

## IDENTIFIKASI STAKEHOLDER DAN IMPIKASINYA TERHADAP KESUKSESAN SEBUAH PROYEK STUDI KASUS: PROYEK THE BALADEWA VILLAS-BALI

### Article History:

First draft received:

15 Maret 2021

Revised:

25 Mei 2021

Accepted:

4 Juni 2021

First online:

4 Juni 2021

Final proof received:

Print:

15 Juni 2021

Online

15 Juni 2021

Jurnal Arsitektur ZONASI  
is indexed and listed in  
several databases:

**SINTA 4 (Arjuna)**

GARUDA (Garda Rujukan Digital)

Google Scholar

Dimensions

oneSearch

BASE

Member:

Crossref

RJI

APTARI

FJA (Forum Jurna Arsitektur)

IAI

AJPKM

I Wayan Widanan<sup>1</sup>

A.A Gede Raka Gunawarman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Warmadewa, Denpasar, Indonesia

Jln Terompong no 24 Sumerta Kelod Denpasar Bali

Email: [widanan@warmadewa.ac.id](mailto:widanan@warmadewa.ac.id)

[gunawarman@warmadewa.ac.id](mailto:gunawarman@warmadewa.ac.id)

**Abstract:** This paper will describe the process of stakeholder identification and examine the impact of stakeholders on delivering project success. Further, this paper will describe the team understanding to organizational culture and national culture characteristic of its team. This point will be analyzed through the case study of Baladewa villas project-Bali. Exploring and discussing various theories of stakeholder management and culture in project management context will start this paper. It will be followed by short description of case study and demonstrated of how stakeholder management could contribute positively to the success of the project. Finally the paper will be concluded by findings and limitations. The purpose of this paper is to obtain better understanding about the influence of stakeholders and the management of their expectations to the success of the project. In addition, this paper also contributes to better understand the role of organizational and national culture in shaping expectations of key stakeholders and to develop an effective stakeholder management strategy to deliver the project.

Keywords: stakeholder identification; management; project; implication

**Abstrak:** Makalah ini akan memaparkan proses identifikasi stakeholder dan menganalisa pengaruhnya dalam mencapai kesuksesan sebuah proyek. Selain itu makalah ini akan memaparkan pemahaman tim terhadap budaya organisasi dan karakteristik dari budaya negara asal timnya. Isu ini akan di analisa melalui studi kasus proyek baladewa villa – Bali. Makalah ini akan dimulai dengan mengeksplorasi dan mengkaji literatur manajemen stakeholder dan dan budaya dalam konteks manajemen proyek. Kemudian akan dilakukan penjelasan singkat dan deskripsi studi kasus dan menunjukkan bagaimana manajemen stakeholder dapat berkontribusi positif terhadap kesuksesan sebuah proyek. Makalah ini akan menyimpulkan pengaruh stakeholder dan harapan manajemen terhadap keberhasilan sebuah proyek. Makalah ini juga akan berkontribusi dalam memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap budaya organisasi dan budaya sebuah negara untuk mempertajam harapan dari stakeholder kunci dan membangun sebuah strategi manajemen stakeholder yang efektif dalam pelaksanaan sebuah proyek.

Kata Kunci: manajemen stakeholder; manajemen; proyek; implikasi

## 1. Pendahuluan

Beberapa tahun terakhir ini telah terjadi perkembangan dalam menentukan dan mengukur suksesnya sebuah proyek. Banyak studi memiliki pandangan bahwa manajemen stakeholder merupakan sebuah faktor kunci dalam kesuksesan sebuah proyek. Walker, Bourne & Rowlinson (2008) menyatakan bahwa sebuah proyek tidak mungkin untuk mencapai kesuksesan tanpa memperhatikan kebutuhan dan harapan dari stakeholder, meskipun manajemen proyek berhasil menyelesaikan proyek sesuai dengan waktu, anggaran dan kualitas yang ditetapkan.

Pada umumnya organisasi-organisasi memiliki strategi yang berbeda dalam mengidentifikasi dan mengatur ekspektasi para stakeholder. Para praktisi manajemen sebuah proyek menyadari akan pentingnya manajemen stakeholder dalam rangka meningkatkan peluang kesuksesan sebuah proyek. Kemajuan alat dan metodologi dalam manajemen para stakeholder memberikan kontribusi dalam mengatasi berbagai persoalan tentang siapa mereka, tujuan mereka, dan cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Frooman, 1999). Di satu sisi, belum ada definisi yang tepat mengenai apa itu stakeholder. Sebelumnya dijelaskan bahwa stakeholder adalah mereka yang secara aktif terlibat dan memiliki keterlibatan baik secara positif maupun negatif terhadap kinerja penyelesaian proyek (PMBOK, 2008). Selanjutnya, Post, Preston dan Sachs, (2002) menyatakan bahwa stakeholder merupakan pemasok sumber daya utama dan memiliki wewenang dalam mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Kedua penjelasan ini diluar dari kemungkinan kondisi lain yang mungkin ada. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kekurangan tersebut, makalah ini mengusulkan definisi stakeholder dari Walker, Bourne & Rowlinson, (2008: 73), Stakeholder merupakan individu atau kelompok yang memiliki keterlibatan atau beberapa aspek hak atau kepemilikan dalam sebuah proyek, dan dapat berkontribusi, atau dipengaruhi oleh pekerjaan atau hasil dari proyek tersebut. Lebih lanjut, Frooman (1999) mengklasifikasikan stakeholder menjadi dua kelompok utama yaitu stakeholder strategis (mereka yang mempengaruhi sebuah proyek dan terlibat dalam pengelolaan) dan stakeholder moral (mereka yang dipengaruhi oleh sebuah proyek dan terlibat dalam memperoleh penyeimbangannya). Menurut Srinivasan dan Divya (2019) membagi stakeholder kedalam 2 kategori yaitu internal stakeholder dan external stakeholder, dimana internal stakeholder terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan organisasi (seperti pemilik, supplier, pegawai dan pelanggan). Sedangkan external adalah orang-orang yang terdampak oleh aktivitas organisasi seperti masyarakat umum, komunitas lokal, pemerintah lokal

Pentingnya manajemen stakeholder dalam keberhasilan sebuah proyek berdampak positif terhadap kemajuan alat dan metodologi. Alat visualisasi mampu berjalan secara efektif dimana orang-orang yang melakukan pengelolaan stakeholder dapat membantu memvisualisasikan situasi yang sedang diuji dan bagaimana tindakan orang-orang terhadap manajemen sebuah proyek. Walker, Bourne & Shelley, (2008) berhasil memaparkan dua pendekatan visualisasi yang sesuai dengan gagasan ini.

## 2. Metode Penelitian

Makalah ini akan memaparkan proses identifikasi dan manajemen stakeholder serta menelaah pengaruh stakeholder dalam mencapai keberhasilan sebuah proyek. Lebih lanjut makalah ini akan memaparkan pemahaman tim terhadap budaya organisasi dan karakteristik budaya nasional dari timnya. Dua poin ini akan dianalisis melalui studi kasus proyek vila Baladewa-Bali.

Makalah ini akan dimulai dengan mengeksplorasi dan memaparkan beberapa teori terkait manajemen stakeholder dan budaya dalam konteks manajemen proyek. Kemudian dilanjutkan dengan deskripsi singkat tentang studi kasus dan pemaparan bagaimana manajemen stakeholder dapat memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan sebuah proyek. Pemaparan tentang proses identifikasi budaya organisasi disajikan untuk menjelaskan pengaruh budaya terhadap proyek. Makalah ini diakhiri dengan pemaparan temuan sesuai batasan makalah. Tujuan dari makalah ini yaitu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh stakeholder dan bagaimana memenuhi kebutuhan dan harapan stakeholder untuk kesuksesan sebuah proyek. Di samping itu, makalah ini juga memberikan pemahaman terhadap peranan budaya nasional dan budaya organisasi dalam memenuhi ekspektasi atau harapan para stakeholder utama dan untuk mengembangkan strategi manajemen stakeholder yang efektif untuk menyelesaikan proyek. Pendekatan pertama adalah Stakeholder Circle (R) yang menggunakan sebuah circle sebagai metafora. Walker, Bourne & Shelley, (2008) menyatakan bahwa konsep Stakeholder Circle (R) menggunakan alat visualisasi yang menunjukkan dan menggambarkan wewenang dan pengaruh para stakeholder terhadap suatu proyek. Hal ini bermanfaat untuk mengembangkan penilaian yang efektif dalam memuaskan para stakeholder dan menentukan stakeholder mana yang penting dalam kesuksesan suatu proyek. Stakeholder Circle (R) memiliki lima tahapan (Walker, Bourne & Shelley, 2008) sebagai berikut:

- Langkah 1: Mengidentifikasi para stakeholder → mengklasifikasikan para stakeholder ke dalam kelompok untuk mengetahui pengaruh mereka.
- Langkah 2: Memprioritaskan para stakeholder → menentukan wewenang, kedekatan, dan urgensi mereka.
- Langkah 3: Memvisualisasikan para stakeholder → mentransfer data dari tindakan sebelumnya ke Stakeholder Circle untuk menggambarkan hubungan mereka.

- Langkah 4: Melibatkan stakeholders → menganalisis dan menentukan stakeholder mana yang paling berpengaruh, dan mengembangkan strategi pengelolaan para stakeholder
- Langkah 5: Mengawasi para stakeholder dan keefektifan strategi komunikasi → melakukan pertemuan secara berkala dan membuat laporan dari hasil pertemuan tersebut.

Pendekatan kedua adalah Organizational Zoo yaitu membandingkan perilaku para stakeholder dengan karakteristik stereotip hewan. Pendekatan ini membantu para tim proyek dalam memvisualisasikan reaksi para stakeholder dan perilaku mereka. Dengan demikian, para stakeholder lebih terlibat dan memiliki hubungan yang positif dengan para tim proyek. Organizational Zoo merupakan dasar strategi awal dalam mengenali strategi dan taktik yang efektif (Walker, Bourne & Shelley, 2008). Organizational Zoo dianggap sebagai tahap awal, hal ini dikarenakan stereotip hewan seringkali keliru.

Secara umum, sebuah proyek memiliki banyak stakeholder yang mengarahkan koneksinya masing-masing dalam proyek tersebut dan kelompok stakeholder yang semu-pun memiliki pengaruh yang signifikan pada keberhasilan proyek ini (Walker, Bourne & Rowlinson, 2008). Dengan demikian, penting untuk mengklasifikasikan tingkat kerentanan dan pengaruh mereka melalui proses pemetaan. Untuk mengatasi masalah ini, Walker, Bourne & Rowlinson, (2008) mengklasifikasikan para stakeholder menjadi empat kelompok sebagai berikut:

- Upstream Stakeholder : meliputi pelanggan dan pengguna akhir dari hasil suatu proyek
- Downstream Stakeholder : meliputi pemasok dan sub-kontraktor
- External Stakeholder : meliputi masyarakat umum, individu dan kelompok yang merasa terkena dampak dari suatu proyek atau hasil dari proyek tersebut, stakeholder semu yang terlibat dan mempengaruhi keberhasilan sebuah proyek, dan berpartisipasi dalam jaringan kekuasaan.
- Highly Visible Stakeholder : meliputi sponsor atau pendukung suatu proyek dan tim pelaksana proyek.

Selain itu, Post, Preston dan Sachs, (2002) menekankan pentingnya peran hubungan para stakeholder baik internal maupun eksternal dalam menopang daya saing organisasi dan kelangsungan hidup organisasi jangka panjang. Hubungan ini disarankan berupa hubungan positif dengan para stakeholder yang haruslah relasional, bukan hanya transaksional. Post, Preston dan Sachs, (2002) mengklasifikasikan stakeholder kedalam tiga kelompok utama yaitu sumber daya dasar, struktur industri dan arena sosial politik.

Mengacu pada klasifikasi stakeholder yang telah disebutkan oleh Walker, Bourne & Rowlinson, (2008), dapat dikatakan bahwa sumber daya dasar berkaitan dengan upstream stakeholder dan highly visible stakeholder; Struktur industri terkait dengan downstream stakeholder; dan arena sosial politik berkaitan dengan external stakeholder. Makalah ini menggunakan pendekatan klasifikasi dari Walker, Bourne & Rowlinson, (2008). Hal ini dikarenakan memisahkan investor dan pembeli properti berdasarkan wewenang, ketertarikan, pengaruh, dan keterlibatan mereka melalui siklus hidup proyek dianggap lebih tepat.

Frooman (1999) mengemukakan gagasan bahwa akan lebih baik jika kita terfokus pada strategi untuk memengaruhi stakeholder, ketimbang strategi untuk merespon perusahaan. Penulis berpendapat bahwa stakeholder cenderung mengelola perusahaan untuk memungkinkan mereka mencapai kepentingannya. Wewenang atau pengaruh para stakeholder merupakan atribut hubungan dengan para stakeholder lainnya dan dengan suatu perusahaan (proyek). Dengan demikian, tingkat saling ketergantungan akan mempengaruhi pilihan strategi yang akan dipilih. Frooman (1999) menyimpulkan hubungan antara strategi yang digunakan oleh para stakeholder dan kesalingtergantungan mereka terhadap suatu perusahaan (organisasi) sebagai berikut::

- Proposition 1 : Ketika suatu hubungan memiliki tingkat ketergantungan yang rendah, para stakeholder akan memilih strategi kepemilikan tidak langsung.
- Proposition 2 : Ketika suatu hubungan ditandai dengan wewenang suatu perusahaan (organisasi), para stakeholder akan memilih strategi penggunaan tidak langsung.
- Proposition 3 : Ketika suatu hubungan ditandai oleh wewenang para stakeholder, mereka akan memilih strategi kepemilikan langsung.
- Proposition 4 : Ketika suatu hubungan memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi, para stakeholder akan memilih strategi penggunaan langsung.

Lingkungan organisasi terbentuk dari individu-individu yang berinteraksi satu sama lain dan sering bekerja di lintas tujuan yang mana dikenal sebagai budaya organisasi. Schein (1996: 11) mendefinisikan budaya sebagai sekumpulan asumsi implisit dasar tentang bagaimana dunia ini dan bagaimana menjadi kelompok orang yang dapat berbagi dan

menentukan persepsi, pikiran, perasaan, dan perilaku terbuka mereka. Lebih lanjut, House dkk. (2002) memaparkan bahwa budaya meliputi motif, nilai, keyakinan, identitas, dan makna dari peristiwa penting sebagai bagian dari budaya.

Sponsor proyek dari studi kasus yang disampaikan tersebut berasal dari negara lain. Oleh karena itu, proyek tersebut dinilai memiliki isu lintas budaya. Banyak literatur lintas budaya menekankan pengaruh budaya yang kuat terhadap gaya manajemen termasuk kepemimpinan. Pengaruh tersebut meliputi tingkat kerjasama, moral dan komitmen (House dkk., 2002). Lebih lanjut, Schein (1996) mengemukakan bahwa proyek lintas budaya mengarah pada komunikasi dan kesulitan mencapai sebuah konsensus.

Lebih jauh, Osland dan Bird (2000) menyatakan bahwa sebagian besar orang yang bekerja dalam lintas budaya umumnya terkejut dengan paradoks budaya yang tidak sesuai dengan apa yang telah mereka pelajari. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang paradoks budaya, Osland dan Bird (2000) mengemukakan model sense-making untuk menjelaskan bagaimana budaya tertanam dalam konteks.

House dkk. (2002) menegaskan bahwa atribut dan perilaku pemimpin, dan praktik organisasi akan membedakan budaya perusahaan, dan organisasi strategis terbentuk satu sama lain. Schein (1996) mengidentifikasi bahwa terdapat tiga budaya di antara subkultur organisasi yaitu budaya operator (budaya internal berdasarkan keberhasilan operasional perusahaan), budaya teknik (desainer dan teknokrat yang menggerakkan teknologi inti) dan budaya eksekutif (CEO dan bawahan langsung). Lebih lanjut, Schein (1996) menyatakan bahwa budaya terbentuk berdasarkan sejarah dan pengalaman organisasi. Kebanyakan budaya berhasil berkembang dan selaras pada awalnya tetapi cenderung kontras atau gagal ketika satu budaya dihidupkan kembali atau ketika terdapat asumsi yang salah atau pemahaman yang keliru tentang budaya lain.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Studi Kasus

##### *Latar Belakang Proyek*

Studi kasus dalam penelitian ini adalah proyek pembangunan sebanyak 5 unit vila di Umalas-Bali. Klien dari proyek ini adalah seorang pebisnis yang sudah tinggal di Bali selama 5 tahun. Beliau berencana untuk menjual 5 properti pada pihak ketiga saat proses pembangunan sedang berlangsung atau setelah pembangunannya selesai. Dalam proyek ini, saya berperan sebagai konsultan bidang arsitektural dan sebagai pengawas proyek. Tanggung jawab saya meliputi mengawasi jalannya pembangunan proyek agar sesuai dengan rancangan, design, dan keperluan lainnya. Dan juga, saya sebagai perwakilan perusahaan saya dalam berkomunikasi dengan perusahaan utama yang mengurus konstruksi pembangunannya.

Proses promosi dan pemasaran akan dimulai setelah seluruh rancangan Vila Baladewa rampung. Terlebih lagi, klien menginginkan manajer proyek untuk fokus menyelesaikan vila unit 1 yang nantinya akan digunakan sebagai maket / contoh untuk vila - vila lainnya. Maket / contoh vila (vila 1) ini harus merepresentasikan kualitas konstruksi dan *finishing* yang terbaik guna meningkatkan daya jual vila nantinya.

##### *Identifikasi Stakeholder*

Proyek Baladewa memiliki banyak stakeholder dengan berbagai macam tingkat ketertarikan, pengaruh, dan keterlibatan dalam proyek ini, namun faktanya pencatatan atau laporan mengenai identifikasi para stakeholder atau manajemen belum pernah dilakukan.

Untuk kepentingan pembuatan penelitian ini, proses manajemen stakeholder dimulai dengan identifikasi stakeholder sebagaimana yang dikemukakan oleh lingkaran stakeholder (Walker, Bourne & Shelley, 2008). Stakeholder muncul di berbagai tahapan yang berbeda dalam siklus proyek pembangunan ini dan keterlibatan mereka dalam proyek ini notabene bersifat sementara, maka dari itu penelitian ini mengidentifikasi para stakeholder pada tahapan proyek masing – masing. Sebagai tambahan, Post, Preston, dan Sachs (2002) menekankan bahwa memahami hubungan stakeholder dan kuasa mereka dalam memengaruhi proyek ini merupakan hal yang sangat penting dalam menyelesaikan masalah – masalah besar yang bersifat strategis. Maka dari itu, proses identifikasi stakeholder juga mempertimbangkan peran awal para stakeholder ini seperti yang ditampilkan dalam tabel 1.

TAHAPAN PROYEK	PROSES	IDENTIFIKASI STAKEHOLDER	PERAN DAN DAMPAK
----------------	--------	--------------------------	------------------

<b>Project start up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa Tapak</li> <li>• Studi Kelayakam</li> <li>• Pengajuan Ijin</li> <li>• Desain Skematik</li> </ul>	Sponsor Proyek	Pendanaan proyek dan pembuat keputusan kunci dan pengesahan
		Konsultan Arsitek	Meyiapkan desain villa
		Konsultan Tes Tanah	Memeriksa kondisi tanah dan daya dukungnya
		Konsultan Pemasaran	Menyiapkan strategi pemasaran dan penjualan
		Konsultan Perijinan	Membantu pengajuan perijinan (IMB, Ijin Usaha, Legal Perusahaan)
		Dinas Perijinan	Menerima, Mengesahkan dan Mengeluarkan perijinan (IMB, Ijin Usaha, Legal Perusahaan)
		Tetangga	Mempengaruhi desain dan proses perijinan
		Masyarakat Umum	Kemanan proyek dan kenyamanan lingkungan sekitar lokasi proyek.
		Pembeli Villa	Pendanaan proyek villa.
<b>Design development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisasi desain</li> <li>• Menunjuk sub konsultan</li> <li>• Dokumentasi Gambar (gambar kerja/ DED)</li> <li>• Spesifikasi Proyek</li> <li>• Dokumen Tender</li> </ul>	Konsultan Mechanical, electrical and Plumbing (MEP)	Menyiapkan desain dan sistem Mechanical, electrical and Plumbing (MEP)
		Konsultan Sturktur	Menghitung desain dan sistem struktur
		Konsultan Landscape	Menyiapkan desain landscape dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan
<b>Project Tender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penujukkan kontraktor utama</li> </ul>	Kontraktor Bangunan	Membangun villa sesuai dengan desain (gambar kerja), spesifikasi, syarat dan metode pelaksanaan.
<b>Project Construction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahap Satu : pembangunan villa no 1.</li> <li>• Pembangunan Landscape</li> <li>• Tahap Satu : pembangunan villa no 2-5.</li> </ul>	Site Manager	Mengawasi pelaksanaan konstruksi dan sun-kontraktor
		Sub-kontraktor	Membantu kontraktor utama sesuai dengan bidang sub keahlian
		Pengawas Proyek	Mengawasi dan mencatat proses pelaksanaan konstruksi villa sesuai dengan desain (gambar kerja), spesifikasi, syarat dan metode pelaksanaan.
		Supplier Material	Menyediakan material kongsruksi
<b>Project Handover</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun as built drawing</li> <li>• Serah Terima Proyek</li> </ul>	Building surveyor	Memeriksa hasil pelaksanaan konstruksi dan menyetujui dokumen serah terima proyek yang disesuaikan dengan dokumen perencanaan.

Setelah stakeholder dalam proyek ini teridentifikasi, maka pemetaan para stakeholder ke dalam bentuk visual akan dilanjutkan untuk menggambarkan hubungan dan koneksi mereka dalam proyek ini. Visualisasi koneksi stakeholder dapat memberikan dampak yang besar guna menampilkan situasi yang kompleks dan memberikan gambaran pengaruh stakeholder yang jelas (Walker, Bourne, & Shelly, 2008). Figur 2 di bawah ini dibuat berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Walker, Bourne, & Rowlinson, (2008). Terlebih lagi, visualisasi ini juga merupakan bagian dari proses Stakeholder Circle<sup>®</sup>

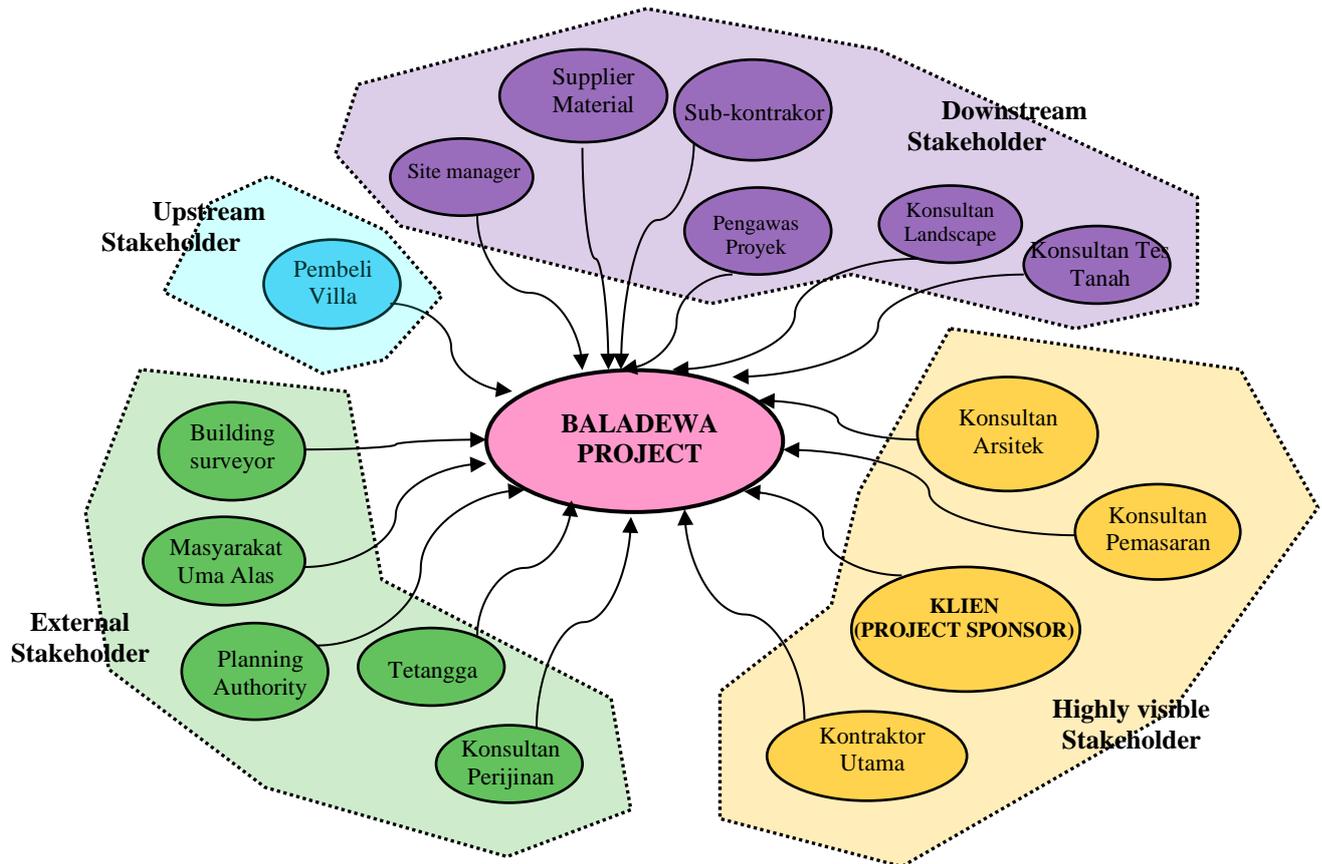


Diagram 1. Visualisasi Stakeholder ( mengacu kepada Walker, Bourne & Rowlinson, 2008)

Penelitian ini terfokus pada 2 proses utama dari proyek ini, yaitu proses start up dan proyek konstruksi pembangunan. Selama proyek start up, terdapat koneksi yang berlawanan diantara para konsultan bidang arsitektural, konsultan bidang perencanaan, dan otoritas bidang perencanaan. Otoritas bidang perencanaan adalah institusi pemerintahan yang memiliki wewenang untuk mengatur dan mengawasi proses legalitas; mereka merupakan kunci stakeholder yang bertanggung jawab dalam mendapatkan izin membangun yang sah. Tim dari proyek ini telah menyadari adanya resiko yang fundamental dalam proses ini; maka dari itu mereka merekrut konsultan bidang perencanaan yang bekerja sama dengan konsultan bidang arsitektural untuk mendapatkan izin membangun yang sah. Konsultasi untuk mendapatkan izin membangun telah dilaksanakan di tahap awal proyek yang mencakup pada pengajuan permohonan izin untuk dapat benar – benar memahami aturan dan pedoman terbaru. Konsultasi ini telah membantu konsultan bidang arsitektural untuk mengembangkan konsep & rancangan proyek, dan memahami batasan – batasan dalam pembangunan ini. Strategi ini berhasil dilakukan karena tidak ada revisi yang terlalu banyak / signifikan pada rancangan vila dan menghabiskan dana yang rendah untuk mediasi.

Terlebih lagi, sebagai catatan, tim proyek ini juga sudah melakukan pendekatan awal dengan tetangga, penduduk setempat, dan juga kepala lingkungan serta pimpinan lokal setempat yang berwenang. Ini semua telah dilakukan pada studi kelayakan awal. Pendekatan ini sangat efektif untuk memengaruhi persepsi publik dan memberikan kesan positif pada proyek ini. Pendekatan ini juga membantu tim dari proyek ini untuk mengidentifikasi hal - hal yang secara potensial dapat menjadi masalah dan resiko; kemudian dapat membantu tim dari proyek ini untuk membuat strategi alternatif lebih awal. Terlebih jauhnya lagi, pendekatan ini juga membantu proses pengajuan izin membangun.

Kontraktor pembangunan untuk proyek ini dipilih berdasarkan sistem tender yang dilaksanakan oleh tim dari proyek ini. Peran kontraktor adalah untuk membangun vila, fasilitas, dan segala infrastrukturnya. Pembangunan tahap pertama terfokus pada pembangunan vila unit 1. Maka dari itu, ada kemungkinan bahwa pembangunan tahap pertama

dan kedua dapat dilakukan oleh kontraktor yang berbeda. Kontraktor pembangunan untuk proyek ini menunjuk sub-kontraktor mereka secara langsung tanpa memperhitungkan pertimbangan dari klien. Itulah mengapa proses pembangunan pada proyek ini menjadi tanggung jawab penuh dan pengerjaannya dikerjakan oleh sub- kontraktor. Kontrak telah ditandatangani oleh klien dan kontraktor dengan harga yang sudah disepakati. Di kontrak awal telah disebutkan bahwa biaya tambahan dan fluktuasi harga merupakan tanggung jawab kontraktor; dan pengerjaan ulang atau pinalti akan diterapkan jika terdapat pengerjaan yang tidak baik atau keterlambatan pengerjaan dari target.

Selama tahap pembangunan, kontraktor bangunan telah mengerjakannya tepat waktu, biaya dan kualitasnya juga sudah baik. Ini mungkin hasil dari pengalaman dan etos kerja perusahaannya. Terlebih lagi, mereka telah memiliki pengalaman kerja yang panjang dengan sub-kontraktornya.

### 3.2 Analisis Pengaruh Stakholder

Proyek Baladewa memiliki banyak stakeholder dengan tingkat ketertarikan dan pengaruh yang berbeda – beda pada proyek ini. Memahami pengaruh mereka dapat membantu tim dari proyek ini untuk membuat strategi yang tepat guna mempertahankan ketertarikan dan dampak mereka demi kesuksesan proyek ini. Pengambilan keputusan yang tepat adalah kunci untuk bisa sampai ke tahap – tahap pembangunan berikutnya.

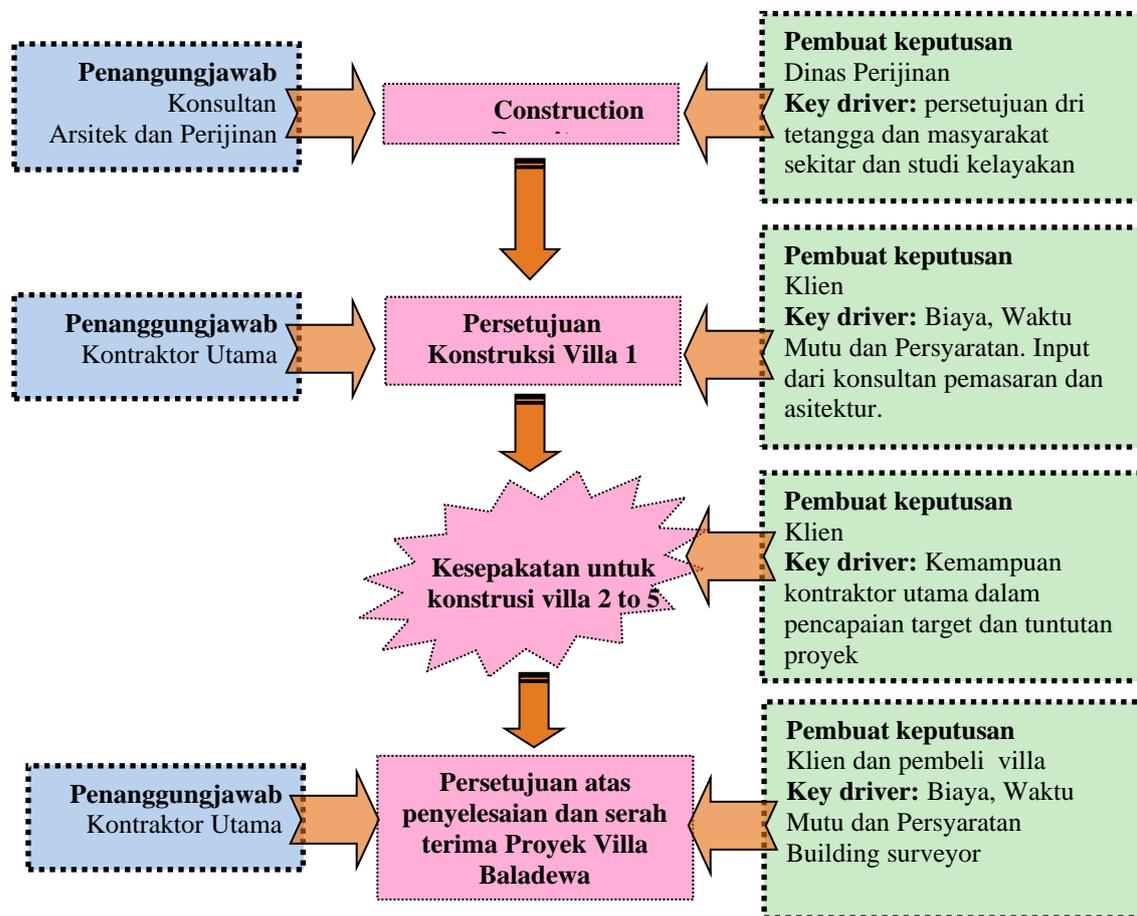


Diagram 2. Pengambilan Keputusan Penting/Kritis pada Proyek Baladewa.

Selama proses perencanaan pengajuan izin, tidak ditemukan kesulitan besar atau pengeluaran biaya yang signifikan dalam prosesnya. Merujuk pada teori Frooman (1999), hubungan antara otoritas bidang perencanaan dan proyek dianggap memiliki ketergantungan yang rendah, hal ini karena hanya ada sedikit keuntungan yang didapat dari proyek ini, jadi otoritas bidang perencanaan cenderung memaksa strategi pemotongan secara tidak langsung. Pada awalnya, otoritas bidang perencanaan tidak memberikan dukungannya pada proyek ini dengan cara mencari – cari kesalahan pada konsep dan rancangan proyek (sebuah strategi untuk memanipulasi dan memengaruhi proyek). Dalam situasi semacam ini, konsultan bidang perencanaan telah melakukan tugasnya dengan baik. Mereka dengan sigap berurusan dengan otoritas bidang perencanaan. Mediasi telah berjalan dengan lancar dan izin membangun yang sah diberikan dalam waktu yang relatif singkat.

Masalah semacam ini adalah bukti adanya penyelewengan wewenang dalam proses perizinan. Walaupun konsep dan gambar rancangan telah mengikuti dan sesuai dengan aturan, faktanya itu semua masih memerlukan manajemen stakeholder yang efektif. Hal ini telah menunjukkan bahwa konsultan bidang perencanaan telah memahami tingkah laku dan kebiasaan para otoritas bidang perencanaan. Respon konsultan bidang perencanaan yang cepat dan pemahaman akan dokumen – dokumen yang diperlukan membantu meminimalisir kemungkinan kelebihan biaya dan keterlambatan pembangunan proyek ini. Terlebih lagi, pendekatan awal yang baik dengan tetangga dan penduduk setempat juga mempercepat proses perizinan.

Selama tahap pembangunan, kontraktor utama telah mendorong sub-kontraktornya untuk bekerja dengan optimal. Ini dikarenakan, kontraktor memiliki target untuk mendapatkan tender kedua (pembangunan vila unit 2 sampai 5) dan meyakinkan klien bahwa ia memiliki kapabilitas untuk menyelesaikan proyek ini. Merujuk pada teori Froomean (1999), selama pembangunan tahap pertama, hubungan kontraktor selama pembangunan fase pertama ditandai oleh kekuatan / kuasa dari proyek tersebut. Maka dari itu, kontraktor memaksa strategi penggunaan tidak langsung. Kontraktor telah menyuplai sumber dayanya secara terus menerus (strategi penggunaan) dengan memanfaatkan sub-kontraktornya (tidak langsung).

Seperti yang disebutkan sebelumnya, satu stakeholder dapat merespon berbeda pada tahap proyek yang berbeda pula. Klien merasa puas pada kinerja awal kontraktor; maka dari itu, beliau memutuskan untuk menandatangani kontrak pembangunan selanjutnya dengan perusahaan kontraktor yang sama. Dalam situasi semacam ini, hubungan kontraktor telah berubah menjadi ketergantungan yang tinggi dengan strategi penggunaan langsung. Hal ini dapat dilihat dari adanya penurunan kinerja dari pihak kontraktor (dibandingkan dengan kinerja mereka diawal saat pembangunan vila unit 1)

Dalam peninjauan kembali, penurunan kinerja kontraktor dapat dihindari dengan memahami perubahan hubungan mereka pada proyek ini. Ini akan membantu tim dari proyek ini untuk mengelola dan mengatur para kontraktor dengan lebih efektif akan perubahan strategi sebelum penandatanganan kontrak oleh klien.

### 3.3 Budaya Organisasi / Perusahaan dalam Proyek

Budaya sebuah organisasi berkembang dalam konteks budaya yang lebih luas, seperti budaya nasional / kewarganegaraan dari seluruh anggota tim dan para stakeholder. Studi kasus ini adalah proyek persilangan budaya yang memiliki stakeholder asing (klien). Walaupun sponsor proyek ini sudah tinggal di Bali selama 5 tahun dan telah mempelajari budaya setempat, namun tetap saja akan terdapat kemungkinan adanya isu kebudayaan yang belum beliau ketahui. Merujuk pada teori Osland dan Bird (2000) untuk memahami budaya sebuah organisasi, penting untuk memerhatikan konteks kebudayaan proyek dan asumsi alternatif diawal, dan juga dengan menggambarkan gangguan yang berdasarkan pada pengalaman pribadi. Terlebih lagi, pemilihan stakeholder utama sangat penting dalam pengembangan konteks yang disebabkan oleh pengaruh dan ekspektasi pada proyek.

Stakeholder utama dari proyek Baladewa ini adalah sponsor proyek (pengambil keputusan yang utama). Tim pada proyek ini seharusnya mencoba untuk mengidentifikasi perbedaan budaya antara klien dan stakeholder yang lain. Hal ini dapat dikenali saat proses perizinan, bahasa, dan peraturan perencanaan yang paling terlihat jelas perbedaannya pada budaya yang berbeda. Tim pada proyek ini dan konsultan bidang legal telah menjelaskan seluruh proses permohonan izin dan cara kerjanya. Dan juga, kontrak proyek ini dibuat dalam dua bahasa yang berbeda (Inggris dan Indonesia) yang saling berkaitan satu sama lain.

Selama tahap pembangunan, terdapat dua kunci stakeholder dengan ekspektasi yang berlawanan, mereka adalah konsultan bidang arsitektural dan kontraktor. Perusahaan bidang arsitektural mengharapkan presisi yang detail akan elemen – elemen arsitektur yang tinggi, sedangkan kontraktor mencoba untuk mengurangi biaya proyek dan penggunaan sumber daya yang mereka miliki saja. Kedua perusahaan tersebut, membawa kebudayaan mereka masing – masing untuk membentuk organisasi / perusahaan mereka. Masalah ini tidak disadari oleh tim pada proyek ini. Jadi, hal ini telah memberikan dampak negatif pada proyek karena kedua perusahaan saling mencari – cari kesalahan satu sama lain ketimbang memecahkan masalah yang ada.

Jika ditinjau kembali, kedua perusahaan tersebut bisa saja memberikan kinerja yang sangat efektif jika tim pada proyek ini menyadari latar belakang budaya dari kedua perusahaan ini lebih awal. Tim pada proyek ini akan mampu untuk membuat sebuah penyesuaian sebelum masalah internal dalam proyek muncul. Terlebih lagi, peran sponsor proyek (klien) sangat penting dalam mengarahkan jalannya proyek ini. Sponsor proyek memiliki kuasa yang cukup untuk mengatur dan memimpin kebudayaan / kebiasaan dalam proyek ini. Sponsor proyek memainkan peran yang paling penting dalam menentukan keberhasilan proyek dan pengelolaan kinerja organisasi pada proyek sebagai salah satu dari tanggung jawabnya dalam proyek ini (Wang dan Huang, 2006). Sebagaimana yang ditegaskan oleh House dkk. (2002) bahwa pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi pada proyek persilangan budaya adalah memahami apa – apa saja yang bisa dan tidak bisa dilakukan pada budaya yang berbeda.

#### 4. Kesimpulan

Melalui diskusi teoritis dan analisis studi kasus, penelitian ini telah menunjukkan manajemen stakeholder yang efektif dapat memberikan dampak positif pada keberhasilan proyek. Sedangkan, memahami kebudayaan nasional dari stakeholder akan membantu mengidentifikasi bagaimana stakeholder tersebut berinteraksi dengan yang lainnya dan bagaimana kebudayaan perusahaan / organisasinya dibentuk. Ini merupakan masalah kritis yang dapat memengaruhi organisasi / perusahaan dan proyek yang disebabkan oleh kesalahpahaman atau asumsi yang keliru akan kebudayaan masing – masing. Hal – hal semacam ini sebaiknya selalu diingat, bahwa manajemen stakeholder tidak menjamin keberhasilan proyek akan dicapai, melainkan menjadi salah satu kunci utama untuk membuka peluang yang lebih besar guna mencapai keberhasilan proyek dan menambah nilai pada hasil proyek.

The Stakeholder Circle<sup>(R)</sup> telah secara jelas membuktikan bagaimana caranya sebuah proyek dapat dikelola dengan efektif. Dan juga membuka peluang untuk mengidentifikasi resiko awal yang secara fundamental terdapat pada stakeholder proyek dan membantu untuk mengenali stakeholder yang belum dipertimbangkan sebelumnya. Visualisasi ini adalah pendekatan yang sesuai untuk meminimalisir masalah kompleks dan hubungannya dengan proyek ini. Terlebih lagi, teori Frooman memberikan gagasan mengenai bagaimana para stakeholder akan memengaruhi proyek berdasarkan pada hubungan mereka dengan proyek tersebut.

Penggunaan Stakeholder Circle<sup>(R)</sup> dan teori Frooman tidak akan cukup tanpa memperhitungkan kebudayaan dari perusahaan / organisasi. Melalui studi kasus, telah ditemukan bahwa asumsi yang keliru mengenai sebuah kebudayaan akan memberikan dampak yang negatif pada jalannya proyek. Apalagi, kepemimpinan memberikan peluang untuk mengelola kebudayaan organisasional dan mengarahkan proyek ini.

Sebagai pengawas proyek dari perusahaan konsultan bidang arsitektural, saya merasa sulit untuk mengatur kinerja kontraktor, karena mereka hanya mengikuti perintah atau arahan dari Manajer Pelaksananya (Site Manager). Terlebih lagi, ekspektasi yang berlawanan antara konsultan bidang arsitektural dan kontraktor juga membuat situasinya semakin runyam. Saya percaya jika tim pada proyek ini dapat menggunakan kedua elemen ini dan menyadari pentingnya interaksi kebudayaan, situasi semacam ini dapat dihindari. Apalagi, hal ini akan membantu meningkatkan motivasi dan produktifitas kedua stakeholder ini untuk bersama – sama mencapai keberhasilan proyek ini.

#### 5. Referensi

- Alicia K. Mazur, Anne Pisarski, (2015) “Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales” *International Journal of Project Management*, 33 (8): 1680-1691.
- Frooman, J. (1999). “Stakeholder Influence Strategies.” *Academy of Management Review*. 24 (2): 191-206.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002). “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE.” *Journal of World Business*. 37 (1): 3-10.
- Osland, J. S. and Bird, A. (2000). “Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context.” *Academy of Management Executive*. 14 (1): 65-79.
- Post, J. E., Preston, L. E. and Sachs, S. (2002). “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View.” *California Management Review*. 45 (1): 6 - 28.
- Project Management Institute (2008). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*. 4th ed., Project management Institute Inc., Pennsylvania.

- Shein, E. (1996). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning." *Sloan Management Review* 38(1): 9-20.
- Wang, X. & Huang, J. 2006. "The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers." *International Journal of Project Management*, 24, 253-260.
- Walker, D. H. T., Bourne, L. and Rowlinson, S. (2008). "Stakeholders and the Supply Chain." *Procurement Systems - A Cross Industry Project Management Perspective*. Walker D. H. T. and S. Rowlinson. Abingdon, Oxon. Taylor & Francis: 70-100.
- Walker, D. H. T., Bourne, L.M., and Shelley, A. (2008). "Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation." *Constuction Management and Economics* 26(6): 646-658.