

# Perancangan Perencanaan Manajemen Proyek Berdasarkan Aspek Pemangku Kepentingan dan Komunikasi pada Proyek FTTH PT Telkom

## *Designing Project Management Plan Based on Stakeholder and Communication Aspects on FTTH Project of PT Telkom*

Andhy Pramadana<sup>1</sup>, Devi Pratami<sup>2</sup>, Ika Arum Puspita<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[andhy.pramadana@gmail.com](mailto:andhy.pramadana@gmail.com), <sup>2</sup>[pratami.devi@telkomuniversity.ac.id](mailto:pratami.devi@telkomuniversity.ac.id), <sup>3</sup>[ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id](mailto:ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id)

---

### Abstrak

Salah satu proyek yang dikembangkan oleh PT Telkom Indonesia adalah proyek Fiber to the Home (FTTH). Untuk mendukung pengembangan dan bentuk antisipasi terjadinya kegagalan dalam proyek tersebut, diperlukan sebuah perancangan perencanaan manajemen proyek. Data terkait pemangku kepentingan diolah menggunakan beberapa metode yang terdiri atas *Power Interest Grid*, *Salience Model*, dan *Engagement Assessment Matrix*. Dan data terkait perencanaan komunikasi diolah dengan menggunakan model perancangan dan metode komunikasi yang diterapkan.

Disimpulkan bahwa pada proyek FTTH PT Telkom terdapat 57 pemangku kepentingan yang terdiri dari 46 pemangku kepentingan internal dan 11 pemangku kepentingan eksternal. Berdasarkan *Power Interest Grid*, pemangku kepentingan digolongkan menjadi tiga kuadran yang terdiri atas *Manage Closely*, *Keep Satisfied*, *Monitor*. Berdasarkan *Salience Model*, pemangku kepentingan digolongkan menjadi 5 kategori yang terdiri atas *Definitive*, *Dominant Dependent Demanding*, dan *Dangerous*. Berdasarkan *Engagement Assessment Matrix* diketahui bahwa terdapat pemangku kepentingan berada pada kondisi yang tidak sesuai dengan kondisi yang diharapkan sehingga dibutuhkan penanganan. Terkait komunikasi, disimpulkan bahwa perancangan komunikasi sangat membantu dalam pengelolaan pemangku kepentingan, yang mana perancangan ini harus diberikan kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan dengan baik sehingga alur komunikasi menjadi lebih efektif.

Kata Kunci : Manajemen proyek, Pemangku kepentingan, Komunikasi

---

### Abstract

One of the projects developed by PT Telkom Indonesia is the Fiber to the Home (FTTH) project. To support the development and anticipation of failure in the project, project design planning is needed. Data related the stakeholders was processed using several methods consisting of; the *Power Interest Grid*, *Salience Model*, and *Engagement Assessment Matrix*. And data related communication planning was processed using the design model and the method of applied communication.

It was concluded that at the FTTH project PT Telkom has 57 stakeholders, consisting of 46 internal stakeholders and 11 external stakeholders. Based on the *Power Interest Grid*, stakeholders are classified into three quadrants, consisting of *Manage Closely*, *Keep Satisfied*, *Monitor*. Based on the *Salience Model* the stakeholder is classified into 5 categories consisting of *Definitive*, *Dominant Dependent Demanding*, and *Dangerous*. Based on the *Engagement Assessment Matrix* it is known that there are stakeholders who are in a condition that is not in accordance with the expected conditions so that handling is needed. Related to communication, it is concluded that communication design is very helpful in managing stakeholders, which this design must be given to each party that has a good interest so the communication flow becomes more effective.

Keywords: Project Management, Stakeholders, Communication

---

### 1. Pendahuluan

Dalam rangka mendukung pengembangan dan bentuk antisipasi terjadinya kegagalan dalam proyek FTTH PT Telkom, diperlukan sebuah manajemen proyek. Manajemen proyek adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, peralatan, dan teknik untuk kegiatan proyek untuk memenuhi persyaratan proyek. Setiap segmen pada proyek FTTH mempunyai pekerjaan yang berbeda dan pemangku kepentingan dengan karakter yang berbeda-beda sesuai dengan budaya yang mereka bawah. Mulcahy (2013) menyatakan bahwa pada tahap *project initiating*, harus ada identifikasi terhadap pemangku kepentingan sebelum perjanjian proyek dilakukan. Memahami pemangku kepentingan di lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal dapat membantu seorang manajer proyek dalam merancang dan menerapkan proyek dengan lebih efektif serta membantu manajer proyek dalam bertindak, berbuat dan menentukan sikap dan cara komunikasi yang efektif terhadap para pemangku kepentingan. Pratami dkk., (2017) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif menjembatani latar belakang budaya dan organisasi yang berbeda, tingkat keahlian, perspektif dan kepentingan serta dampak atau pengaruhnya terhadap proyek.

Berdasarkan PMI (2017), ilmu manajemen proyek dibagi menjadi 10 *knowledge area Project*, dua di antaranya dan sesuai untuk membantu manajer proyek memahami para pemangku kepentingan dan cara komunikasinya yang adalah *Project Stakeholder* dan *Project Communication*. *Project stakeholder* adalah kegiatan identifikasi pihak-pihak baik secara individual, kelompok, maupun organisasi yang mungkin mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan, aktivitas, dan hasil dari suatu proyek sebelum proyek tersebut sendiri dimulai. Sedangkan *Project communication* melibatkan perencanaan komunikasi atau identifikasi kebutuhan proyek pemangku kepentingan dan keinginan untuk proyek secara keseluruhan (PMI, 2017).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk membantu manajer proyek dalam memahami dan menentukan komunikasi yang efektif terhadap para pemangku kepentingan proyek, penting untuk dibuat sebuah perancangan manajemen proyek. Sehingga dalam penelitian ini, akan dirancang perencanaan manajemen proyek FTTH pada PT Telkom. Perancangan manajemen proyek ini berfokus pada aspek pemangku kepentingan dan komunikasi.

## 2. Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

### 2.1 Project Stakeholder Management

*Project stakeholder management* meliputi proses untuk mengidentifikasi orang, kelompok atau organisasi baik yang memberi dampak maupun yang terkena dampak dari suatu proyek, untuk menganalisis harapan para *stakeholder* dan dampaknya pada proyek dan untuk mengembangkan strategi manajemen yang tepat untuk para *stakeholder* yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. *Stakeholder management* juga berfokus pada komunikasi yang berkelanjutan dengan *stakeholder* untuk memahami kebutuhan dan keinginan mereka, permasalahan yang timbul, mengelola konflik dan membangun keterlibatan *stakeholder* dalam keputusan proyek dan kegiatan-kegiatan di dalamnya (PMI, 2017).

#### 2.1.1. Identify Stakeholder

Identifikasi *stakeholder* adalah proses mengidentifikasi orang, kelompok atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan, kegiatan atau hasil proyek, menganalisis dan mendokumentasikan informasi yang relevan tentang keinginan mereka, keterlibatan, saling ketergantungan, pengaruh dan dampak potensial pada keberhasilan proyek. Manfaat utama dari identifikasi ini adalah manajer proyek dapat menentukan fokus yang tepat untuk masing-masing *stakeholder* atau kelompok *stakeholder* (PMI, 2017).

- a. **Power Interest Grid.** Pengelompokan pemangku kepentingan sesuai dengan tingkat otoritas (kekuasaan) mereka dan tingkat kepedulian (kepentingan) mereka tentang hasil proyek
- b. **Salience Model.** Menggambarkan kelas stakeholder berdasarkan kekuasaan (kemampuan untuk memaksakan kehendak), urgensi (perlu untuk perhatian segera), dan legitimasi (keterlibatan yang tepat)
- c. **Engagement Assessment Matrix.** Matrik penilaian keterlibatan pemangku kepentingan mendukung perbandingan antara tingkat keterlibatan pemangku kepentingan saat ini dan tingkat keterlibatan yang diinginkan yang diperlukan untuk mencapai proyek yang sukses.

### 2.2 Project Communication Management

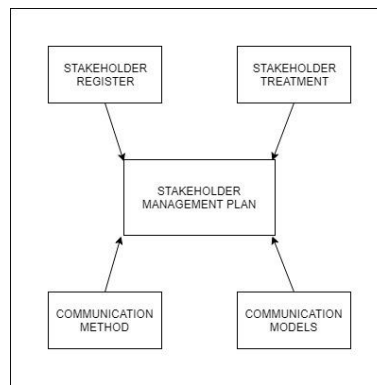
Manajemen Komunikasi Proyek mencakup proses yang diperlukan untuk memastikan bahwa kebutuhan informasi proyek dan pemangku kepentingannya dipenuhi melalui pengembangan artefak dan pelaksanaan kegiatan yang dirancang untuk mencapai pertukaran informasi yang efektif. Manajemen Komunikasi Proyek terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah mengembangkan strategi untuk memastikan komunikasi efektif bagi para pemangku kepentingan. Bagian kedua adalah melaksanakan kegiatan yang diperlukan untuk menerapkan strategi komunikasi. (PMI, 2017).

- a. **Purpose.** Mengenai alasan mendistribusikan informasi.
- b. **Type of Communication.** Tipe komunikasi yang digunakan seperti *informal verbal, formal verbal, Informal written* dan *formal written*.
- c. **Medium.** Metode yang digunakan untuk menyampaikan informasi.
- d. **Requirement.** Hal yang diperlukan dalam penyampaian komunikasi.
- e. **Audience.** Siapa saja penerima dan pengirim informasi yang terlibat dalam penyampaian informasi.
- f. **Communication Routine.** Kapan informasi tersebut akan dilakukan.
- g. **Deliverable.** Informasi yang dimuat di dalam komunikasi yang dilaksanakan.

### 2.3 Model Konseptual

Model Konseptual merupakan sebuah pemaparan dari konsep penelitian yang dilakukan untuk merancang bentuk model yang berstruktur agar dapat memecahkan suatu masalah secara sistematis dan digunakan peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Data yang digunakan dalam model konseptual memuat data dari studi literatur penelitian. Berikut model konseptual yang dari penelitian ini.

Gambar 1 memperlihatkan model konseptual perancangan perencanaan proyek berdasarkan aspek pemangku kepentingan dan komunikasi yang akan digunakan dalam penelitian proyek. Dalam model konseptual tersebut Perancangan *Stakeholder Management Plan* memiliki 4 input utama, yaitu *Stakeholder Register*, *Stakeholder Treatment*, *Communication Method*, dan *Communication Models*. *Stakeholder register* adalah dokumen yang berisi informasi tentang pemangku kepentingan berdasarkan identifikasi informasi, penilaian informasi dan klasifikasi pemangku kepentingan. *Stakeholder treatment* adalah suatu langkah untuk mengatasi masalah mengenai para pemangku kepentingan proyek. *Communication method* adalah metode komunikasi yang digunakan untuk berbagi informasi di antara para pemangku kepentingan proyek. *Communication models* adalah model komunikasi yang digunakan untuk berbagi informasi di antara para pemangku kepentingan proyek.



Gambar 1 Model Konseptual

### 3. Pembahasan

#### 3.1 Stakeholder Register

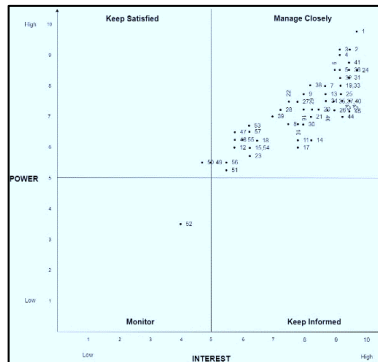
*Stakeholder register* merupakan dokumen yang berisi informasi tentang pemangku kepentingan yang teridentifikasi di dalam proyek.

Tabel 1 Daftar Pemangku Kepentingan

| No.                                     | Pemangku kepentingan Internal   | No. | Pemangku kepentingan Eksternal   |
|---|---|-----|--|
| <b>PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk</b> |   |     |  |
| 1                                       | Direktur utama PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk                                   | 1   | Pemerintah provinsi Jawa Barat (A.n Gubernur Jawa barat, Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah)     |
| 2                                       | Direktur Consumer PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk                                | 2   | Pemerintah Kota Bandung (A.n Walikota Bandung, Kepala Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu) |
| 3                                       | EVP Telkom Regional 3   | 3   | Lurah  |
| 4                                       | Deputy EVP Infrastruktur Telkom Regional 3  | 4   | Ketua RT/RW  |
| 5                                       | OSM Planning Engineering and Deployment Telkom Regional 3                         | 5   | Warga sekitar  |
| 6                                       | MGR ACCESS NEW FTTH & MODERNIZATION DEPLOYMENT Telkom Regional 3                  | 6   | Ketua LSM/Ormas  |
| 7                                       | Officer 1 MGR ACCESS NEW FTTH & MODERNIZATION DEPLOYMENT Telkom Regional 3        | 7   | PU Nasional (menteri pekerjaan umum dan perumahan rakyat)  |
| 8                                       | Tenaga Outsource MGR ACCESS NEW FTTH & MODERNIZATION DEPLOYMENT Telkom Regional 3 | 8   | PU Provinsi -Bina Marga (DIREKTUR JENDERAL BINA MARGA)   |
| 9                                       | MGR ENTERPRISE, OLO & WIFI DEPLOYMENT Telkom Regional 3                           | 9   | BPPT Bandung (kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu)  |
| 10                                      | OFFICER 1 MGR ENTERPRISE, OLO & WIFI DEPLOYMENT Telkom Regional 3                 | 10  | Kepala Satuan Lalu Lintas wilayah Bandung  |
| 11                                      | OFFICER 3 MGR ENTERPRISE, OLO & WIFI DEPLOYMENT Telkom Regional 3                 | 11  | Developer Perumahan Summarecon Bandung   |
| 12                                      | Tenaga Outsource MGR ENTERPRISE, OLO & WIFI DEPLOYMENT Telkom Regional 3          |     |  |
| 13                                      | MGR HUBUNGAN ANTAR INSTANSI/PEMDA Telkom Regional 3                               |     |  |
| 14                                      | Officer 1 MGR HUBUNGAN ANTAR INSTANSI/PEMDA Telkom Regional 3                     |     |  |
| 15                                      | Tenaga Outsource MGR HUBUNGAN ANTAR INSTANSI/PEMDA Telkom Regional 3              |     |  |
| 16                                      | MGR NETWORK DEPLOYMENT & PROJECT SUPERVISI Regional 3                             |     |  |
| 17                                      | Officer 1 MGR NETWORK DEPLOYMENT & PROJECT SUPERVISI Telkom Regional 3            |     |  |

| No.                    | Pemangku kepentingan Internal   | No. | Pemangku kepentingan Eksternal |
|------------------------|---|-----|--------------------------------|
| 18                     | Tenaga Outsource MGR NETWORK DEPLOYMENT & PROJECT SUPERVISI Telkom Regional 3 |     |                                |
| 19                     | MGR PLANNING, ENGINEERING & CAPEX MGT Telkom Regional 3                       |     |                                |
| 20                     | Officer1 MGR PLANNING, ENGINEERING & CAPEX MGT Telkom Regional 3              |     |                                |
| 21                     | Officer 2 MGR PLANNING, ENGINEERING & CAPEX MGT Telkom Regional 3             |     |                                |
| 22                     | Tenaga Expert Telkom Regional 3   |     |                                |
| 23                     | Helpdesk Planning Engineering and Deployment Telkom Regional 3                |     |                                |
| 24                     | SM GENERAL AFFAIR Telkom Regional 3   |     |                                |
| 25                     | MGR LOGISTIC & PROCUREMENT Telkom Regional 3                                  |     |                                |
| 26                     | Officer 1 MGR LOGISTIC & PROCUREMENT Telkom Regional 3                        |     |                                |
| 27                     | MGR SECURITY AND SAFETY Telkom Regional 3                                     |     |                                |
| 28                     | Officer 1 MGR SECURITY AND SAFETY Telkom Regional 3                           |     |                                |
| 29                     | MGR LEGAL & REGULATORY AFFAIR Telkom Regional 3                               |     |                                |
| 30                     | OFFICER 1 MGR LEGAL & REGULATORY AFFAIR regional 3                            |     |                                |
| 31                     | GM WITEL Bandung  |     |                                |
| 32                     | Deputy GM WITEL Bandung   |     |                                |
| 33                     | MGR ACCESS OPTIMA & CONSTRUCTION SPV WITEL Bandung                            |     |                                |
| 34                     | ASMAN CONSTRUCTION SUPERVISION WITEL Bandung                                  |     |                                |
| 35                     | Pengawas Lapangan (WASPANG) WITEL Bandung                                     |     |                                |
| 36                     | MGR HOME SERVICE WITEL Bandung  |     |                                |
| 37                     | OFFICER MGR HOME SERVICE WITEL Bandung  |     |                                |
| 38                     | MGR SAS WITEL Bandung   |     |                                |
| 39                     | Tenaga Keamanan MGR SAS WITEL Bandung   |     |                                |
| 40                     | MGR ACCESS DATA MANAGEMENT WITEL Bandung                                      |     |                                |
| <b>PT Telkom Akses</b> |   |     |                                |
| 41                     | OSM Regional III JABAR  |     |                                |
| 42                     | PM FIBER ZONE JABAR   |     |                                |
| 43                     | MANAGER DEPLOYMENT & SDI  |     |                                |
| 44                     | SITE MANAGER  |     |                                |
| 45                     | TEAM LEADER   |     |                                |
| 46                     | WASPANG   |     |                                |

3.2 Power Interest Grid



Gambar 2 Power Interest Grid

Gambar 2 merupakan hasil pembuatan *power interest grid*. Diketahui dari 60 pemangku kepentingan yang terlibat di dalam proyek *Fiber to the Home* (FTTH) PT Telkom terbagi menjadi tiga bagian. 54 pemangku kepentingan termasuk dalam kuadran *Manage closely*. 2 pemangku kepentingan termasuk dalam kuadran *keep Satisfied*. Selanjutnya 1 pemangku kepentingan termasuk dalam kuadran Monitor.

3.3 Salience Model

Dari hasil pengolahan data kuesioner dari beberapa orang ahli yaitu satu orang manajer, dua orang officer 1 dan satu orang Helpdesk diketahui kelas-kelas kualitatif pada proyek *Fiber to the Home* (FTTH) PT Telkom berdasarkan atribut *power, legitimacy dan urgency* masing-masing pemangku kepentingan yang terlibat.

Tabel 2 Salience Model

| No.                                     | Stakeholder  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk</b> |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 1                                       | Direktur utama PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk  |   |   |   |   |   |   | √ |   |
| 2                                       | Direktur Consumer PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk   |   |   |   |   |   | √ |   |   |
| 3                                       | EVP Telkom Regional 3  |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 4                                       | Deputy EVP Infrastruktur Telkom Regional 3   |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 5                                       | OSM Planning Engineering and Deployment Telkom Regional 3  |   |   |   | √ |   |   |   |   |
| <b>PT Telkom Akses</b>                  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6                                       | OSM Regional III JABAR   |   |   |   |   |   | √ |   |   |
| 7                                       | PM FIBER ZONE JABAR  |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 8                                       | MANAGER DEPLOYMENT & SDI   |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 9                                       | SITE MANAGER   |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 10                                      | TEAM LEADER  |   |   |   |   |   | √ |   |   |
| 11                                      | WASPANG  |   |   |   | √ |   |   |   |   |
| <b>Lain-lain</b>                        |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12                                      | Pemerintah provinsi Jawa Barat (A.n Gubernur Jawa barat, Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah)     |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 13                                      | Pemerintah Kota Bandung (A.n Walikota Bandung, Kepala Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu) |   |   |   |   | √ |   |   |   |
| 14                                      | Lurah  |   |   |   | √ |   |   |   |   |
| 15                                      | Ketua RT/RW  |   |   |   |   |   | √ |   |   |
| 16                                      | Warga sekitar  |   |   |   |   | √ |   |   |   |

Tabel 2 menunjukkan hasil penilaian para ahli menggunakan metode *salience model*. Setiap pemangku kepentingan di golongan menjadi 5 kategori berdasarkan 8 kategori yang ada di dalam *salience model* yaitu 26 pemangku kepentingan di kategori *Definitive*, 26 pemangku kepentingan di kategori *Dominant*, 3 pemangku kepentingan di kategori *Dependent*, 1 pemangku kepentingan di kategori *Demanding*, dan 1 pemangku kepentingan di kategori *Dangerous*. Setelah mengetahui golongan masing-masing pemangku kepentingan, kita dapat menentukan treatment atau perlakuan khusus yang di berikan untuk masing-masing pemangku kepentingan.

### 3.4 Engagement Assessment Matrix

*Engagement assessment matrix* merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi gap di antara tingkat keterlibatan pemangku kepentingan saat ini dengan tingkat keterlibatan yang diinginkan atau yang diperlukan untuk mencapai proyek yang sukses.

Tabel 3 *Engagement Assessment Matrix*

| Stakeholder Engagement Assessment Matrix |  |         |           |         |            |         |
|--|--|---------|-----------|---------|------------|---------|
| No.                                      | Jabatan  | Unaware | Resistant | Neutral | Supportive | Leading |
| <b>PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk</b>  |  |         |           |         |            |         |
| 1  | Direktur utama PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk  |         |           |         |            | C,D     |
| 2  | Direktur Consumer PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk   |         |           |         |            | C,D     |
| 3  | EVP Telkom Regional 3  |         |           |         |            | C,D     |
| 4  | Deputy EVP Infrastruktur Telkom Regional 3   |         |           |         |            | C,D     |
| 5  | OSM Planning Engineering and Deployment Telkom Regional 3  |         |           |         |            | C,D     |
| <b>PT Telkom Akses</b>                   |  |         |           |         |            |         |
| 6  | OSM Regional III JABAR   |         |           |         |            | C,D     |
| 7  | PM FIBER ZONE JABAR  |         |           |         |            | C,D     |
| 8  | MANAGER DEPLOYMENT & SDI   |         |           |         |            | C,D     |
| 9  | SITE MANAGER   |         |           |         |            | C,D     |
| 10                                       | TEAM LEADER  |         |           |         |            | C,D     |
| 11                                       | WASPANG  |         |           |         |            | C,D     |
| <b>Lain-lain</b>                         |  |         |           |         |            |         |
| 12                                       | Pemerintah provinsi Jawa Barat (A.n Gubernur Jawa barat, Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah)     |         |           | C       | D          |         |
| 13                                       | Pemerintah Kota Bandung (A.n Walikota Bandung, Kepala Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu) |         |           | C       | D          |         |
| 14                                       | Lurah  |         |           | C       | D          |         |
| 15                                       | Ketua RT/RW  |         |           | C       | D          |         |
| 16                                       | Warga sekitar  |         |           | C,D     |            |         |

**Keterangan :** C merupakan kondisi dukungan pemangku kepentingan saat ini dan D merupakan kondisi dukungan pemangku kepentingan yang diharapkan selanjutnya selama proyek berjalan.

Tabel 3 menunjukkan hasil penilaian para ahli menggunakan metode *Engagement Assessment Matrix*. Diketahui bahwa 32 pemangku kepentingan berada pada kondisi yang diharapkan dan 25 pemangku kepentingan berada pada kondisi yang tidak sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

### 3.5 Communication Plan

Pada perancangan komunikasi dibuat sebuah tabel perencanaan komunikasi yang berisi berbagai informasi. Informasi-informasi tersebut antara lain :

1. **Purpose.** Mengenai alasan untuk mendistribusikan informasi.
2. **Type of Communication.** Tipe komunikasi yang digunakan seperti informal verbal, formal verbal, Informal written dan formal written.
3. **Medium.** Perantara yang digunakan untuk menyampaikan informasi seperti meeting, nota dinas, WA, Telegram, Email, dll.
4. **Requirement.** Hal yang diperlukan dalam penyampaian komunikasi seperti, meeting room, laptop/handphone, intranet/VPN, internet, dll.
5. **Audience.** Siapa saja penerima dan pengirim informasi yang terlibat dalam penyampaian informasi di proyek FTTH PT Telkom.
6. **Communication routine.** Kapan informasi tersebut akan dilakukan.
7. **Deliverable.** Informasi yang dimuat di dalam komunikasi yang dilaksanakan.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan pada pemangku kepentingan proyek FTTH PT Telkom terdapat hambatan yang muncul di antaranya masalah komunikasi di mana masih terdapat beberapa pemangku kepentingan yang sulit untuk mengeluarkan pendapat yang berakibat kurang optimalnya proses komunikasi yang terjadi dalam proyek FTTH PT

Telkom. Dalam upaya mengatasi hambatan komunikasi tersebut terdapat beberapa solusi yang dapat diterapkan, antara lain :

1. Di harapkan kerja sama di antara semua pemangku kepentingan yang terlibat. Proses komunikasi harus tepat sasaran dan melibatkan setiap pemangku kepentingan sesuai peran tanggung jawab mereka masing-masing.
2. Setiap pemangku kepentingan perlu berkolaborasi, berbagi, menyusun dan mengintegrasikan informasi dan pengetahuan untuk mewujudkan tujuan proyek.
3. Para pemangku kepentingan di *top level management* dapat menerapkan gaya kepemimpinan partisipasif. Gaya kepemimpinan partisipasif memungkinkan pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran dari para manajerial di bawahnya, namun pengambilan keputusan tetap berada pada mereka. Di harapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan partisipasif para manajerial di bawah mereka dapat memaksimalkan produktivitas dan dapat mencapai hasil yang optimal.
4. Para pemangku kepentingan di *middle level management* dapat menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Ini memungkinkan para pemangku kepentingan di *middle level management* harus meringkas situasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai situasi, yang memungkinkan anggota tim atau manajerial di bawah mereka untuk lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan membiarkan mereka lebih berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
5. Para pemangku kepentingan di *low level management* di sarankan untuk meningkatkan komunikasi *interpersonal* baik di antara sesama *low level management* maupun dengan manajerial di atasnya, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan hubungan yang semakin baik di antara mereka sehingga mendapatkan kinerja yang optimal.

Perancangan komunikasi sangat membantu dalam pengelolaan pemangku kepentingan. Merancang komunikasi membuat informasi seputar proyek yang harus diberikan kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan tersampaikan dengan baik dan alur komunikasi menjadi lebih efektif. Komunikasi yang baik di dalam proyek diharapkan dapat meningkatkan peluang kesuksesan proyek.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

##### 4.1 Kesimpulan

- 1) Pada *stakeholder register* proyek FTTH PT Telkom didapatkan bahwa pada tahap perencanaan terdapat 57 pemangku kepentingan yang teridentifikasi yang terdiri dari 46 pemangku kepentingan internal dan 11 pemangku kepentingan eksternal.
- 2) Hasil identifikasi menggunakan *power interest grid*, pemangku kepentingan digolongkan menjadi tiga kuadran dari empat kuadran yang ada yaitu 94,7% pemangku kepentingan di kuadran *manage closely*, 3,5% pemangku kepentingan di kuadran *keep satisfied* dan 1,7% pemangku kepentingan di kuadran *monitor*. Hasil identifikasi menggunakan *salience model* pemangku kepentingan digolongkan menjadi 5 kategori dari 8 kategori yang ada yaitu 45,6% pemangku kepentingan di kategori *Definitive*, 45,6% pemangku kepentingan di kategori *Dominant*, 5,2% pemangku kepentingan di kategori *Dependent*, 1,7% pemangku kepentingan di kategori *Demanding*, dan 1,7% pemangku kepentingan di kategori *Dangerous*. Sedangkan pada hasil identifikasi menggunakan *Engagement Assessment Matrix* diketahui bahwa 43,8% pemangku kepentingan berada pada kondisi yang tidak sesuai dengan kondisi yang diharapkan sehingga dibutuhkan treatment untuk membuat kondisi pemangku kepentingan sesuai dengan yang diharapkan.
- 3) Pada penanganan masing-masing pemangku kepentingan disesuaikan berdasarkan hasil dari identifikasi menggunakan beberapa metode yang ada, yang terdiri dari *power interest grid*, *salience model* dan *engagement assessment matrix*.
- 4) Pada rancangan komunikasi di dalam proyek FTTH PT Telkom berisi berbagai informasi. Informasi tersebut berupa *purpose* komunikasi, tipe komunikasi, medium komunikasi, *requirement* komunikasi, *audience* komunikasi, waktu komunikasi, dan *deliverable* komunikasi. Pada proyek FTTH terdapat 4 tipe komunikasi yang digunakan saat penyebaran informasi dilakukan yaitu *informal verbal*, *formal verbal*, *informal written*, dan *formal written*. Sedangkan medium yang digunakan dalam komunikasi di dalam proyek FTTH yaitu meeting, nota dinas, WA Telegram dan Email. Terdapat berbagai rutinitas dalam penyampaian informasi di dalam proyek FTTH PT Telkom yaitu *daily progress report*, *weekly meetings*, *weekly progress report*, *monthly meetings*, *monthly progress report* dan *limited meetings*. Hasil komunikasi dari rutinitas yang dilakukan secara keseluruhan berupa memo, *progress report*, *performance report*, kontrak, surat izin, surat pesanan, dan gambar teknis. Perancangan komunikasi sangat membantu dalam pengelolaan pemangku kepentingan. Merancang komunikasi membuat informasi seputar proyek yang harus diberikan kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan tersampaikan dengan baik dan alur komunikasi menjadi lebih efektif. Komunikasi yang baik di dalam proyek diharapkan dapat meningkatkan peluang kesuksesan proyek.

##### 4.2 Saran

- 1) Diperlukan penerapan treatment yang tepat terhadap para pemangku kepentingan di proyek FTTH PT Telkom sesuai dengan hasil yang di dapatkan dalam penelitian agar dapat mencapai hasil yang optimal.
- 2) Diperlukan koordinasi yang lebih baik antara para pemangku kepentingan di proyek FTTH PT Telkom agar informasi seputar proyek yang harus diberikan kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan tersampaikan dengan baik dan alur komunikasi menjadi lebih efektif.

**Daftar Pustaka**

- Institute, P. M. (2017), *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Sixth Edition.
- Pratami, Devi dkk. (2017), Designing Project Stakeholder Management Plan at Coffee Plant Construction Project for Successful Initiating Phase in Ciwidey, *International Journal of Innovation in Enterprise System*, Volume 1, Issue 1, pp. 19-28.
- Mulcahy, R. dkk. (2013), *PMP Exam Prep*, RMC Publications, Inc, Eight Edition.