkan hasil validasi awal yang melibatkan lima orang pakar berpengalaman dan terlibat pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah, diperoleh bahwa sebagian besar indikator yang digunakan telah sesuai untuk merepresentasikan *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal pada proyek tersebut. Namun demikian, hasil validasi juga menunjukkan adanya indikator variabel yang perlu dihilangkan, diubah, maupun ditambahkan sesuai dengan masukan dan pertimbangan para pakar. Indikator X2.7 dinyatakan tidak diterima oleh sebagian besar pakar. Kantor Wilayah Badan Pertanahan Jawa Tengah tidak diterima sebagai *stakeholder* utama karena tidak berkomunikasi langsung dalam pengambilan keputusan teknis maupun pelaksanaan konstruksi proyek.

5.1.3 Validasi Pakar Akhir

Setelah dilakukan penyesuaian berdasarkan validasi pakar awal, selanjutnya dilakukan validasi pakar akhir. Validasi pakar akhir diperoleh melalui diskusi yang lebih mendalam dengan pakar-pakar *stakeholder* internal dan eksternal. Berikut hasil rekapitulasi validasi pakar akhir dari *stakeholder* internal dan eksternal yang dapat dilihat pada Tabel 5.4 sebagai berikut.

Tabel 5.4 Rekapitulasi Validasi Pakar Akhir

No.	Indikator	Pakar					Skor	Hasil
		1	2	3	4	5		
X1	<i>Stakeholder internal</i>							
X1.1	Dinas Bina Marga	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.2	Kontraktor Perencana	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.4	Kontraktor Pelaksana	√	√	√	√	√	5	Diterima
X1.5	Pemasok/ Supplier	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>							
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima

Lanjutan Tabel 5.4 Validasi Pakar Akhir

No.	Indikator	Pakar					Skor	Hasil
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.18	Akademisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.19	Praktisi	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.21	Pengguna jalan	√	√	√	√	√	5	Diterima
X2.22	Pemilik Utilitas:	√	√	√	√	√	5	Diterima
	- Penyedia tenaga listrik (PLN)							
	- Penyedia air bersih (PAM)							
	- Penyedia jaringan telekomunikasi							
X2.23	Masyarakat umum	√	√	√	√	√	5	Diterima

Berdasarkan hasil validasi pakar pada tahap akhir, seluruh *stakeholder* yang ditinjau ulang dinyatakan diterima oleh para pakar. *Stakeholder* pada Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah merupakan pihak-pihak yang telah melalui proses validasi pakar, sehingga daftar *stakeholder*

internal dan *stakeholder* eksternal yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 *Stakeholder* Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah

Indikator	
<i>Stakeholder</i>	
A.	Internal
1.	Dinas Bina Marga
2.	Kontraktor Perencana
3.	Kontraktor Pengawas/ Supervisi
4.	Kontraktor Pelaksana
5.	Pemasok/ Supplier
B.	Eksternal
1.	Gubernur Jawa Tengah
2.	Wakil Gubernur Jawa Tengah
3.	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah
4.	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah
5.	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah
6.	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah
7.	Biro Hukum Jawa Tengah
8.	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah
9.	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah
10.	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah
11.	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah
12.	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak
13.	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang
14.	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah
15.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah
16.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah
17.	Lembaga Swadaya Masyarakat
18.	Akademisi
19.	Praktisi
20.	Pemilik Gedung/Bangunan
21.	Pengguna Jalan
22.	Pemilik Utilitas:
	- Penyedia Tenaga Listrik (PLN)
	- Penyedia Air Bersih (PAM)
	- Penyedia Jaringan Telekomunikasi
23.	Masyarakat Umum

5.2 Tingkat Pengaruh Stakeholder

Penentuan *stakeholder* yang berpengaruh dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah dilakukan melalui metode pemetaan *stakeholder* (*stakeholder mapping*) dengan menggunakan Matriks Mendelow yang dikembangkan oleh Johnson, Scholes, dan Whittington (2008). Menurut Mendelow (1991), analisis *stakeholder* dilakukan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat kekuasaan (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*). Pada penelitian ini, *stakeholder* diklasifikasikan berdasarkan kedua dimensi tersebut sehingga menghasilkan matriks *power–interest grid*. Penilaian tingkat kekuasaan dan kepentingan masing-masing *stakeholder* ditentukan berdasarkan nilai rata-rata hasil survei responden.

Adapun hasil penilaian tingkat kekuasaan yang dapat dilihat pada Tabel 5.6 dan tingkat kepentingan *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 5.7 sebagai berikut.

Tabel 5.6 Hasil Penilaian Tingkat Kekuasaan Stakeholder

No.	Indikator	Menurut Bapak/Ibu berapakah tingkat kekuasaan <i>Stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1 A					Rata-Rata Nilai
		1	2	3	4	5	
X1	<i>Stakeholder internal</i>						
X1.1	Dinas Bina Marga	5	5	5	4	5	4,8
X1.2	Kontraktor Perencana	3	3	4	4	3	3,4
X1.3	Kontraktor Pengawas/Supervisi	4	4	4	4	4	4
X1.4	Kontraktor Pelakasana	4	4	5	4	4	4,2
X1.5	Pemasok/ Supplier	3	2	3	3	2	2,6
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>						
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	5	5	4	4	5	4,6
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	4	4	3	3	4	3,6
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	5	4	4	4	4	4,2
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	4	4	4	3	4	3,8
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	4	4	3	3	4	3,6
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	3	3	3	3	3	3

Lanjutan Tabel 5.6 Hasil Penilaian Tingkat Kekuasaan Stakeholder

No.	Indikator	Menurut Bapak/Ibu berapakah tingkat kekuasaan <i>Stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1 A					Rata-Rata Nilai
		1	2	3	4	5	
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	4	4	3	3	4	3,6
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	5	5	4	4	5	4,6
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	4	4	3	3	4	3,6
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	3	3	2	2	3	2,6
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	4	4	4	4	4	4
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	5	4	4	4	3	4
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	5	4	4	4	3	4
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	4	4	4	4	4	4
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	3	3	2	2	3	2,6
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	3	3	2	2	3	2,6
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	2	2	2	3	3	2,4
X2.18	Akademisi	2	2	2	3	3	2,4
X2.19	Praktisi	3	3	2	2	2	2,4
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	2	2	3	2	3	2,4
X2.21	Pengguna jalan	2	2	2	2	2	2
X2.22	Pemilik Utilitas:	4	4	4	4	4	4
	- Penyedia tenaga listrik (PLN)						
	- Penyedia air bersih (PAM)						
	- Penyedia jaringan telekomunikasi						
X2.23	Masyarakat umum	2	2	1	2	2	1,8

Tabel 5.7 Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan *Stakeholder*

No.	Indikator	Menurut Bapak/ Ibu berapakah tingkat kepentingan <i>Stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1 A					Rata-Rata Nilai
		1	2	3	4	5	
X1	<i>Stakeholder internal</i>						
X1.1	Dinas Bina Marga	3	5	5	5	5	4,6
X1.2	Kontraktor Perencana	5	5	5	5	5	5
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	5	5	5	5	5	5
X1.4	Kontraktor Pelaksana	5	5	5	5	5	5
X1.5	Pemasok/ Supplier	5	5	5	4	5	4,8
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>						
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	5	5	5	4	4	4,6
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	5	4	4	4	5	4,4
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	4	2	2	2	2	2,4
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	4	4	3	4	3	3,6
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	4	3	3	4	3	3,4
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	3	2	2	3	2	2,4
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	2	2	2	3	2	2,2
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	3	5	5	4	5	4,4
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	3	2	2	3	2	2,4
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	3	4	5	3	5	4
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	3	4	5	3	5	4
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	4	3	3	4	3	3,4
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	4	3	4	3	3	3,4
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	3	4	5	4	5	4,2
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	3	2	2	2	2	2,2
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	2	2	2	2	2	2
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	3	4	4	3	3	3,4

Lanjutan Tabel 5.7 Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan *Stakeholder*

No.	Indikator	Menurut Bapak/ Ibu berapakah tingkat kepentingan <i>Stakeholder</i> di bawah ini pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1 A					Rata-Rata Nilai
		1	2	3	4	5	
X2.18	Akademisi	3	4	4	3	3	3,4
X2.19	Praktisi	3	2	3	2	2	2,4
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	3	5	4	4	5	4,2
X2.21	Pengguna jalan	3	5	4	3	5	4
X2.22	Pemilik Utilitas:	3	2	2	2	3	2,4
	- Penyedia tenaga listrik (PLN)						
	- Penyedia air bersih (PAM)						
	- Penyedia jaringan telekomunikasi						
X2.23	Masyarakat umum	2	2	1	2	2	1,8

Adapun hasil rekapitulasi penilaian tingkat kekuasaan dan tingkat kepentingan *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 5.8, yang menunjukkan tingkat pengaruh dan kepentingan masing-masing *stakeholder* (internal dan eksternal).

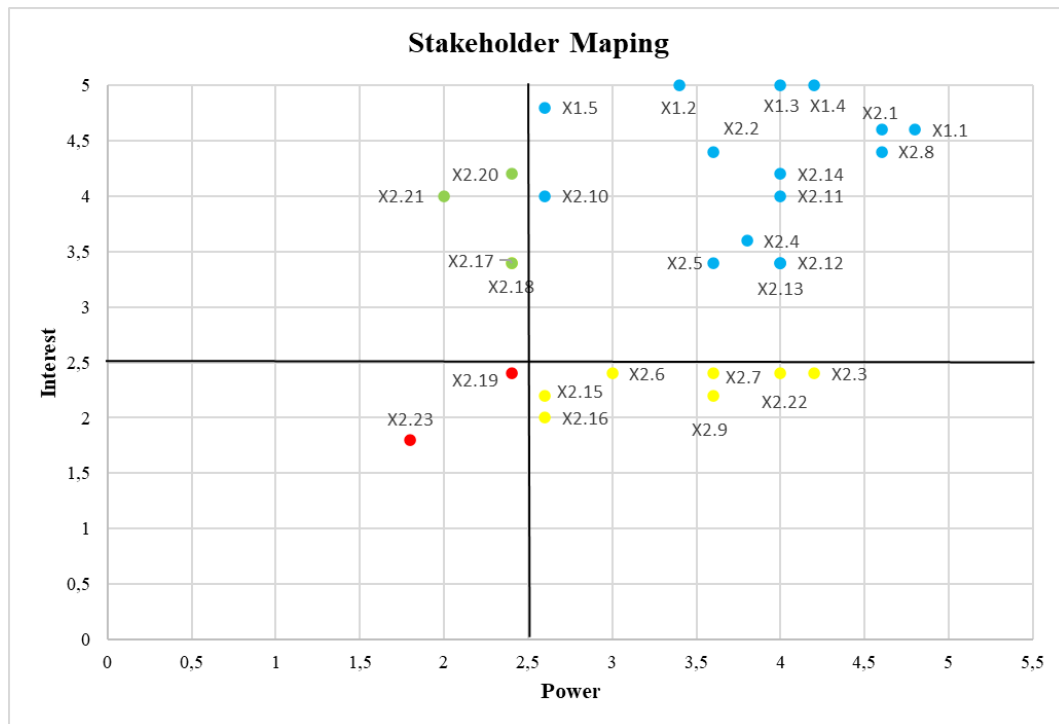
Tabel 5.8 Rekapitulasi Hasil Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan *Stakeholder*

No.	Indikator	Tingkat Kekuasaan (Power)	Tingkat Kepentingan (Interest)	Indeks	Peringkat
X1	<i>Stakeholder internal</i>				
X1.1	Dinas Bina Marga	4,8	4,6	9,4	1
X1.2	Kontraktor Perencana	3,4	5	8,4	4
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	4	5	9	3
X1.4	Kontraktor Pelaksana	4,2	5	9,2	2
X1.5	Pemasok/ Supplier	2,6	4,8	7,4	7
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>				
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	4,6	4,6	9,2	2
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	3,6	4,4	8	6
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	4,2	2,4	6,6	9
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	3,8	3,6	7,4	7
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	3,6	3,4	7	8

Lanjutan Tabel 5.8 Rekapitulasi Hasil Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan Stakeholder

No.	Indikator	Tingkat Kekuasaan (Power)	Tingkat Kepentingan (Interest)	Indeks	Peringkat
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	3	2,4	5,4	13
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	3,6	2,2	5,8	12
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	4,6	4,4	9	3
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	3,6	2,4	6	11
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	2,6	4	6,6	9
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	4	4	8	6
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	4	3,4	7,4	7
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	4	3,4	7,4	7
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	4	4,2	8,2	5
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	2,6	2,2	4,8	14
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	2,6	2	4,6	15
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	2,4	3,4	5,8	12
X2.18	Akademisi	2,4	3,4	5,8	12
X2.19	Praktisi	2,4	2,4	4,8	14
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	2,4	4,2	6,6	9
X2.21	Pengguna jalan	2	4	6	11
X2.22	Pemilik Utilitas:	4	2,4	6,4	10
	- Penyedia tenaga listrik (PLN)				
	- Penyedia air bersih (PAM)				
	- Penyedia jaringan telekomunikasi				
X2.23	Masyarakat umum	1,8	1,8	3,6	16

Berdasarkan hasil rekapitulasi nilai tingkat kekuasaan dan tingkat kepentingan yang tercantum pada Tabel 5.8, klasifikasi *stakeholder* yang memiliki pengaruh terhadap pembangunan proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah kemudian divisualisasikan ke dalam matriks *power-interest grid*, yang dapat dilihat pada Gambar 5.1 sebagai berikut.



Gambar 5.1 Stakeholder Mapping Proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah

Sumber: Olahan Penulis

Matriks *power–interest grid* menunjukkan hasil pemetaan *stakeholder* ke dalam beberapa kuadran yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan strategi keterlibatan *stakeholder*. Berdasarkan hasil penilaian yang telah dilakukan, *stakeholder* yang berpengaruh terhadap pembangunan Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah selanjutnya diklasifikasikan dan dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.9 Klasifikasi Stakeholder Berdasarkan Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan

Kategori Pengaruh	Stakeholder	Keterangan
Kekuasaan tinggi-kepentingan tinggi (manage closely/ key player)	- Dinas Bina Marga - Kontraktor Perencana - Kontraktor Pengawas/ Supervisi - Kontraktor Pelaksana - Pemasok/ Supplier - Gubernur Jawa Tengah	

Lanjutan Tabel 5.9 Klasifikasi *Stakeholder* Berdasarkan Tingkat Kekuasaan dan Tingkat Kepentingan

Kategori Pengaruh	<i>Stakeholder</i>	Keterangan
Kekuasaan tinggi-kepentingan tinggi (manage closely/ key player)	- Wakil Gubernur Jawa Tengah - Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah - Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah - Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah - Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah - Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah - Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak - Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang - Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	<i>Stakeholder</i> yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pembangunan dan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi.
Kekuasaan tinggi-kepentingan rendah (keep satisfied)	- Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah - Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah - Biro Hukum Jawa Tengah - Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah - Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa - Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah - Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah - Pemilik Utilitas	<i>Stakeholder</i> yang memiliki pengaruh signifikan tetapi kepentingannya relatif rendah terhadap pembangunan
Kekuasaan rendah-kepentingan tinggi (keep informed)	- Lembaga Swadaya Masyarakat - Akademisi - Pengguna jalan - Pemilik gedung/ bangunan	<i>Stakeholder</i> dengan pengaruh terbatas tetapi memiliki ketertarikan yang tinggi terhadap pembangunan
Kekuasaan rendah, kepentingan rendah (minimal effort)	- Masyarakat umum - Praktisi	<i>Stakeholder</i> dengan pengaruh terbatas dan kepentingan rendah

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan metode Delphi dan matriks Mendelow, diperoleh kesimpulan bahwa *stakeholder* internal dan eksternal merupakan pihak-pihak yang berpengaruh dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah. *Stakeholder* tersebut selanjutnya

ditetapkan sebagai indikator yang telah tervalidasi dan akan digunakan dalam analisis pada tahap selanjutnya. Berikut daftar *stakeholder* yang telah tervalidasi pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah yang dapat dilihat pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10 Daftar *Stakeholder* Tervalidasi pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah

No.	Indikator	Pengaruh
X1	<i>Stakeholder internal</i>	
X1.1	Dinas Bina Marga	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X1.2	Kontraktor Perencana	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X1.4	Kontraktor Pelaksana	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X1.5	Pemasok/ Supplier	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2	<i>Stakeholder eksternal</i>	
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi

Lanjutan Tabel 5.10 Daftar *Stakeholder* Tervalidasi pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah

No.	Indikator	Pengaruh
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Tinggi
X2.18	Akademisi	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Tinggi
X2.19	Praktisi	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Rendah
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Tinggi
X2.21	Pengguna jalan	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Tinggi
X2.22	Pemilik Utilitas:	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah
X2.23	Masyarakat umum	Kekuasaan Rendah - Kepentingan Rendah

5.3 Pengaruh Terhadap Kolaborasi *Stakeholder*

Pada penyusunan *Research Question* 3 ini yang berisikan variabel dan indikator yang berpengaruh terhadap kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah. Suatu variabel dikategorikan sebagai variabel dependen apabila variabel tersebut merupakan variabel terikat yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari keberadaan variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kolaborasi (Y). Adapun hasil penyusunan variabel dan indikator pada RQ3 ini dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11 Variabel dan Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi *Stakeholder*

No.	Sub Variabel	Indikator		Referensi
Y1	Prakondisi	Y1.1	Memiliki tujuan bersama	Brna, 1998; Giesen, 2002; Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2008; Ahamd dkk., 2018; Adikara, 2024
		Y1.2	Konsensus/ kesepakatan bersama	
		Y1.3	Menerima kemampuan satu sama lain	
		Y1.4	Menjaga kesamaan visi	
		Y1.5	Berbagi pemahaman atas kendala	

**Lanjutan Tabel 5.11 Variabel dan Indikator yang Berpengaruh Terhadap
Kolaborasi *Stakeholder***

No.	Sub Variabel	Indikator		Referensi
Y2	Proses Kolaborasi	Y2.1	Identifikasi pihak yang terlibat	Giesen, 2002; Adikara, 2024
		Y2.2	Menentukan ruang lingkup dan outcome	
		Y2.3	Menentukan struktur kolaborasi	
		Y2.4	Menentukan pola kebijakan	
		Y2.5	Menentukan evaluasi atau penilaian	
		Y2.6	Identifikasi risiko dan tindakan darurat	
		Y2.7	Membangun komitmen berkolaborasi	
Y3	Ruang Kolaborasi	Y3.1	Lingkungan yang memfasilitasi	Winkler, 2002; Adikara, 2024
		Y3.2	Waktu yang memadai	
Y4	Model Kolaboratif	Y4.1	Mengelola pihak yang terlibat	Ahmad dkk., 2018; Nursin dkk., 2018; Adikara, 2024
		Y4.2	Memahami perbedaan dimensi budaya (etnik dan perusahaan)	
		Y4.3	Manajemen konflik dan menyelesaikannya	
		Y4.4	Komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan	
Y5	Hambatan Kolaborasi	Y5.1	Kepemilikan dan pembagian sumber daya	Wolff, 2005; Adikara, 2024
		Y5.2	Penghargaan atas kontribusi	
		Y5.3	Komitmen terhadap penyelesaian masalah	
		Y5.4	Menipisnya rasa tanggung jawab	

Berdasarkan penyusunan variabel dan indikator yang berpengaruh pada kolaborasi *stakeholder* yang berumber dari beberapa referensi di atas, tahap selanjutnya adalah proses verifikasi melalui diskusi dan pengisian kuesioner oleh lima orang pakar. Verifikasi ini bertujuan untuk menilai kesesuaian, kejelasan, dan relevansi variabel dan indikator yang telah disusun, sehingga dapat ditentukan apakah setiap komponen yang diajukan dinyatakan dapat diterima atau perlu dilakukan perbaikan maupun penolakan berdasarkan pertimbangan para pakar. Adapun hasil validasi pakar awal untuk menentukan variabel dan indikator apa saja yang berpengaruh terhadap kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak Paket 1A di Jawa Tengah dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut.

Tabel 5.12 Hasil Validasi Pakar Awal Variabel dan Indikator yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi *Stakeholder*

No.	Sub Variabel	Indikator		Hasil Validasi Pakar Ke-					Skor	Kesimpulan
				P1	P2	P3	P4	P5		
Y1	Prakondisi	Y1.1	Memiliki tujuan bersama	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y1.2	Konsensus/ kesepakatan bersama	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y1.3	Menerima kemampuan satu sama lain	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y1.4	Menjaga kesamaan visi	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y1.5	Berbagi pemahaman atas kendala	√	√	√	√	√	5	Diterima
Y2	Proses Kolaborasi	Y2.1	Identifikasi pihak yang terlibat	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.2	Menentukan ruang lingkup dan outcome	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.3	Menentukan struktur kolaborasi	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.4	Menentukan pola kebijakan	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.5	Menentukan evaluasi atau penilaian	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.6	Identifikasi risiko dan tindakan darurat	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y2.7	Membangun komitmen berkolaborasi	√	√	√	√	√	5	Diterima
Y3	Ruang Kolaborasi	Y3.1	Lingkungan yang memfasilitasi	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y3.2	Waktu yang memadai	√	√	√	√	√	5	Diterima
Y4	Model Kolaboratif	Y4.1	Mengelola pihak yang terlibat	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y4.2	Memahami perbedaan dimensi budaya (etnik dan perusahaan)	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y4.3	Manajemen konflik dan menyelesaikannya	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y4.4	Komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan	√	√	√	√	√	5	Diterima
Y5	Hambatan Kolaborasi	Y5.1	Kepemilikan dan pembagian sumber daya	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y5.2	Penghargaan atas kontribusi	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y5.3	Komitmen terhadap penyelesaian masalah	√	√	√	√	√	5	Diterima
		Y5.4	Menipisnya rasa tanggung jawab	√	√	√	√	√	5	Diterima

Berdasarkan hasil validasi awal yang melibatkan lima orang pakar berpengalaman dan terlibat pada proyek Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah, diperoleh bahwa seluruh variabel dan indikator yang digunakan telah sesuai dan menurut para pakar dapat berpengaruh terhadap kolaborasi *stakeholder* untuk proyek tersebut. Adapun alasan penghapusan indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.13. berikut.

Tabel 5.13 Risalah Komentar Pakar Terhadap Variabel dan Indikator RQ 3

No.	Narasumber	Catatan/ Pembahasan	
1.	Pakar 1	-	Kolaborasi diperlukan dimulai dari perencanaan hingga pelaksanaan.
		-	Tujuan bersama dan kesamaan visi sangat penting agar seluruh <i>stakeholder</i> bergerak dalam satu arah kebijakan nasional.
		-	Identifikasi pihak <i>stakeholder</i> , struktur kolaborasi, kebijakan, serta mitigasi risiko wajib ada karena melibatkan banyak instansi pusat dan daerah.
		-	Lingkungan koordinasi formal (rakor dan tim terpadu) dan waktu kolaborasi harus memadai.
		-	Manajemen <i>stakeholder</i> dan komunikasi lintas lembaga sangat penting.
2.	Pakar 2	-	Tidak ada masukan dan komentar
3.	Pakar 3	-	Tidak ada masukan dan komentar
4.	Pakar 4	-	Proyek berdampak besar pada wilayah, tata ruang, dan masyarakat pesisir.
		-	Kesepahaman kendala sosial dan lingkungan sangat penting.
		-	Menentukan ruang lingkup, kebijakan, dan peran <i>stakeholder</i> harus jelas agar tidak terjadi konflik kewenangan.
		-	Forum kolaborasi lintas instansi daerah–pusat sangat dibutuhkan.
		-	Manajemen konflik sosial dan komunikasi publik menjadi kunci terutama pada saat pembebasan lahan terhadap lahan warga yang terdampak.
5.	Pakar 5	-	Seluruh indikator konsisten dengan teori kolaborasi <i>stakeholder</i> dan proyek infrastruktur.
		-	Relevan sebagai hambatan kolaborasi yang terukur.

Berdasarkan hasil validasi akhir yang melibatkan lima orang pakar, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk *Research Question* (RQ) 3 dinyatakan diterima. Para pakar menilai bahwa indikator-indikator tersebut telah sesuai dan relevan dalam merepresentasikan pengaruh terhadap kolaborasi *stakeholder*, baik pada aspek prakondisi, proses kolaborasi, ruang kolaborasi, model kolaboratif, dan hambatan kolaborasi. Indikator yang telah tervalidasi

tersebut dapat digunakan sebagai hasil penelitian dan analisis selanjutnya. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator yang tervalidasi berpengaruh terhadap kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah. Adapun hasil rekapitulasi variabel dan indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14 Indikator Tervalidasi yang Berpengaruh Terhadap Kolaborasi *Stakeholder*

Kategori	Indikator Kolaborasi
Prakondisi	- Memiliki tujuan bersama
	- Konsensus/ kesepakatan bersama
	- Menerima kemampuan satu sama lain
	- Menjaga kesamaan visi
	- Berbagi pemahaman atas kendala
Proses Kolaborasi	- Identifikasi pihak yang terlibat
	- Menentukan ruang lingkup dan outcome
	- Menentukan struktur kolaborasi
	- Menentukan pola kebijakan
	- Menentukan evaluasi atau penilaian
	- Identifikasi risiko dan tindakan darurat
	- Membangun komitmen berkolaborasi
Ruang Kolaborasi	- Lingkungan yang memfasilitasi
	- Waktu yang memadai
Model Kolaboratif	- Mengelola pihak yang terlibat
	- Memahami perbedaan dimensi budaya (etnik dan perusahaan)
	- Manajemen konflik dan menyelesaikannya
	- Komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan
Hambatan Kolaborasi	- Kepemilikan dan pembagian sumber daya
	- Penghargaan atas kontribusi
	- Komitmen terhadap penyelesaian masalah
	- Menipisnya rasa tanggung jawab

Hasil analisis sebagaimana seperti pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A dipengaruhi oleh beberapa indikator yang dapat dikelompokkan ke dalam lima

kategori utama, yaitu prakondisi, proses kolaborasi, ruang kolaborasi, model kolaboratif, dan hambatan kolaborasi. Adanya indikator-indikator tersebut meunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya bergantung pada aspek teknis pelaksanaan proyek, tetapi juga pada faktor organisasi, komunikasi, dan hubungan antar pemangku kepentingan.

Pada kategori prakondisi, indikator seperti memiliki tujuan bersama, konsensus atau kesepakatan bersama, penerimaan terhadap kemampuan masing-masing pihak, serta kesamaan visi menjadi landasan awal terbentuknya kolaborasi yang efektif. Kesamaan tujuan dan visi mendorong *stakeholder* untuk bergerak ke arah yang sama, sehingga meminimalkan potensi konflik kepentingan. Selain itu, kemampuan untuk berbagi pemahaman atas kendala yang dihadapi memperkuat rasa saling percaya antar pihak, yang sangat penting dalam proyek infrastruktur berskala besar dan kompleks seperti Jalan Tol Semarang–Demak.

Kategori proses kolaborasi menunjukkan peran penting tahapan operasional dalam membangun kolaborasi. Identifikasi pihak-pihak yang terlibat, penentuan ruang lingkup dan outcome, serta pembentukan struktur kolaborasi menjadi faktor kunci dalam memastikan setiap *stakeholder* memahami peran dan tanggung jawabnya. Penentuan pola kebijakan, mekanisme evaluasi, serta identifikasi risiko dan tindakan darurat juga menunjukkan bahwa kolaborasi yang efektif memerlukan sistem pengelolaan yang terencana dan adaptif. Selain itu, pembangunan komitmen bersama untuk berkolaborasi menjadi indikator penting yang memastikan keberlanjutan kerja sama sepanjang siklus proyek.

Pada kategori ruang kolaborasi, lingkungan yang memfasilitasi dan ketersediaan waktu yang memadai terbukti berpengaruh terhadap efektivitas kolaborasi. Lingkungan yang kondusif memungkinkan terjadinya interaksi yang terbuka dan konstruktif antar *stakeholder*, sedangkan kecukupan waktu memberikan ruang bagi proses diskusi, koordinasi, dan penyelesaian permasalahan secara komprehensif. Dalam konteks proyek Jalan Tol Semarang–Demak, yang melibatkan banyak instansi dan kepentingan, keberadaan ruang kolaborasi yang memadai menjadi faktor pendukung utama tercapainya kesepakatan bersama.

Selanjutnya, pada kategori model kolaboratif, indikator pengelolaan pihak-pihak yang terlibat, pemahaman terhadap perbedaan dimensi budaya (baik antarinstansi maupun perusahaan), serta manajemen konflik menunjukkan bahwa kolaborasi membutuhkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang baik. Perbedaan latar belakang organisasi dan budaya kerja berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola secara tepat. Oleh karena itu, kemampuan untuk memahami perbedaan tersebut, mengelola konflik, serta menerapkan komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan masing-masing *stakeholder* menjadi elemen krusial dalam menjaga stabilitas kolaborasi.

Sementara itu, kategori hambatan kolaborasi menegaskan bahwa kepemilikan dan pembagian sumber daya, penghargaan atas kontribusi, komitmen dalam penyelesaian masalah, serta tanggung jawab bersama merupakan faktor yang dapat memperkuat maupun melemahkan kolaborasi. Ketidakseimbangan dalam pembagian sumber daya atau kurangnya apresiasi terhadap kontribusi *stakeholder* dapat menurunkan tingkat partisipasi dan komitmen. Oleh karena itu, pengelolaan hambatan kolaborasi secara tepat menjadi penting untuk menjaga kesinambungan kerja sama antar pihak.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa kolaborasi *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural, prosedural, dan relasional. Keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh kesepakatan formal saja, tetapi juga oleh kualitas interaksi, komunikasi, serta komitmen bersama antar *stakeholder*. Dengan memahami indikator-indikator yang berpengaruh tersebut, pengelola proyek dapat merancang strategi kolaborasi yang lebih efektif dan efisien untuk mendukung kelancaran pelaksanaan proyek dan pencapaian tujuan pembangunan secara optimal.

5.4 *Stakeholder Management plan*

Pengembangan manajemen *stakeholder* pada tahap perencanaan keterlibatan *stakeholder* dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A. Penelitian ini menggunakan matriks penilaian keterlibatan *stakeholder* (*stakeholder*

engagement assessment matrix) sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi tingkat keterlibatan *stakeholder* pada kondisi saat ini serta tingkat keterlibatan yang diharapkan. Penilaian tersebut dapat membantu untuk memetakan dan meningkatkan posisi keterlibatan *stakeholder* yang masih di bawah kondisi yang diharapkan. Penilaian keterlibatan *stakeholder* melalui diskusi dengan para pakar, dan hasil penilaian tersebut disajikan pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15 Penilaian Keterlibatan Stakeholder oleh Pakar

No.	Daftar Stakeholder	Tingkat Keterlibatan											
		Saat Ini						Yang diharapkan					
		P1	P2	P3	P4	P5	Hasil	P1	P2	P3	P4	P5	Hasil
X1	Stakeholder internal												
X1.1	Dinas Bina Marga	L	S	S	S	L	S	L	L	L	L	L	L
X1.2	Kontraktor Perencana	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S
X1.3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S
X1.4	Kontraktor Pelaksana	S	S	S	S	S	S	L	L	L	L	S	L
X1.5	Pemasok/ Supplier	N	N	N	S	N	N	S	S	S	S	S	S
X2	Stakeholder eksternal												
X2.1	Gubernur Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.2	Wakil Gubernur Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	S	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.7	Biro Hukum Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	N	S	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S

Lanjutan Tabel 5.15 Penilaian Keterlibatan *Stakeholder* oleh Pakar

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Tingkat Keterlibatan											
		Saat Ini						Yang diharapkan					
		P1	P2	P3	P4	P5	Hasil	P1	P2	P3	P4	P5	Hasil
X2.12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	S	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S
X2.15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.17	Lembaga Swadaya Masyarakat	R	R	N	R	N	R	N	N	S	N	N	N
X2.18	Akademisi	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.19	Praktisi	N	U	U	U	N	U	S	S	S	S	S	S
X2.20	Pemilik gedung/ bangunan	R	R	R	N	N	R	S	S	S	N	N	S
X2.21	Pengguna jalan	N	R	R	N	N	N	S	S	S	N	N	S
X2.22	Pemilik Utilitas	N	N	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S
X2.23	Masyarakat umum	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	N	S

Dengan:

U = *Unaware* (tidak menyadari)

R = *Resistant* (menolak)

N = *Neutral* (netral)

S = *Supportive* (mendukung)

L = *Leading* (memimpin)

Hasil penilaian di atas yang diberikan oleh para pakar, selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk matriks penilaian keterlibatan *stakeholder* sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 5.16. Pada matriks tersebut, simbol C (*current*) merepresentasikan tingkat keterlibatan masing-masing *stakeholder* pada kondisi saat ini, sedangkan simbol D (*desired*) menunjukkan tingkat keterlibatan *stakeholder* yang diharapkan.

Tabel 5.16 Matriks Penilaian Keterlibatan *Stakeholder*

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
A	<i>Stakeholder internal</i>					
1	Dinas Bina Marga				C	D
2	Kontraktor Perencana				CD	
3	Kontraktor Pengawas/ Supervisi				CD	
4	Kontraktor Pelaksana				C	D
5	Pemasok/ Supplier			C	D	
B	<i>Stakeholder eksternal</i>					
1	Gubernur Jawa Tengah			C	D	
2	Wakil Gubernur Jawa Tengah			C	D	
3	Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah			C	D	
4	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah			C	D	
5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah			C	D	
6	Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah			C	D	
7	Biro Hukum Jawa Tengah			C	D	
8	Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah			C	D	
9	Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah			C	D	
10	Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah			C	D	
11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah			C	D	
12	Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak			C	D	
13	Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang			C	D	
14	Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah			C	D	
15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah			C	D	
16	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah			C	D	
17	Lembaga Swadaya Masyarakat		C	D		
18	Akademisi			C	D	
19	Praktisi	C			D	

Lanjutan Tabel 5.16 Matriks Penilaian Keterlibatan *Stakeholder*

No.	Daftar <i>Stakeholder</i>	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
20	Pemilik gedung/ bangunan		C		D	
21	Pengguna jalan			C	D	
22	Pemilik Utilitas			C	D	
23	Masyarakat umum			C	D	

Dengan:

C = *Current Engagement*

D = *Desire Engagement*

Perbedaan antara tingkat keterlibatan *stakeholder* pada kondisi saat ini dan tingkat keterlibatan yang diharapkan menjadi dasar dalam penentuan rencana strategi keterlibatan bagi masing-masing *stakeholder*. Berdasarkan hasil interpretasi Matriks Mendelow yang telah disusun, dapat merumuskan strategi keterlibatan yang komprehensif untuk mengarahkan peran *stakeholder* dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A. Mendelow (1991) secara umum mengemukakan strategi keterlibatan *stakeholder* berdasarkan tingkat kekuasaan (*power*) dan tingkat minat atau kepentingan (*interest*) *stakeholder*, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17 Strategi Generik Matriks Mendelow

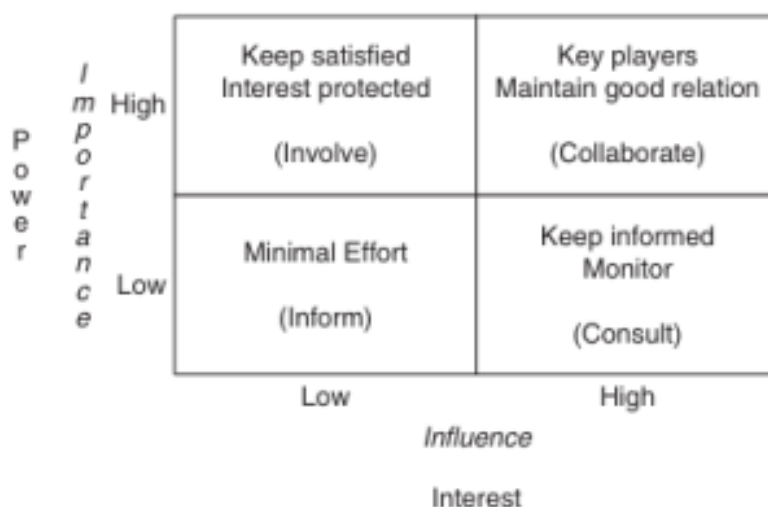
Tingkat Kekuasaan dan Kepentingan	Kuadran	Strategi Keterlibatan
Kekuasaan tinggi - kepentingan tinggi (high power - high interest)	Key player/ Manage closely	Melibatkan seluruh <i>stakeholder</i> tersebut secara intensif
		- melalui upaya yang terencana guna memastikan tingkat kepuasan mereka terpenuhi.
		Melaksanakan kolaborasi secara aktif untuk mengelola dan menyelaraskan harapan masing-masing <i>stakeholder</i> .
Kekuasaan tinggi - kepentingan rendah (high power - low interest)	Keep satisfied	Mengelola pola komunikasi secara dekat dengan menerapkan prinsip transparansi dan konsistensi.
		Memberikan peran yang proporsional kepada <i>stakeholder</i> guna menjaga tingkat kepuasan mereka tanpa menimbulkan kejenuhan akibat keterlibatan yang berlebihan.
		Terus memantau tingkat kepentingan <i>stakeholder</i> tersebut untuk memastikan keterlibatan tetap berada pada tingkat yang sesuai.

Tabel 5.17 Strategi Generik Matriks Mendelow

Tingkat Kekuasaan dan Kepentingan	Kuadran	Strategi Keterlibatan
Kekuasaan rendah - kepentingan tinggi (low power - high interest)	Keep informed	- Melibatkan <i>stakeholder</i> tersebut sesuai kebutuhan pada tahapan tertentu.
		- Menyampaikan informasi yang memadai dan relevan agar <i>stakeholder</i> tetap terinformasi secara berkelanjutan.
		- Menjaga komunikasi dengan <i>stakeholder</i> guna memastikan tidak muncul permasalahan yang signifikan serta membantu mengidentifikasi aspek yang perlu ditingkatkan atau dapat diabaikan.
Kekuasaan rendah - kepentingan rendah (low power - low interest)	Minimal effort	- Memantau <i>stakeholder</i> tersebut secara berkelanjutan karena tingkat kepentingan dan pengaruhnya dapat mengalami perubahan.
		- Mengatur intensitas komunikasi agar tidak berlebihan sehingga tidak menimbulkan kejenuhan pada <i>stakeholder</i> .
		- Menghindari penggunaan sumber daya yang berlebihan dengan tetap menjaga efektivitas pengelolaan <i>stakeholder</i> .

(Sumber: Mendelow, 1991)

Tingkat kekuasaan dan tingkat kepentingan dapat dikombinasikan dari masing-masing *stakeholder* dengan rencana strategis pengelolaan *stakeholder* yang dikemukakan oleh Grimble dan Wellard (1997) serta Newcombe (2003). Adapun kombinasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2 Matriks Strategi Penanganan *Stakeholder*

(Sumber: Grimble dan Wellard, 1997; Newcombe, 2003)

Berdasarkan Grimble dan Wellard, 1997; Newcombe, 2003, matriks tersebut menjelaskan pendekatan dalam merencanakan keterlibatan *stakeholder* yang dikelompokkan ke dalam empat tingkatan, yaitu sebagai berikut.

1. Informasikan (*inform*)

Pada tingkat ini, proyek menerapkan upaya keterlibatan *stakeholder* yang paling minimal. Meskipun demikian, pengelola proyek tetap wajib menyampaikan informasi terkait kebijakan atau keputusan yang berpotensi memberikan dampak langsung kepada *stakeholder*. *Stakeholder* umumnya tidak berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Namun, apabila suatu isu dalam kebijakan diperkirakan menimbulkan dampak yang signifikan, pengelola proyek dapat mempertimbangkan secara serius untuk melakukan penyempurnaan terhadap kebijakan tersebut.

2. Konsultasikan (*consult*)

Pada tingkat ini, pengelola proyek berupaya memastikan *stakeholder* tetap memperoleh informasi yang memadai mengenai proyek. Selain itu, pengelola proyek melibatkan *stakeholder* melalui proses konsultasi untuk memperoleh pendapat dan masukan yang mendukung pengambilan keputusan penting, baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap *stakeholder*. Meskipun hasil konsultasi umumnya tidak mengubah strategi secara signifikan, masukan tersebut dapat digunakan untuk menyesuaikan strategi guna meningkatkan komitmen *stakeholder*.

3. Libatkan (*involve*)

Pada tingkat ini, pengelola proyek melibatkan *stakeholder* secara aktif dalam seluruh tahapan kegiatan proyek sesuai dengan tingkat kepentingannya. *Stakeholder* pada kategori ini memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan yang dapat memengaruhi pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, pemilik proyek bekerja sama secara langsung dengan *stakeholder* guna memastikan bahwa setiap kekhawatiran mereka dipahami dan dipertimbangkan. Hasil pertimbangan tersebut kemudian dituangkan ke dalam alternatif kebijakan yang dikembangkan. Selama kepentingannya terpenuhi, *stakeholder* cenderung merasa puas dan tetap berada pada posisi kepentingan yang bersifat pasif.

4. Bermitra atau Berkolaborasi (*collaborate*)

Pada tingkat ini, *stakeholder* utama memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan proyek dan pada umumnya menunjukkan sikap mendukung pelaksanaan proyek. Oleh sebab itu, pengelola proyek perlu memperlakukan *stakeholder* sebagai mitra strategis guna meningkatkan tingkat keterlibatan dan komitmen. Untuk memperoleh dukungan yang optimal, pengelola proyek dapat menyesuaikan strategi, tujuan, serta hasil proyek apabila diperlukan.

Berdasarkan keempat tingkatan keterlibatan tersebut perlu disusun dengan tujuan perencanaan *stakeholder management plan* dengan strategi keterlibatan. Penyusunan yang tepat akan memperkuat hubungan dengan *stakeholder*, meningkatkan komitmen, serta memberikan tingkat kepuasan yang lebih baik. Berdasarkan kajian literatur, data yang diperoleh, serta hasil analisis yang telah dilakukan, penyusunan matriks perencanaan keterlibatan *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A dapat dilihat pada Tabel 5.18.

Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
A. Internal									
Dinas Bina Marga	MC	S	L	Pemilik proyek/ owner	- Menyediakan pendanaan proyek - Mengendalikan mutu dan waktu pelaksanaan - Menetapkan kebijakan strategis proyek - Berwenang menghentikan pekerjaan bila diperlukan	- Menjamin kelancaran pelaksanaan pembangunan - Menerima hasil pekerjaan sesuai spesifikasi - Memastikan penyelesaian tepat waktu - Menjaga keselamatan kerja dan keamanan lingkungan	Kolaborasikan	- Berkolaborasi aktif dengan pihak internal - Menyampaikan progres pekerjaan secara berkala - Menerapkan komunikasi yang transparan dan konsisten	Sangat sering
Kontraktor Perencana	MC	S	S	Merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung	- Menyusun dokumen perencanaan teknis dan detail desain - Memberikan rekomendasi teknis terhadap metode dan spesifikasi - Mengusulkan penyesuaian desain akibat kondisi lapangan - Memberikan klarifikasi desain selama pelaksanaan	- Desain dapat diimplementasikan dengan aman dan efektif - Perencanaan sesuai standar teknis dan regulasi - Minimnya revisi desain selama konstruksi - Keberhasilan penerapan desain di lapangan	Kolaborasikan	- Koordinasi intensif dengan pemilik proyek dan kontraktor - Penyampaian klarifikasi desain secara responsif - Keterlibatan dalam pembahasan teknis dan perubahan desain - Komunikasi formal melalui rapat teknis dan laporan tertulis	Serong

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Kontraktor Pengawas/ Supervisi	MC	S	S	Mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar	- Mengawasi pelaksanaan pembangunan agar sesuai ketentuan - Memberikan masukan teknis kepada pemilik proyek dan kontraktor - Merekomendasikan penghentian pekerjaan bila terjadi penyimpangan - Menghentikan sementara pekerjaan apabila terdapat pelanggaran	- Memastikan hasil pekerjaan memenuhi spesifikasi - Menjaga keselamatan kerja dan keamanan lingkungan - Menjamin penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal - Memperoleh pembayaran sesuai ketentuan kontrak	Kolaborasikan	- Memberikan dukungan teknis dan administratif yang diperlukan - Melakukan koordinasi rutin harian, baik di lapangan maupun di luar lapangan - Mendukung ketersediaan sumber daya sesuai kebutuhan - Menerapkan komunikasi intensif secara formal dan nonformal - Menjadi penghubung komunikasi antar <i>stakeholder</i>	Sangat sering
Kontraktor Pelaksana	MC	S	L	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan	- Melaksanakan pekerjaan konstruksi sesuai desain dan spesifikasi teknis	- Menjamin pencapaian mutu, waktu, dan biaya pekerjaan	Kolaborasikan	- Memberikan dukungan teknis dan administratif yang diperlukan	Sangat sering

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Kontraktor Pelaksana	MC	S	L	Melaksanakan pembangunan sesuai desain dan spesifikasi yang ditetapkan	Mengusulkan penyesuaian teknis berdasarkan kondisi aktual lapangan -	Menjaga keselamatan kerja serta keamanan lingkungan sekitar - Menyelesaikan dan menyerahkan pekerjaan sesuai jadwal - Memperoleh pembayaran sesuai ketentuan kontrak -	Kolaborasikan	Melakukan koordinasi rutin harian di lapangan maupun di luar lapangan - Menyediakan dukungan sumber daya sesuai kebutuhan pekerjaan - Menerapkan komunikasi intensif secara formal dan nonformal - Memfasilitasi komunikasi dengan <i>stakeholder</i> terkait -	Sangat sering
Pemasok/ Supplier	MC	N	S	Memastikan penyediaan barang sesuai persyaratan	Memproduksi material sesuai pesanan dan spesifikasi - Melaksanakan pengiriman material sesuai jadwal yang disepakati -	Memastikan material diterima sesuai spesifikasi teknis - Menjamin pengiriman dan serah terima material tepat waktu - Memperoleh pembayaran sesuai ketentuan -	Kolaborasikan	Memberikan dukungan teknis dan administratif yang diperlukan - Melakukan koordinasi rutin di lapangan maupun di luar lapangan - Mendukung ketersediaan sumber daya sesuai kebutuhan - Menerapkan komunikasi yang intensif -	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
B. Eksternal									
Gubernur Jawa Tengah	MC	N	S	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan	- Menetapkan arah kebijakan pembangunan daerah - Memberikan persetujuan strategis lintas sektor - Menginstruksikan koordinasi antar perangkat daerah - Mendukung penyelesaian isu strategis proyek	- Keberhasilan proyek strategis nasional di daerah - Stabilitas sosial dan ekonomi wilayah - Citra kinerja pemerintah daerah - Peningkatan konektivitas dan pertumbuhan wilayah	Kolaborasikan	- Melaporkan perkembangan proyek secara periodik - Koordinasi kebijakan yang berdampak pada proyek - Menyampaikan laporan capaian dan kendala utama - Konsultasi dalam pengambilan keputusan strategis	Seusai Kebutuhan
Wakil Gubernur Jawa Tengah	MC	N	S	Memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan	- Mendukung pengambilan keputusan strategis - Mengkoordinasikan perangkat daerah terkait - Menyelesaikan permasalahan lintas sektor - Memberikan arahan pelaksanaan kebijakan	- Kelancaran pelaksanaan proyek - Penyelesaian hambatan administratif dan sosial - Memastikan konsistensi kebijakan daerah -	Kolaborasikan	- Mengikuti koordinasi lintas instansi - Menerima laporan progres proyek - Membahas isu strategis bersama pemangku kepentingan - Melakukan komunikasi formal terjadwal dan terstruktur	Seusai Kebutuhan

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah	KS	N	S	Memberikan arahan dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan sosial	- Mengendalikan koordinasi antar perangkat daerah - Mengarahkan kebijakan administratif proyek - Menyelaraskan kebijakan lintas instansi - Mengawasi pelaksanaan kebijakan daerah	- Menjamin kelancaran administrasi proyek - Menjaga stabilitas pemerintahan daerah - Mengurangi konflik antar instansi - Meningkatkan efektivitas pelaksanaan proyek	Libatkan	- Mengadakan rapat koordinasi lintas instansi - Menerima laporan progres dan kendala - Mengarahkan penyelesaian isu administratif - Menjalin komunikasi formal berjenjang	Sering
Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah	MC	N	S	Menyusun rekomendasi kebijakan dan melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan	- Memberikan rekomendasi kebijakan pembangunan - Mengkoordinasikan program pembangunan daerah - Memantau capaian pembangunan proyek - Mengarahkan penyelesaian hambatan teknis	- Menyelaraskan proyek dengan rencana pembangunan daerah - Meningkatkan efektivitas pembangunan infrastruktur - Mendorong dampak ekonomi positif - Memastikan target pembangunan tercapai	Kolaborasikan	- Mengadakan koordinasi rutin pembangunan - Menganalisis laporan capaian proyek - Membahas kendala teknis dan kebijakan - Menjalin komunikasi formal berkala	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah	MC	N	S	Menyusun rekomendasi kebijakan dan melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan	- Mengkoordinasikan kebijakan pemerintahan dan sosial - Mengarahkan penanganan dampak sosial proyek - Menjembatani komunikasi pemerintah dan masyarakat - Mendukung penyelesaian konflik sosial	- Menjaga stabilitas sosial masyarakat - Meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap proyek - Mengurangi potensi konflik sosial - Menjamin kelancaran aktivitas masyarakat	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi penanganan isu sosial - Menyelenggarakan sosialisasi kebijakan - Menerima laporan dampak sosial - Melakukan komunikasi formal dan informal	Sering
Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah	KS	N	S	Membantu administrasi dalam perumusan rekomendasi kebijakan	- Memberikan rekomendasi teknis permukiman - Mengawasi dampak proyek terhadap hunian - Mengusulkan langkah mitigasi dampak - Mengarahkan penataan kawasan terdampak	- Melindungi kawasan permukiman - Menjaga kenyamanan dan keselamatan warga - Mengurangi dampak fisik proyek - Menyesuaikan pembangunan dengan tata ruang	Libatkan	- Melakukan koordinasi teknis permukiman - Menyampaikan rekomendasi mitigasi dampak - Membahas penataan kawasan terdampak - Menjalin komunikasi formal antar instansi	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Biro Hukum Jawa Tengah	KS	N	S	Menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan	- Menelaah dokumen hukum proyek - Memberikan rekomendasi hukum - Mengidentifikasi potensi sengketa - Mendampingi penyelesaian permasalahan hukum	- Menjamin kepastian hukum proyek - Mencegah terjadinya sengketa hukum - Memastikan kepatuhan terhadap regulasi - Melindungi kepentingan pemerintah daerah	Libatkan	- Melakukan konsultasi hukum berkala - Menelaah kontrak dan perjanjian - Memberikan pendampingan hukum - Melakukan komunikasi formal tertulis	Seusai Kebutuhan
Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah	MC	N	S	Menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan	- Memberikan arahan kebijakan infrastruktur - Mengkoordinasikan program lintas sektor - Mengarahkan pengelolaan sumber daya air - Memantau kesesuaian proyek dengan rencana daerah	- Menyelaraskan proyek dengan rencana daerah - Menjaga keberlanjutan infrastruktur - Mengelola sumber daya air secara aman - Meningkatkan efektivitas pembangunan	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi lintas instansi - Menganalisis laporan teknis proyek - Membahas kebijakan infrastruktur - Menjalinkan komunikasi formal rutin	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah	KS	N	S	Menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan	- Mengkoordinasikan kerja sama antar lembaga - Memberikan rekomendasi administrasi pemerintahan - Memfasilitasi kerja sama lintas instansi - Mendukung kebijakan otonomi daerah	- Menjaga kelancaran koordinasi pemerintahan - Meningkatkan efektivitas kerja sama proyek - Menjamin kepatuhan administrasi - Menjaga stabilitas pemerintahan daerah	Libatkan	- Melakukan koordinasi administrasi proyek - Menyusun dan memantau kerja sama - Mengadakan rapat koordinasi pemerintahan - Menjalin komunikasi formal	Seusai Kebutuhan
Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah	MC	N	S	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis terkait kelautan	- Memberikan rekomendasi teknis wilayah pesisir - Mengawasi dampak proyek terhadap perikanan - Mengarahkan mitigasi dampak lingkungan laut - Menghentikan kegiatan yang merusak ekosistem	- Melindungi ekosistem pesisir - Menjaga keberlanjutan perikanan - Mengurangi dampak lingkungan laut - Menjaga kesejahteraan nelayan	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi teknis pesisir - Memonitor dampak lingkungan laut - Membahas langkah mitigasi - Menjalin komunikasi formal berkala	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah	MC	N	S	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis	- Menilai dan menyetujui dokumen lingkungan - Mengawasi pelaksanaan AMDAL dan UKL-UPL - Memberikan rekomendasi perbaikan pengelolaan lingkungan - Menghentikan sementara kegiatan apabila terjadi pelanggaran	- Menjamin kepatuhan terhadap ketentuan lingkungan - Mengendalikan dampak lingkungan proyek - Melindungi ekosistem darat dan pesisir - Mendukung pembangunan berkelanjutan	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi pengelolaan lingkungan secara rutin - Menerima dan mengevaluasi laporan RKL-RPL - Membahas langkah mitigasi dampak lingkungan - Menjalin komunikasi formal melalui rapat dan laporan	Sering
Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak	MC	N	S	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis	- Menyediakan data dan informasi pertanahan - Memverifikasi status dan batas bidang tanah - Mendukung proses pengadaan dan pembebasan lahan	- Menjamin kepastian hukum status tanah - Memperlancar proses pengadaan lahan - Mencegah sengketa pertanahan	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi intensif terkait pengadaan lahan - Menyediakan data pertanahan secara akurat - Membahas penyelesaian permasalahan lahan	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang	MC	N	S	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis	- Menyediakan data pertanahan wilayah kota - Memverifikasi legalitas dan batas lahan - Mendukung proses pembebasan dan pengadaan lahan - Memberikan rekomendasi teknis pertanahan	- Menjamin kepastian hukum lahan proyek - Memperlancar pengadaan lahan wilayah kota - Menghindari konflik dan sengketa pertanahan - Mendukung kelancaran pembangunan	Kolaborasikan	- Mengadakan koordinasi teknis pertanahan - Menyampaikan data dan informasi pertanahan - Membahas penyelesaian kendala lahan - Menjalin komunikasi formal secara berkala	Sering
Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah	MC	N	S	Mengumpulkan dan menganalisis data teknis	- Memberikan rekomendasi teknis drainase dan SDA - Mengawasi kesesuaian proyek dengan tata ruang - Mengarahkan pengelolaan sumber daya air - Memberikan masukan teknis infrastruktur pendukung	- Menjaga fungsi drainase dan pengendalian banjir - Menjamin kesesuaian proyek dengan rencana tata ruang - Mendukung keberlanjutan infrastruktur - Mengurangi dampak hidrologi proyek	Kolaborasikan	- Melakukan koordinasi teknis drainase dan SDA - Mengevaluasi desain dan pelaksanaan teknis - Membahas solusi teknis pengelolaan air - Menjalin komunikasi formal melalui rapat teknis	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah	KS	N	S	Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan	- Menyediakan data kependudukan masyarakat terdampak - Mendukung pendataan sosial proyek - Mengarahkan program pemberdayaan masyarakat - Memberikan masukan penanganan dampak sosial	- Menjamin ketepatan data penduduk terdampak - Mengurangi dampak sosial proyek - Meningkatkan penerimaan masyarakat - Mendukung kesejahteraan masyarakat terdampak	Libatkan	- Melakukan koordinasi pendataan masyarakat - Menyampaikan data kependudukan secara akurat - Membahas penanganan dampak sosial - Menjalin komunikasi formal dengan pemerintah daerah	Seusai Kebutuhan
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah	KS	N	S	Mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan	- Memantau kondisi sosial dan politik masyarakat - Mengidentifikasi potensi konflik sosial - Mengkoordinasikan penanganan isu keamanan - Memberikan rekomendasi pencegahan konflik	- Menjaga stabilitas sosial dan keamanan proyek - Mencegah konflik dan gangguan keamanan - Mendukung kelancaran pelaksanaan proyek - Menjaga ketertiban masyarakat	Libatkan	- Melakukan koordinasi pengamanan proyek - Memonitor dinamika sosial masyarakat - Membahas langkah pencegahan konflik - Menjalin komunikasi formal dengan pihak terkait	Seusai Kebutuhan

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Lembaga Swadaya Masyarakat	KI	R	N	Sebagai eksternal yang memantau dalam pelaksanaan pembangunan	- Menyampaikan aspirasi dan kritik publik - Mengawasi dampak sosial dan lingkungan proyek - Mempengaruhi opini masyarakat terhadap proyek - Melaporkan potensi pelanggaran kepada pihak berwenang	- Menjaga transparansi dan akuntabilitas proyek - Melindungi kepentingan sosial dan lingkungan - Memastikan hak masyarakat terdampak terpenuhi - Mengurangi dampak negatif pembangunan	Konsultasikan	- Menyampaikan informasi proyek secara terbuka - Melibatkan LSM dalam diskusi dampak sosial dan lingkungan - Menanggapi masukan dan rekomendasi LSM secara profesional - Menjalin komunikasi formal melalui forum konsultasi	Jarang
Akademisi	KI	N	S	Memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan	- Memberikan rekomendasi berbasis penelitian - Menganalisis aspek teknis dan lingkungan proyek - Memberikan pendapat independen - Mempengaruhi pengambilan keputusan	- Mendorong penerapan prinsip ilmiah dan keberlanjutan - Meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan proyek - Mengembangkan kajian akademik terkait infrastruktur - Mendukung dalam segi ilmu pengetahuan	Konsultasikan	- Melibatkan akademisi dalam kajian dan diskusi teknis - Memanfaatkan hasil penelitian sebagai bahan pertimbangan - Mengadakan forum ilmiah atau diskusi terbatas - Menjalin komunikasi formal sesuai kebutuhan	Jarang

Lanjutan Tabel 5.18 *Stakeholder Management Plan* Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Praktisi	M	U	S	Memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan	Menyampaikan rekomendasi kepada pemilik proyek terkait penyesuaian desain pembangunan berdasarkan kondisi aktual di lapangan	Memastikan hasil pembangunan memenuhi kebutuhan pengguna akhir atau pihak penerima manfaat	Informasikan	- Mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan terkait penyesuaian desain sesuai kondisi lapangan - Mengikutsertakan pihak terkait dalam kegiatan survei lapangan serta menyampaikan hasil survei secara jelas	Jarang
Pemilik gedung/ bangunan	KI	R	S	Pihak terdampak dilibatkan untuk memberi masukan	- Menyampaikan persetujuan atau keberatan terhadap proyek - Mengajukan klaim atas dampak yang ditimbulkan - Mempengaruhi kelancaran pekerjaan di sekitar lokasi - Memberikan informasi kondisi bangunan terdampak	- Menjaga keamanan dan fungsi bangunan - Meminimalkan gangguan aktivitas sehari-hari - Mendapatkan kompensasi yang adil - Menjamin akses bangunan tetap tersedia	Konsultasikan	- Menyampaikan informasi kegiatan proyek secara jelas - Melakukan konsultasi sebelum pekerjaan dilaksanakan - Menangani keluhan dan klaim secara responsif - Menjalin komunikasi langsung dengan pemilik bangunan	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Pengguna jalan	KI	N	S	Penerima manfaat dan pihak terdampak ikut memberi saran	- Memberikan umpan balik terhadap kondisi lalu lintas - Mempengaruhi opini publik terhadap proyek - Menyampaikan keluhan terkait gangguan lalu lintas - Mendukung atau menolak kebijakan rekayasa lalu lintas	- Menjaga keselamatan dan kenyamanan berkendara - Meminimalkan kemacetan dan gangguan lalu lintas - Mendapatkan informasi pengaturan lalu lintas - Memanfaatkan infrastruktur jalan yang aman	Konsultasikan	- Menyampaikan informasi pengaturan lalu lintas secara rutin - Melakukan sosialisasi rekayasa lalu lintas - Menyediakan saluran pengaduan pengguna jalan - Menjalin komunikasi melalui media informasi publik	Sesekali
Pemilik Utilitas	KS	N	S	Mengamankan atau merelokasi aset utilitas terdampak	- Memberikan persetujuan pengamanan atau relokasi utilitas - Menentukan standar teknis pengelolaan utilitas - Menghentikan pekerjaan yang mengancam utilitas	- Menjaga keberlanjutan layanan utilitas - Melindungi aset utilitas dari kerusakan - Menjamin keselamatan jaringan utilitas	Libatkan	- Melakukan koordinasi teknis sebelum pelaksanaan pekerjaan - Menyusun jadwal relokasi atau pengamanan utilitas bersama - Menjalin komunikasi intensif selama pekerjaan berlangsung	Sering

Lanjutan Tabel 5.18 Stakeholder Management Plan Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A

Stakeholder	Tingkat Pengaruh	Tingkat Keterlibatan		Peran	Kekuasaan	Kepentingan	Pendekatan Keterlibatan	Strategi Keterlibatan	Frekuensi
		Saat ini	Harapan						
Pemilik Utilitas	KS	N	S	Mengamankan atau merelokasi aset utilitas terdampak	- Memberikan rekomendasi teknis relokasi	- Menghindari gangguan layanan kepada masyarakat	Libatkan	- Mendokumentasikan kesepakatan teknis secara formal	Sering
Masyarakat umum	M	N	S	Pihak yang terkena dampak pembangunan	- Menyampaikan aspirasi dan pendapat publik - Mempengaruhi penerimaan sosial terhadap proyek - Menyampaikan keluhan dan masukan - Mendukung atau menolak keberlanjutan proyek	- Meminimalkan dampak sosial dan lingkungan - Menjaga keselamatan dan kenyamanan lingkungan - Mendapatkan informasi proyek secara jelas - Merasakan manfaat pembangunan infrastruktur	Informasikan	- Menyampaikan informasi proyek secara terbuka - Melakukan sosialisasi kegiatan pembangunan - Menyediakan mekanisme pengaduan masyarakat - Menjalin komunikasi melalui media formal dan informal	Sesekali

Keterangan Tingkat Pengaruh:

Indeks	Tingkat Pengaruh	Strategi Keterlibatan
MC	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Tinggi	Kelola secara dekat
KS	Kekuasaan Tinggi - Kepentingan Rendah	Tetap jaga kepuasan
KI	Kekuasaan Rendah- Kepentingan Tinggi	Tetap terinformasikan
M	Kekuasaan Rendah- Kepentingan Rendah	Pantau

Keterangan Tingkat Keterlibatan:

Indeks	Arti	Deskripsi
U	Unaware	Tidak menyadari adanya proyek dan dampak potensial
R	Resistant	Sadar adanya proyek dan potensi dampak tetapi menolak perubahan sebagai hasil dari proyek
N	Neutral	Sadar adanya proyek tetapi tidak mendukung juga tidak menolak
S	Supportive	Sadar adanya proyek dan potensi dampak serta mendukung pekerjaan dan hasilnya
L	Leading	Sadar adanya proyek dan potensi dampak serta aktif terlibat untuk memastikan proyek ini sukses.

5.5 Pembahasan

5.5.1 Identifikasi *Stakeholder*

Berdasarkan hasil pengumpulan data serta proses validasi pakar yang telah dilaksanakan, diperoleh temuan bahwa terdapat 28 *stakeholder* yang terlibat dan memiliki pengaruh dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A. *Stakeholder* tersebut selanjutnya diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu *stakeholder* internal yang berjumlah 5 pihak dan *stakeholder* eksternal yang terdiri atas 23 pihak, dengan rincian sebagai berikut.

1. *Stakeholder* Internal

Stakeholder internal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pihak-pihak yang membentuk koalisi proyek atau berperan dalam penyediaan pendanaan (Calvert, 1995), memiliki keterikatan melalui kontrak secara hukum (Winch, 2010), serta terlibat secara aktif dalam proses pelaksanaan proyek (Olander, 2006). Berdasarkan karakteristik tersebut, *stakeholder* internal dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Dinas Bina Marga

Stakeholder yang berperan sebagai pemberi kerja atau pemilik proyek (*owner*), yang bertanggung jawab dalam penyediaan anggaran, penetapan kebijakan, serta memiliki kewenangan untuk menghentikan pelaksanaan pekerjaan pembangunan.

b. Kontraktor Perencana

Stakeholder yang merencanakan pembangunan dan memberikan informasi pendukung terkait desain.

c. Kontraktor Pengawas/ Supervisi

Stakeholder yang mengawasi pelaksanaan agar sesuai standar dan spesifikasi yang telah ditentukan.

d. Kontraktor Pelaksana

Stakeholder yang berperan melaksanakan pembangunan sesuai desain, waktu, dan spesifikasi yang ditetapkan.

e. Pemasok/ Supplier

Stakeholder yang berperan memastikan penyediaan barang sesuai kebutuhan dan persyaratan yang telah ditetapkan.

2. *Stakeholder* Eksternal

Stakeholder eksternal dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pihak-pihak yang secara signifikan dipengaruhi oleh keberadaan dan pelaksanaan proyek (Winch dan Bonke, 2002), serta pihak yang menerima dampak langsung maupun tidak langsung dari proyek tersebut (Olander, 2006). *Stakeholder* ini termasuk mencakup regulator atau otoritas pemerintah daerah hingga pengguna akhir (*end users*) sebagaimana dikemukakan oleh Cleland (1999). Adapun *stakeholder* eksternal dalam penelitian ini yaitu.

a. Gubernur Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan.

b. Wakil Gubernur Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan memberikan perlindungan dan arahan dalam penyelesaian permasalahan.

c. Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan memberikan arahan dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan sosial.

d. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan menyusun rekomendasi kebijakan dan melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan.

e. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan menyusun rekomendasi kebijakan dan melaporkan hasil pelaksanaan penyelesaian permasalahan.

f. Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan membantu administrasi dalam perumusan rekomendasi kebijakan.

g. Biro Hukum Jawa Tengah

Stakeholder yang berperan menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan.

- h. Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan.
- i. Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan menyusun rekomendasi kebijakan untuk penyelesaian permasalahan.
- j. Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan mengumpulkan dan menganalisis data teknis terkait kondisi kelautan.
- k. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan Mengumpulkan dan menganalisis data teknis ruang lingkup lingkungan hidup dan kehutanan.
- l. Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak
Stakeholder yang berperan Mengumpulkan dan menganalisis data teknis pertanahan ruang lingkup Kabupaten Demak.
- m. Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang
Stakeholder yang berperan Mengumpulkan dan menganalisis data teknis pertanahan ruang lingkup Kota Semarang.
- n. Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan Mengumpulkan dan menganalisis data teknis sumber daya air dan tata ruang.
- o. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan terkait kependudukan dan catatan sipil.
- p. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah
Stakeholder yang berperan mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan tentang kesatuan bangsa dan politik.
- q. Lembaga Swadaya Masyarakat
Stakeholder yang berperan sebagai eksternal yang memantau dalam pelaksanaan pembangunan.

r. Akademisi

Stakeholder yang berperan memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan.

s. Praktisi

Stakeholder yang berperan memberi saran terkait perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan.

t. Pemilik Gedung/ Bangunan

Stakeholder yang terdampak dilibatkan untuk memberi masukan.

u. Pengguna jalan

Stakeholder yang berperan sebagai penerima manfaat dan pihak terdampak ikut memberi saran.

v. Pemilik Utilitas

Stakeholder yang berperan mengamankan atau merelokasi aset utilitas terdampak.

w. Masyarakat Umum

Stakeholder yang terkena dampak pembangunan.

5.5.2 Tingkat Pengaruh *Stakeholder*

Seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A selanjutnya dipetakan melalui pendekatan *stakeholder* mapping dengan menggunakan Aubrey L. Mendelow Matriks Mendelow (1991). Melalui matriks tersebut, para *stakeholder* diklasifikasikan berdasarkan tingkat pengaruhnya yang ditinjau dari dimensi kekuasaan (*power*) dan kepentingan (*interest*), sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.

1. Kekuasaan tinggi – kepentingan tinggi (*high power – high interest*), sebanyak 15 *stakeholder* sebagai berikut.
 - a. Dinas Bina Marga
 - b. Kontraktor Perencana
 - c. Kontraktor Pengawas/ Supervisi
 - d. Kontraktor Pelaksana
 - e. Pemasok/ Supplier

- f. Gubernur Jawa Tengah
 - g. Wakil Gubernur Jawa Tengah
 - h. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah
 - i. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah
 - j. Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah
 - k. Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah
 - l. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah
 - m. Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak
 - n. Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang
 - o. Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah
2. Kekuasaan tinggi – kepentingan rendah (*high power – low interest*), sebanyak 7 *stakeholder* sebagai berikut.
 - a. Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah
 - b. Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah
 - c. Biro Hukum Jawa Tengah
 - d. Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah
 - e. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah
 - f. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah
 - g. Pemilik Utilitas
 3. Kekuasaan rendah – kepentingan tinggi (*low power – high interest*), sebanyak 4 *stakeholder* sebagai berikut.
 - a. Lembaga Swadaya Masyarakat
 - b. Akademisi
 - c. Pengguna jalan
 - d. Pemilik gedung/ bangunan
 4. Kekuasaan rendah – kepentingan rendah (*low power – low interest*), sebanyak 2 *stakeholder* sebagai berikut.
 - a. Praktisi
 - b. Masyarakat Umum

Berdasarkan indeks penilaian terhadap dimensi kekuasaan (*power*) dan kepentingan (*interest*) yang terdapat pada hasil *stakeholder* mapping, diketahui bahwa secara berurutan Dinas Bina Marga dan Kontraktor Pelaksana menempati posisi sebagai *stakeholder* internal yang paling berpengaruh, dengan indeks peringkat pertama dan kedua. Sementara itu, pada kategori *stakeholder* eksternal, Gubernur Jawa Tengah menempati posisi sebagai pihak yang paling berpengaruh, pada peringkat kedua.

5.5.3 Pengaruh Terhadap Kolaborasi *Stakeholder*

Para *stakeholder* yang terlibat dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A pada dasarnya telah membentuk suatu pola kolaborasi dalam pelaksanaan proyek. Namun demikian, kolaborasi yang terjalin belum berjalan secara optimal, sehingga berdampak pada belum maksimalnya capaian pelaksanaan pembangunan. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperkuat aspek kolaboratif dalam kerangka manajemen *stakeholder*.

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada faktor kolaborasi sebagai elemen yang tidak terpisahkan dari manajemen *stakeholder*. Fokus tersebut diarahkan pada upaya pengembangan manajemen *stakeholder* yang mampu meningkatkan kualitas dan efektivitas kolaborasi antar pihak yang terlibat. Kolaborasi dipahami sebagai suatu proses yang kompleks dan dinamis, dengan tingkat keberhasilan yang sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya sejumlah persyaratan tertentu, sebagaimana dikemukakan oleh Camarinha-Matos dan Afsarmanesh (2008). Oleh karena itu, diperlukan identifikasi yang komprehensif terhadap konsep serta faktor-faktor yang menentukan keberhasilan kolaborasi.

Berdasarkan kajian terhadap berbagai literatur yang relevan, diperoleh sejumlah konsep dan persyaratan yang menjadi faktor keberhasilan kolaborasi. Konsep-konsep tersebut selanjutnya dioperasionisasikan ke dalam bentuk variabel, subvariabel, serta indikator kolaborasi yang disusun secara sistematis. Untuk memastikan validitas dan relevansinya dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A, seluruh variabel, subvariabel, dan indikator yang telah dirumuskan tersebut kemudian melalui proses validasi oleh pakar yang memiliki kompetensi dan pengalaman pada bidang terkait. Adapun konsep dan persyaratan

kolaborasi yang selanjutnya menjadi variabel, subvariabel, dan indikator dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

1. Prakondisi

Prakondisi merupakan kebutuhan dasar untuk kolaborasi (Brna, 1998 dan Giessen, 2002). Adapun pada saat prakondisi kolaborasi meliputi:

- a. Memiliki tujuan bersama
- b. Konsensus/ kesepakatan bersama
- c. Menerima kemampuan satu sama lain
- d. Menjaga kesamaan visi
- e. Berbagi pemahaman atas kendala

2. Proses Kolaborasi

Proses kolaborasi merupakan beberapa tahapan yang digunakan untuk membangun kolaborasi (Giessen 2002 dan Afsarmanesh, 2008). Adapun pada saat proses kolaborasi meliputi:

- a. Identifikasi pihak yang terlibat
- b. Menentukan ruang lingkup dan outcome
- c. Menentukan struktur kolaborasi
- d. Menentukan pola kebijakan
- e. Menentukan evaluasi atau penilaian
- f. Identifikasi risiko dan tindakan darurat
- g. Membangun komitmen berkolaborasi

3. Ruang Kolaborasi

Ruang kolaborasi merupakan kebutuhan ruang yang memungkinkan untuk terjadinya proses kolaborasi (Winkler, 2002 dan Afsarmanesh, 2008). Adapun pada ruang kolaborasi meliputi:

- a. Lingkungan yang memfasilitasi
- b. Waktu yang memadai

4. Model Kolaboratif

Model kolaboratif merupakan terciptanya kolaborasi *stakeholder* yang sukses antara para pihak (Nursin dkk., 2018). Adapun pada model kolaboratif meliputi:

- a. Mengelola pihak yang terlibat
 - b. Memahami perbedaan dimensi budaya (etnik dan perusahaan)
 - c. Manajemen konflik dan menyelesaikannya
 - d. Komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan
5. Hambatan Kolaborasi
- Hambatan kolaborasi yaitu bahwa dalam berkolaborasi tidak terlepas dari berbagai kendala (Wolff, 2002 dan Afsarmanesh, 2008). Adapun pada hambatan kolaborasi meliputi:
- a. Kepemilikan dan pembagian sumber daya
 - b. Penghargaan atas kontribusi
 - c. Komitmen terhadap penyelesaian masalah
 - d. Menipisnya rasa tanggung jawab

5.5.4 *Stakeholder Management plan*

Berdasarkan hasil identifikasi *stakeholder* yang telah dilakukan, tahapan selanjutnya adalah perencanaan keterlibatan *stakeholder* sebagai bagian dari pengembangan manajemen *stakeholder* yang mengacu pada PMBOK Edisi ke-6, (2017). Perencanaan ini diterapkan dalam konteks Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas kolaborasi antar *stakeholder*.

Pada penelitian ini, alat bantu yang digunakan pada tahap perencanaan keterlibatan *stakeholder* meliputi *Stakeholder Engagement Assessment Matrix* (Matriks Penilaian Keterlibatan *Stakeholder*) dan Matriks Strategi Penanganan *Stakeholder*. Matriks Penilaian Keterlibatan *Stakeholder* disusun untuk mengidentifikasi dan membandingkan tingkat keterlibatan *stakeholder* pada kondisi saat ini (*current level of engagement*) dengan tingkat keterlibatan yang diharapkan (*desired level of engagement*). Dengan demikian, matriks ini berfungsi sebagai instrumen untuk mengetahui kesenjangan keterlibatan yang perlu ditindaklanjuti melalui strategi pengelolaan yang tepat.

Selanjutnya, Matriks Strategi Penanganan *Stakeholder* dikembangkan sebagai bentuk elaborasi dari hasil penilaian tingkat keterlibatan tersebut. Matriks

ini memuat informasi komprehensif mengenai peran, tingkat kekuasaan (*power*), dan tingkat kepentingan (*interest*) masing-masing *stakeholder*, serta pendekatan dan strategi keterlibatan yang relevan untuk diterapkan. Perumusan strategi ini diadaptasi dari strategi generik Aubrey L. Mendelow melalui Matriks Mendelow, serta rencana strategis penanganan *stakeholder* menurut Robin Grimble dan Kate Wellard (1997), serta Robert Newcombe (2003).

Strategi penanganan *stakeholder* dalam penelitian ini didasarkan pada tingkat pengaruh yang ditinjau dari kombinasi dimensi kekuasaan (*power*) dan kepentingan (*interest*). Secara ringkas, strategi tersebut dikelompokkan ke dalam empat kategori utama sebagai berikut:

1. Strategi bermitra/berkolaborasi (*collaborate*), diterapkan kepada *stakeholder* dengan tingkat kekuasaan tinggi dan kepentingan tinggi (*high power – high interest*). Pihak-pihak dalam kategori ini meliputi Dinas Bina Marga, Kontraktor Perencana, Kontraktor Pengawas/ Supervisi, Kontraktor Pelaksana, Pemasok/ Supplier, Gubernur Jawa Tengah, Wakil Gubernur Jawa Tengah, Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekda Jawa Tengah, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda Jawa Tengah, Biro Infrastruktur dan SDA Jawa Tengah, Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Tengah, Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Jawa Tengah, Kepala Kantor Pertanahan Kab. Demak, Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang, dan Dinas PU SDA dan Tata Ruang Jawa Tengah. *Stakeholder* pada kategori ini memerlukan keterlibatan intensif melalui koordinasi yang erat dan pengambilan keputusan bersama.
2. Strategi libatkan (*involve*), diberlakukan kepada *stakeholder* dengan tingkat kekuasaan tinggi namun tingkat kepentingan relatif rendah (*high power – low interest*), seperti Sekretaris Daerah (Sekda) Jawa Tengah, Dinas Perumahan dan Pemukiman Jawa Tengah, Biro Hukum Jawa Tengah, Biro Pemerintah, Otonomi Daerah, dan Kerjasama Jawa Tengah, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kependudukan dan Catatan Sipil Jawa Tengah, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Jawa Tengah, dan Pemilik Utilitas. Pendekatan

ini bertujuan menjaga dukungan dan mencegah potensi hambatan yang dapat muncul akibat kewenangan yang dimiliki.

3. Strategi konsultasikan (*consult*), diterapkan kepada *stakeholder* dengan tingkat kekuasaan rendah tetapi memiliki kepentingan tinggi (*low power – high interest*), antara lain Lembaga Swadaya Masyarakat, Akademisi, Pengguna jalan, dan Pemilik gedung/ bangunan. Pada kategori ini, penekanan diberikan pada penyediaan ruang partisipasi dan penyerapan aspirasi.
4. Strategi informasikan (*inform*), ditujukan kepada *stakeholder* dengan tingkat kekuasaan dan kepentingan yang relatif rendah (*low power – low interest*), seperti praktisi dan masyarakat umum. Strategi ini berfokus pada penyampaian informasi secara transparan guna menjaga akuntabilitas dan keterbukaan proyek.

Berdasarkan penyusunan *Stakeholder Management plan* (SMP), terdapat beberapa aspek penting yang perlu ditingkatkan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja waktu proyek. Peningkatan ini difokuskan pada elemen-elemen yang secara langsung mempengaruhi kelancaran koordinasi, komunikasi, serta pengambilan keputusan dalam proyek.

Pertama, intensitas dan efektivitas komunikasi antar *stakeholder* perlu ditingkatkan. Dalam tabel SMP terlihat bahwa metode komunikasi masih didominasi oleh rapat berkala dan laporan rutin. Untuk meningkatkan kinerja waktu proyek, komunikasi perlu dilakukan secara lebih real-time dan responsif, misalnya melalui koordinasi harian, penggunaan media komunikasi digital, serta sistem pelaporan yang terintegrasi. Komunikasi yang efektif akan mengurangi miskomunikasi yang sering menjadi penyebab keterlambatan pekerjaan.

Kedua, frekuensi koordinasi antar *stakeholder* kunci (*key stakeholders*) perlu ditingkatkan. *Stakeholder* dengan pengaruh tinggi seperti owner, kontraktor, dan pemerintah daerah memerlukan koordinasi yang lebih intensif dibanding *stakeholder* lainnya. Peningkatan frekuensi koordinasi ini bertujuan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah di lapangan, sehingga hambatan proyek dapat segera diatasi tanpa menunggu waktu yang lama.

Ketiga, strategi keterlibatan *stakeholder* eksternal perlu diperkuat. Berdasarkan karakteristiknya, *stakeholder* eksternal seperti masyarakat terdampak dan instansi pemerintah cenderung bersifat pasif, namun memiliki potensi besar dalam mempengaruhi waktu proyek, terutama pada aspek pembebasan lahan dan perizinan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih proaktif, seperti sosialisasi intensif, dialog partisipatif, serta transparansi informasi, agar potensi konflik dapat diminimalisir.

Keempat, kejelasan penanggung jawab dalam pengelolaan *stakeholder* perlu ditingkatkan. Dalam SMP, setiap *stakeholder* telah memiliki penanggung jawab, namun dalam implementasinya sering terjadi tumpang tindih peran atau kurangnya kejelasan koordinasi. Penegasan peran dan tanggung jawab akan mempercepat alur komunikasi dan pengambilan keputusan, sehingga tidak terjadi keterlambatan akibat birokrasi internal.

Kelima, penguatan mekanisme pengendalian konflik dan perbedaan kepentingan menjadi aspek yang sangat penting. Perbedaan kepentingan dan ego sektoral merupakan salah satu penyebab utama terhambatnya proyek. Oleh karena itu, SMP perlu dilengkapi dengan strategi mitigasi konflik yang jelas, seperti forum koordinasi lintas instansi, mediasi, serta prosedur penyelesaian masalah yang terstruktur.

Keenam, integrasi *Stakeholder Management plan* dengan jadwal proyek (time schedule) perlu ditingkatkan. Selama ini, pengelolaan *stakeholder* sering berjalan terpisah dari pengendalian waktu proyek. Padahal, aktivitas *stakeholder* seperti perizinan, pembebasan lahan, dan koordinasi teknis memiliki dampak langsung terhadap durasi proyek. Dengan mengintegrasikan SMP ke dalam jadwal proyek, potensi keterlambatan dapat diantisipasi sejak tahap perencanaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja waktu proyek berbasis *Stakeholder Management plan* tidak hanya bergantung pada keberadaan dokumen perencanaan, tetapi lebih pada peningkatan kualitas implementasi, khususnya dalam aspek komunikasi, koordinasi, keterlibatan *stakeholder*, kejelasan peran, serta pengendalian konflik. Dengan optimalisasi aspek-aspek tersebut, hambatan proyek dapat diminimalisir dan pelaksanaan

proyek dapat berjalan lebih efektif sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.

Secara teoritis, *Stakeholder Management plan* (SMP) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja waktu proyek karena berkaitan langsung dengan pengelolaan hubungan, komunikasi, dan koordinasi antar pihak yang terlibat dalam proyek. Dalam kerangka Project Management Body of Knowledge (PMBOK), manajemen *stakeholder* merupakan salah satu area pengetahuan yang berfungsi untuk memastikan bahwa kebutuhan dan ekspektasi *stakeholder* dapat dikelola secara efektif guna mendukung keberhasilan proyek.

Kinerja waktu proyek dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kelancaran komunikasi dan kecepatan pengambilan keputusan. Menurut PMBOK, proses *Plan Stakeholder Engagement* dan *Manage Stakeholder Engagement* bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan *stakeholder* melalui strategi komunikasi yang tepat. Komunikasi yang efektif akan mengurangi ketidakpastian informasi (*information asymmetry*), sehingga mempercepat proses koordinasi dan meminimalisir kesalahan yang dapat menyebabkan keterlambatan proyek.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori komunikasi organisasi, yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi dalam suatu sistem organisasi akan meningkatkan efisiensi kerja dan mempercepat penyelesaian tugas. Dalam konteks proyek, komunikasi yang terstruktur dalam SMP memungkinkan aliran informasi menjadi lebih cepat dan akurat, sehingga keputusan dapat diambil secara tepat waktu. Dengan demikian, potensi keterlambatan akibat miskomunikasi dapat ditekan.

Selain itu, *Stakeholder Management Plan* juga berkontribusi dalam mengurangi konflik melalui pendekatan teori konflik (*conflict management theory*). Konflik antar *stakeholder*, baik yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan maupun ego sektoral, merupakan salah satu penyebab utama keterlambatan proyek. Melalui SMP, potensi konflik dapat diidentifikasi sejak awal dan dikelola melalui strategi keterlibatan yang tepat, seperti koordinasi intensif dan mediasi. Dengan berkurangnya konflik, gangguan terhadap jadwal proyek juga dapat diminimalisir.

Lebih lanjut, dalam perspektif teori koordinasi (*coordination theory*), keberhasilan suatu proyek sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola ketergantungan antar aktivitas dan antar pihak yang terlibat. SMP menyediakan kerangka kerja untuk mengatur interaksi antar *stakeholder*, sehingga ketergantungan pekerjaan dapat dikelola dengan baik. Koordinasi yang efektif akan memperlancar pelaksanaan aktivitas proyek dan mengurangi waktu tunggu (*waiting time*) yang sering menjadi penyebab keterlambatan.

Dari sisi pengambilan keputusan, SMP juga berperan dalam meningkatkan kecepatan respons terhadap permasalahan proyek. Dengan adanya kejelasan peran dan tanggung jawab *stakeholder*, proses eskalasi masalah dapat dilakukan secara lebih cepat dan terarah. Hal ini sejalan dengan teori manajemen keputusan yang menyatakan bahwa kejelasan struktur organisasi dan alur komunikasi akan mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja waktu. dapat disimpulkan bahwa *Stakeholder Management plan* tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi merupakan instrumen manajerial yang memiliki dasar teoritis kuat dalam meningkatkan kinerja waktu proyek. Melalui pengelolaan *stakeholder* yang sistematis dan terencana, proyek dapat berjalan lebih efisien, responsif terhadap permasalahan, serta mampu mencapai target waktu yang telah ditetapkan.

Kontribusi *Stakeholder Management plan* terhadap Peningkatan Kinerja Proyek Berdasarkan hasil penyusunan tabel *Stakeholder Management plan* (SMP), penelitian ini memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kinerja proyek, khususnya dari aspek waktu. Tabel SMP yang dihasilkan tidak hanya berfungsi sebagai dokumentasi *stakeholder*, tetapi merupakan instrumen manajerial yang aplikatif dalam mengelola interaksi antar pihak yang terlibat dalam proyek.

Kontribusi utama dari penerapan SMP terletak pada peningkatan efektivitas komunikasi antar *stakeholder*. Dengan adanya kejelasan metode komunikasi dan frekuensi interaksi yang telah direncanakan dalam tabel SMP, aliran informasi menjadi lebih terstruktur dan tepat sasaran. Hal ini mampu mengurangi miskomunikasi yang selama ini menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan

proyek. Informasi yang tersampaikan secara cepat dan akurat memungkinkan setiap pihak untuk merespons permasalahan secara lebih efisien.

Selain itu, SMP juga memberikan kontribusi dalam meningkatkan koordinasi antar *stakeholder* kunci. Melalui identifikasi *stakeholder* dengan tingkat kepentingan dan pengaruh tinggi, proyek dapat memfokuskan upaya koordinasi pada pihak-pihak yang memiliki peran dominan. Koordinasi yang lebih intensif dengan *stakeholder* kunci, seperti owner, kontraktor, dan instansi pemerintah, mampu mempercepat proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah di lapangan. Kondisi ini berdampak langsung pada percepatan pelaksanaan pekerjaan dan pengurangan potensi keterlambatan.

Kontribusi lainnya adalah penguatan strategi keterlibatan *stakeholder* eksternal, khususnya masyarakat dan instansi terkait. Dalam praktik proyek konstruksi, *stakeholder* eksternal seringkali menjadi faktor penghambat, terutama dalam proses pembebasan lahan dan perizinan. Melalui SMP, strategi keterlibatan yang lebih proaktif, seperti sosialisasi dan pendekatan partisipatif, dapat diterapkan secara terencana. Hal ini mampu meminimalisir konflik dan resistensi, sehingga proses proyek dapat berjalan lebih lancar sesuai jadwal.

Selanjutnya, SMP berkontribusi dalam meningkatkan kejelasan peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan *stakeholder*. Dengan adanya penetapan penanggung jawab untuk setiap *stakeholder*, proses komunikasi dan koordinasi menjadi lebih terarah dan tidak mengalami tumpang tindih. Kejelasan ini mempercepat alur eskalasi masalah dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya mendukung ketepatan waktu pelaksanaan proyek.

Lebih lanjut, SMP juga berperan dalam mengendalikan konflik dan perbedaan kepentingan antar *stakeholder*. Melalui identifikasi potensi konflik sejak awal dan penyusunan strategi penanganannya, gangguan terhadap jalannya proyek dapat diminimalisir. Pengendalian konflik yang efektif akan menjaga stabilitas pelaksanaan proyek dan mencegah terjadinya penundaan pekerjaan.

Secara keseluruhan, penerapan tabel *Stakeholder Management Plan* memberikan kontribusi dalam menciptakan kolaborasi yang lebih efektif antar *stakeholder*. Kolaborasi yang terbangun dengan baik akan meningkatkan sinergi

antar pihak, memperlancar pelaksanaan aktivitas proyek, serta mengurangi hambatan yang dapat menyebabkan keterlambatan.

Dengan demikian, kontribusi utama dari hasil penyusunan dan penerapan SMP dalam proyek adalah kemampuannya dalam meningkatkan kualitas komunikasi, koordinasi, keterlibatan *stakeholder*, serta pengendalian konflik. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja waktu proyek, dimana proyek dapat dilaksanakan secara lebih efisien, responsif terhadap permasalahan, dan mampu mencapai target waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, dilakukan analisis perbandingan kondisi proyek sebelum dan sesudah penerapan *Stakeholder Management plan* (SMP) untuk melihat kontribusinya terhadap peningkatan kinerja waktu proyek. Perbandingan ini menunjukkan adanya perubahan signifikan pada aspek komunikasi, koordinasi, pengambilan keputusan, serta penyelesaian hambatan proyek.

Sebelum penerapan SMP, pengelolaan *stakeholder* cenderung bersifat tidak terstruktur. Komunikasi antar *stakeholder* dilakukan secara sporadis dan tidak memiliki pola yang jelas, sehingga sering terjadi miskomunikasi dalam penyampaian informasi. Kondisi ini mengakibatkan lambatnya respons terhadap permasalahan di lapangan, yang pada akhirnya berdampak pada keterlambatan pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, koordinasi antar instansi, khususnya dalam proses pembebasan lahan dan perizinan, berjalan kurang optimal karena tidak adanya mekanisme yang terintegrasi.

Setelah penerapan SMP, terjadi peningkatan yang signifikan dalam pengelolaan *stakeholder*. Komunikasi antar *stakeholder* menjadi lebih terstruktur dengan adanya penetapan metode dan frekuensi komunikasi yang jelas. Informasi terkait progres proyek dan permasalahan lapangan dapat disampaikan secara lebih cepat dan akurat, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan secara lebih responsif. Hal ini berkontribusi dalam mengurangi waktu tunggu dan mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Dari sisi koordinasi, penerapan SMP memungkinkan adanya pengelompokan *stakeholder* berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh, sehingga fokus koordinasi dapat diarahkan pada *stakeholder* kunci. Koordinasi yang lebih intensif

dengan *stakeholder* utama, seperti owner, kontraktor, dan instansi pemerintah, terbukti mampu mempercepat proses penyelesaian hambatan proyek, termasuk dalam pembebasan lahan dan perizinan.

Selain itu, sebelum penerapan SMP, konflik antar *stakeholder* seringkali tidak terkelola dengan baik dan berpotensi menghambat jalannya proyek. Setelah penerapan SMP, konflik dapat diantisipasi dan dikelola melalui strategi keterlibatan yang telah direncanakan, seperti pendekatan partisipatif dan komunikasi intensif. Hal ini berdampak pada berkurangnya resistensi *stakeholder* eksternal dan meningkatnya dukungan terhadap proyek.

Dari aspek pengambilan keputusan, sebelum penerapan SMP sering terjadi keterlambatan akibat tidak jelasnya alur komunikasi dan tanggung jawab. Namun setelah penerapan SMP, dengan adanya penetapan penanggung jawab yang jelas, proses eskalasi masalah menjadi lebih cepat dan terarah. Keputusan dapat diambil dalam waktu yang lebih singkat, sehingga tidak menghambat jadwal pelaksanaan proyek.

Berdasarkan wawancara akhir kepada responden, salah satu pakar yaitu Pakar 2 sebagai PPK 2.6 Provinsi Jawa Tengah Dirjen Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah D.I. Yogyakarta menyatakan penelitian ini sangat membantu dalam peningkatan efisiensi kinerja waktu secara umum. Penelitian ini terkait stakeholder management plan sangat meningkatkan kinerja waktu khususnya dalam proyek pembangunan jalan tol Semarang – Demak Paket 1A, serta dapat dimanfaatkan untuk proyek konstruksi lainnya.

Secara keseluruhan, perbandingan sebelum dan sesudah penerapan SMP menunjukkan bahwa pengelolaan *stakeholder* yang terstruktur mampu meningkatkan efisiensi waktu pelaksanaan proyek. Kinerja waktu proyek menjadi lebih baik, ditandai dengan berkurangnya keterlambatan, meningkatnya kecepatan penyelesaian pekerjaan, serta lebih terkendalinya deviasi terhadap jadwal yang telah direncanakan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan rangkaian penelitian mengenai Penyusunan Manajemen *Stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan kolaborasi, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. *Stakeholder* yang membentuk kolaborasi dalam Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal merupakan pihak-pihak yang membentuk koalisi proyek, berperan dalam penyediaan pendanaan, serta memiliki keterikatan kontraktual secara formal, yang dalam penelitian ini berjumlah lima *stakeholder*. Sementara itu, *stakeholder* eksternal merupakan pihak-pihak yang secara signifikan terdampak oleh pelaksanaan proyek termasuk mencakup regulator atau otoritas pemerintah daerah hingga pengguna akhir, yang terdiri atas 23 *stakeholder*.
2. Berdasarkan analisis tingkat kekuasaan (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*), *stakeholder* internal yang memiliki pengaruh paling dominan adalah Dinas Bina Marga dan Kontraktor Pelaksana. Adapun pada kelompok *stakeholder* eksternal, pihak yang paling berpengaruh adalah Gubernur Jawa Tengah. Ketiga *stakeholder* tersebut secara berurutan menempati peringkat pertama dan kedua dalam hasil *stakeholder* mapping pada kisi kekuasaan–kepentingan (*power/interest grid*).
3. Kolaborasi dalam konteks pembangunan proyek memerlukan landasan konseptual serta sejumlah prasyarat yang menentukan tingkat keberhasilannya. Setiap konsep atau prasyarat tersebut terdiri atas elemen indikator atau faktor yang memengaruhi efektivitas kolaborasi, yang meliputi:

- a. Prakondisi, mencakup memiliki tujuan bersama, konsensus/ kesepakatan bersama, menerima kemampuan satu sama lain, menjaga kesamaan visi, dan berbagi pemahaman atas kendala.
 - b. Proses kolaborasi, meliputi identifikasi pihak yang terlibat, menentukan ruang lingkup dan outcome, menentukan struktur kolaborasi, menentukan pola kebijakan, menentukan evaluasi atau penilaian, identifikasi risiko dan tindakan darurat, dan membangun komitmen berkolaborasi.
 - c. Ruang kolaborasi, yang mencakup tersedianya lingkungan yang memfasilitasi dan aktu yang memadai.
 - d. Model kolaboratif, meliputi mengelola pihak yang terlibat, memahami perbedaan dimensi budaya (etnik dan perusahaan), manajemen konflik dan menyelesaikannya, dan komunikasi yang efektif dan sesuai kebutuhan.
 - e. Hambatan kolaborasi, yang mencakup kepemilikan dan pembagian sumber daya, penghargaan atas kontribusi, komitmen terhadap penyelesaian masalah, dan menipisnya rasa tanggung jawab.
4. Penyusunan manajemen *stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A yang mengacu pada PMBOK, serta menambahkan khususnya pada proses identifikasi *stakeholder* dan perencanaan keterlibatan *stakeholder*, menghasilkan sejumlah dokumen utama, yaitu Daftar *Stakeholder*, Pemetaan *Stakeholder* (kisi kekuasaan–kepentingan), Matriks Penilaian Keterlibatan *Stakeholder*, serta Matriks Perencanaan Keterlibatan *Stakeholder*. Dokumen-dokumen tersebut menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan *stakeholder* dan memperkuat kolaborasi dalam pelaksanaan proyek.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penyusunan dan penerapan tabel *Stakeholder* Management Plan (SMP) memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja proyek, khususnya dari aspek waktu. Tabel SMP yang dihasilkan tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi *stakeholder*, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mengelola komunikasi, koordinasi, serta keterlibatan *stakeholder* secara sistematis.

Melalui penerapan SMP, setiap *stakeholder* dapat dikelola berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya, sehingga interaksi antar pihak menjadi lebih terarah dan efektif. Kejelasan strategi keterlibatan, metode komunikasi, serta frekuensi koordinasi yang tertuang dalam tabel SMP terbukti mampu mempercepat aliran informasi dan proses pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada berkurangnya hambatan yang selama ini menjadi penyebab keterlambatan proyek, seperti miskomunikasi, konflik kepentingan, dan lemahnya koordinasi antar instansi.

Selain itu, tabel SMP juga berperan dalam meningkatkan responsivitas terhadap permasalahan proyek. Dengan adanya penetapan penanggung jawab yang jelas, setiap kendala yang muncul dapat segera ditindaklanjuti tanpa mengalami keterlambatan akibat ketidakjelasan peran. Kondisi ini memungkinkan proyek berjalan lebih adaptif dan tetap berada dalam jalur waktu yang telah direncanakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tabel *Stakeholder Management Plan* yang disusun secara sistematis dan berbasis analisis empiris mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan *stakeholder*. Peningkatan tersebut secara langsung berimplikasi pada peningkatan kinerja waktu proyek, dimana pelaksanaan proyek menjadi lebih terkoordinasi, minim hambatan, serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mencapai target penyelesaian sesuai jadwal.

Dengan demikian, *Stakeholder Management Plan* tidak hanya berfungsi sebagai dokumen pendukung, tetapi sebagai alat pengendalian yang esensial dalam upaya meningkatkan kinerja waktu proyek konstruksi.

6.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan rangkaian penelitian mengenai Penyusunan Manajemen *Stakeholder* pada Pembangunan Jalan Tol Semarang–Demak Paket 1A di Jawa Tengah ini memiliki keterbatasan. Oleh karena itu diperlukan saran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini terbatas pada permasalahan waktu, oleh karena itu pada penelitian selanjutnya dapat dilanjutkan meninjau aspek-aspek yang lain seperti biaya dan mutu.

2. Penelitian mengenai manajemen *stakeholder* ini dibatasi pada tahapan identifikasi *stakeholder* (*identify stakeholders*) dan perencanaan keterlibatan *stakeholder* (*plan stakeholder engagement*). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan kajian pada tahapan pengelolaan keterlibatan *stakeholder* serta pemantauan keterlibatan *stakeholder*, sehingga siklus manajemen *stakeholder* dapat dikaji secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bachmid, S. N., Lakawa, I., Sufrianto, & Sudardjat, C. (2022). Analysis of construction workers' perceptions of company services (case study: PT. Konawe Multi Usaha). *Sultra Civil Engineering Journal (SCiEJ)*, 3(2), 103–112.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dhialuhaq, A. S., Puspita, I. A., & Permatasari, I. (2024). Perancangan Project Stakeholder Management Plan pada proyek perluasan pabrik di PT XYZ. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(5), 7467–7483. <https://i-innovative.org/index.php/Innovative>
- Fahmi, A. A., & Muhammad, A. F. (2021). Proyek Jalan Tol Semarang–Demak PT. PP (Persero) Tbk [Laporan Proyek]. Departemen Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil, Perencanaan, dan Kebumihan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Hansen, S. (2024). Tinjauan pustaka sebagai sebuah metode penelitian. In *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif & mix method* (pp. 192–219). Literasi Bangsa.
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2023). *Metode penelitian*. Eureka Media Aksara.
- Juita, H. R., Widiyatno, S., Aprilyanti, N. Y. A., Megavyant, W., Pujiyanti, A., & Sumadyo, B. (2025). Literature learning to instill local culture using digital flipbooks for elementary school students. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research (JIECR)*, 6(2), 1583. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v6i2.1583>
- Kristiana, R., Sunandar, A., & Sedyanto, S. (2021). Analisis pengaruh peran stakeholders pada proyek kawasan hunian berbasis pendekatan risiko. *JITKOM: Jurnal Ilmu Teknik dan Komputer*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.22441/jitkom.v6i1.001>
- Lalan, H. (2022). Model interaksi stakeholder pada pembebasan lahan pembangunan jalan tol ruas Padang – Sicincin. *Ensiklopedia of Journal*, 4(2).

- Mahapatni, I. A. P. S. (2019). Metode perencanaan dan pengendalian proyek konstruksi. Bali: UNHI Press.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Sistem pengendalian mutu. Surabaya: Metromedia.
- Muhammad, R., Muhammad, A. H., Faruk, F., & Altarans, I. (2023). Analisis waktu dan biaya dengan metode crash duration pada keterlambatan proyek pembangunan jaringan perpipaan SPAM IKK Tidore Timur dalam mendukung Sail Kota Tidore. *Jurnal Teknik*, 16(2), 1–11.
- Murdani, O. P. (2024). Analisis penyebab keterlambatan pada proyek Dinas Pekerjaan Umum dan Sumber Daya Air Bidang Bina Marga Kabupaten Tangerang. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Nashrullah, M., Maharani, O., Rohman, A., Fahyuni, E. F., Nurdyansyah, N., & Untari, R. S. (2023). Metodologi penelitian pendidikan: Prosedur penelitian, subyek penelitian, dan pengembangan teknik pengumpulan data. Cetakan pertama. Cirebon: UMSIDA Press.
- Nurhidayat, A., Arianto, B., & Tedja Bhirawa, D. W. (2021). Optimalisasi pembangunan proyek apartemen SGC Cibubur dengan menggunakan metode Precedence Diagram Method (PDM).
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Pulungan, W. R., Ananda, W. V., Hutagalung, I., Malau, P. L., & Hidayat, N. (2024). Evaluasi pengaruh aspek sosial proyek perumahan Citraland Gama City Kec. Percut Sei Tuan terhadap perkembangan wilayah di sekitar proyek. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 5(3), 696–703.
- Puteri, L. A. L., Susetyo, B., & Suroso, A. (2022). Peran pemangku kepentingan terhadap faktor-faktor risiko pada proyek KPBU jalan tol unsolicited. *Konstruksia*, 14(1), 61–70. <https://doi.org/10.24853/jk.14.1.61-70>
- Rani, H. A., Amin, J., Muszianty, R., Mubarak, M. H., & Rizal, M. (2024). Peran stakeholder pada proyek konstruksi di Kota Banda Aceh: Suatu analisis regresi logistik. *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil dan Perencanaan*, 7(3), 195–202. <https://doi.org/10.24815/jarsp.v7i3.29614>

- Septianugraha, S., & Fauzan, A. (2024). Analisis manajemen risiko konstruksi pada proyek konstruksi bendungan berdasar konsep ISO 31000:2018 (Studi kasus proyek pembangunan Bendungan Bener Paket 3 Kabupaten Purworejo) [Tesis, Universitas Islam Indonesia]. UII Institutional Repository. <https://dspace.uui.ac.id/123456789/53974>
- Soeharto, I. (1995). Manajemen proyek: Dari konseptual hingga operasional. Jakarta: Erlangga.
- Soeharto, I. (1997). Manajemen proyek: Dari konseptual sampai operasional. Jakarta: Erlangga.
- Soeharto, I. (1999). Manajemen proyek: Jilid I dan II. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Son'aniy, I. (2023). Manajemen risiko pada pelaksanaan proyek pembangunan gedung instalasi bedah sentral RSUD Wonosari [Tesis, Universitas Islam Indonesia]. UII Repository. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/44347>
- Widiarsa. (2019). Kajian pustaka (*literature review*) sebagai layanan intim pustakawan berdasarkan kepakaran dan minat pemustaka. Media Informasi, 28(1), 111–122.
- Yin, R. K. (2013). Studi Kasus Desain dan Metode. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

	PROGRAM	Gedung KH. Moh. Natsir Lt. 2 Sayap Barat Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia Jl. Kalurung Km 14,5 Yogyakarta 55584 T. (0274) 896441 F. (0274) 896442 E. admsi@uii.ac.id W. master.chiuii.ac.id
	MAGISTER TEKNIK SIPIL	
FAKULTAS		
TEKNIK SIPIL & PERENCANAAN		

No.	: 62/Kaprodi.TS.S2/20/MT/VII/2025	21 Juli 2025
Hal	: Permohonan Ijin Penelitian/Mencari Data	

Kepada Yth.:
Bapak Hikmat Muttaqin
Project Manager
Proyek Jalan Tol Semarang-Demak paket 1A

Dengan Hormat,

Ketua Program Studi Teknik Sipil, Program Magister, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan,
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dengan ini menerangkan bahwa:

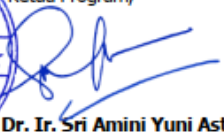
Nama	: Eisna Hariyanti
NIM	: 23914004
Konsentrasi	: Manajemen Konstruksi

adalah mahasiswa Program Studi Teknik Sipil, Program Magister, FTSP Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang bermaksud akan melakukan penelitian/mencari data guna menyusun tesis dengan judul "Manajemen Risiko Pembangunan Jala Tol Semarang-Demak Seksi 1A" sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Teknik Sipil, Program Magister, FTSP UII.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohonkan ijin agar mahasiswa yang bersangkutan diperkenankan meminta data dan wawancara terkait proyek pembangunan tol Semarang Demak seksi 1 A dan ijin survey lapangan, di Proyek yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



Ketua Program,

Dr. Ir. Sri Amini Yuni Astuti, MT.

Lampiran 2 Dokumentasi



Lanjutan Lampiran 2 Dokumentasi



Lanjutan Lampiran 2 Dokumentasi

