

No. 05/SKRIPSI/S.Tr-TKG/2024

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA BIAYA PADA PROYEK  
PEMBANGUNAN RSPON JAKARTA**



**Disusun untuk melengkapi salah satu syarat kelulusan Program D-IFV  
Politeknik Negeri Jakarta**

**Disusun Oleh :**

**Nur Halisyah Larasaty**

**NIM 2001421040**

**Pembimbing :**

**Dr. Ir. Drs. Afrizal Nursin, B.Sc., M.T.**

**NIP 195804101987031003**

**PROGRAM STUDI D-IV TEKNIK KONSTRUKSI GEDUNG  
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**

**2024**

No. 05/SKRIPSI/S.Tr-TKG/2024

SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA BIAYA PADA PROYEK  
PEMBANGUNAN RSPON JAKARTA**



**Disusun untuk melengkapi salah satu syarat kelulusan Program D-IV  
Politeknik Negeri Jakarta**

**Disusun Oleh:**

**Nur Halisyah Larasaty**

**NIM 2001421040**

**Pembimbing:**

**Dr. Ir. Drs. Afrizal Nursin, B.Sc., M.T.**

**NIP 195804101987031003**

**PROGRAM STUDI D-IV TEKNIK KONSTRUKSI GEDUNG  
POLITEKNIK NEGERI JAKARTA  
2024**



**© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi berjudul :

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMUNIKASI TERHADAP  
KINERJA BIAYA PADA PROYEK PEMBANGUNAN RSPON JAKARTA**

yang disusun oleh **Nur Halisyah Larasaty (NIM 2001421040)** telah disetujui dosen  
pembimbing untuk dipertahankan dalam

**Sidang Skripsi Tahap 1**

Pembimbing

**Dr. Ir. Drs. Afrizal Nursin, B.Sc., M.T**  
**NIP 195804101987031003**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi berjudul:

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA BIAYA PADA PROYEK PEMBANGUNAN RSPON JAKARTA** yang disusun oleh **Nur Halisyah Larasaty (NIM 2001421040)** telah dipertahankan dalam **Sidang Skripsi** di depan Tim Penguji pada hari Rabu tanggal 17 Juli 2024

|                | <b>Nama Tim Penguji</b>   | <b>Tanda Tangan</b> |
|----------------|---|---------------------|
| <b>Ketua</b>   | Sidiq Wacono, S.T., M.T.<br>NIP 196401071988031001                  |                     |
| <b>Anggota</b> | Hari Purwanto, Ir., M.Sc., DIC, Dr. (HC).<br>NIP 195906201985121001 |                     |
| <b>Anggota</b> | Rizki Yunita Sari, S.Pd., M.T.<br>NIP 198906052022032006            |                     |

Mengetahui

**Ketua Jurusan Teknik Sipil  
Politeknik Negeri Jakarta**



**Dr. Dyah Nurwidyaningrum, S.T., M.M., M.Ars.**

**NIP 197407061999032001**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nur Halisyah Larasaty  
NIM : 2001421040  
Program Studi : D4 – Teknik Konstruksi Gedung  
Alamat E-mail : [nur.halisyahlarasaty.ts20@mhs.w.pnj.ac.id](mailto:nur.halisyahlarasaty.ts20@mhs.w.pnj.ac.id)  
Judul Naskah : Analisis Pengaruh Manajemen Komunikasi Terhadap Kinerja Biaya Pada Proyek Pembangunan RSPON Jakarta

Dengan ini menyatakan bahwa tulisan yang saya sertakan dalam Skripsi Teknik Sipil Politeknik Negeri Jakarta Tahun Akademik 2023/2024 adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan karya orang lain dan belum pernah diikutkan dalam segala bentuk kegiatan akademis.

Apabila dikemudian hari ternyata tulisan/naskah saya tidak sesuai dengan pernyataan ini, maka secara otomatis tulisan/naskah saya dianggap gugur dan bersedia menerima sanksi yang ada. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Depok, 26 Juli 2024

Yang menyatakan,

  
Nur Halisyah Larasaty

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Manajemen Komunikasi Terhadap Kinerja Biaya Pada Proyek Pembangunan RSPON Jakarta” dengan tepat waktu. Penyusunan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Teknik pada Program Studi D-IV Teknik Konstruksi Gedung Jurusan Teknik Sipil Politeknik Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini memiliki banyak hambatan dan tantangan yang penulis hadapi. Namun, berkat usaha maksimal dan kemauan keras serta tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak, skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Papa dan Mama, orang tua penulis yang senantiasa mendoakan dan memberikan semangat penulis baik secara moral dan material. Serta senantiasa mengingatkan penulis untuk selalu berdoa dan beribadah kepada Allah SWT., agar dimudahkannya penyusunan skripsi ini;
- 2) Dr. Ir. Drs. Afrizal Nursin, B.Sc., M.T., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik;
- 3) Tim PT. WIKA-PP KSO yang bersedia memberikan data-data proyek pembangunan RS PON Jakarta yang mendukung penelitian;
- 4) Bapak Sidiq Wacono, S.T., M.T., selaku pembimbing akademik;
- 5) Sidiq Wacono, S.T., M.T., Hari Purwanto, Ir., M.Sc., DIC, Dr. (HC)., dan Rizki Yunita Sari, S.Pd.,M.T. selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan saran serta masukan yang bermanfaat bagi penulis;
- 6) Teman-teman yang telah membantu dan memberikan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
- 7) Seluruh pihak yang telah membantu hingga tersusunnya skripsi ini dan tidak dapat disebutkan satu persatu.
- 8) Dengan segala kerendahan hati, saya ingin mengucapkan terima kasih pada diri sendiri atas keberanian untuk terus berjuang dan tidak pernah menyerah.

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua yang membutuhkannya dan terkhusus bagi penulis sendiri.

Depok, Juli 2024

**Nur Halisyah Larasaty**



### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| HALAMAN SAMPUL.....                                    | i         |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                              | ii        |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                               | iii       |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....                   | iv        |
| KATA PENGANTAR.....                                    | v         |
| ABSTRAK .....  | v         |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                  | viii      |
| DAFTAR ISI.....  | ix        |
| DAFTAR TABEL .....                                     | xii       |
| DAFTAR GAMBAR .....                                    | xiv       |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                  | xv        |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                          | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang .....                               | 1         |
| 1.2 Perumusan Masalah.....                             | 2         |
| 1.3 Batasan Masalah.....                               | 3         |
| 1.4 Tujuan.....  | 3         |
| 1.5 Manfaat Penulisan .....                            | 3         |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....                         | 4         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                   | <b>5</b>  |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                         | 5         |
| 2.2 Manajemen Proyek.....                              | 6         |
| 2.3 Manajemen Komunikasi Proyek .....                  | 7         |
| 2.3.1 Konsep Utama Manajemen Komunikasi Proyek.....    | 8         |
| 2.3.2 Strategi Manajemen Komunikasi.....               | 9         |
| 2.3.3 Komunikasi Antara <i>Stakeholder</i> Proyek..... | 10        |
| 2.3.4 Proses Manajemen Komunikasi Proyek .....         | 12        |
| 2.3.4.1 Perencanaan Manajemen Komunikasi .....         | 13        |
| 2.3.4.2 Pengelolaan Komunikasi.....                    | 14        |
| 2.3.4.3 Pengawasan Komunikasi .....                    | 16        |
| 2.4 Kinerja Biaya.....                                 | 18        |
| 2.4.1 Earned Value Analysis (EVA).....                 | 19        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>             | <b>22</b> |
| 3.1 Objek Dan Lokasi Penelitian.....                   | 22        |
| 3.1.1 Objek Penelitian.....                            | 22        |
| 3.1.2 Lokasi Penelitian.....                           | 22        |
| 3.1.3 Waktu Penelitian .....                           | 22        |
| 3.2 Kerangka Berpikir .....                            | 23        |

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3 Hipotesis .....   | 23        |
| 3.4 Alat Penelitian .....                                   | 24        |
| 3.5 Populasi Dan Sampel Penelitian.....                     | 24        |
| 3.5.1 Populasi.....   | 24        |
| 3.5.2 Sampel .....  | 24        |
| 3.6 Variabel Penelitian.....                                | 24        |
| 3.6.1 Variabel Bebas .....                                  | 24        |
| 3.6.2 Variabel Terikat.....                                 | 28        |
| 3.6.3 Data Primer .....                                     | 29        |
| 3.6.4 Data Sekunder.....                                    | 29        |
| 3.7 Metode Analisis Data .....                              | 30        |
| 3.7.1 <i>Relative Importance Index</i> (RII) .....          | 30        |
| 3.7.2 Uji Instrumen Penelitian .....                        | 30        |
| 3.7.2.1 Uji Validitas.....                                  | 30        |
| 3.7.2.2 Uji Reliabilitas .....                              | 31        |
| 3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....                                | 31        |
| 3.7.3.1 Uji Normalitas.....                                 | 31        |
| 3.7.3.2 Uji Linearitas.....                                 | 32        |
| 3.7.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....                        | 32        |
| 3.7.4 Analisis Regresi Linear Sederhana .....               | 32        |
| 3.7.5 Uji Hipotesis .....                                   | 33        |
| 3.7.5.1 Uji Parsial.....                                    | 33        |
| 3.7.5.2 Koefisien Determinasi.....                          | 33        |
| 3.7.6 Earned Value Analysis (EVA).....                      | 33        |
| 3.8 Tahapan Penelitian.....                                 | 36        |
| 3.9 Luaran.....   | 36        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                     | <b>38</b> |
| 4.1 Pengumpulan Data .....                                  | 38        |
| 4.1.1 Data Proyek.....                                      | 38        |
| 4.1.1.1 Latar Belakang Proyek.....                          | 38        |
| 4.1.1.2 Data Administrasi Proyek .....                      | 39        |
| 4.1.1.3 Data Teknis Proyek .....                            | 40        |
| 4.1.1.4 Komunikasi dalam Proyek .....                       | 41        |
| 4.1.1.5 Anggaran Biaya Proyek.....                          | 42        |
| 4.1.2 Data Hasil Kuesioner .....                            | 45        |
| 4.1.2.1 Validasi Rancangan Kuesioner.....                   | 45        |
| 4.1.2.2 Pilot Survey .....                                  | 46        |
| 4.1.2.3 Data Responden Penelitian .....                     | 51        |
| 4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Proyek ..... | 59        |



- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.1 Hasil Perhitungan <i>Relative Importance Index</i> (RII) ..... | 59        |
| 4.2.2 Pembahasan .....   | 62        |
| 4.3 Kinerja Biaya Pada Proyek Rspn Jakarta .....                     | 66        |
| 4.3.1 Hasil Perhitungan <i>Relative Importance Index</i> .....       | 66        |
| 4.3.2 Earned Value Analysis .....                                    | 66        |
| 4.3.2.1 Analisa Indikator-Indikator Earned Value.....                | 66        |
| 4.3.2.2 Analisa Varians .....  | 71        |
| 4.3.2.3 Analisa Indeks Performansi .....                             | 72        |
| 4.3.2.4 Estimasi Biaya Penyelesaian Akhir Proyek .....               | 74        |
| 4.3.3 Pembahasan .....   | 77        |
| 4.4 Pengaruh Manajemen Komunikasi Terhadap Kinerja Biaya .....       | 77        |
| 4.4.1 Hasil Uji Instrumen.....                                       | 77        |
| 4.4.1.1 Hasil Uji Validitas .....                                    | 77        |
| 4.4.1.2 Hasil Uji Realibilitas .....                                 | 79        |
| 4.4.2 Hasil Uji Asumsi Klasik .....                                  | 80        |
| 4.4.2.1 Hasil Uji Normalitas .....                                   | 80        |
| 4.4.2.2 Hasil Uji Linearitas .....                                   | 80        |
| 4.4.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                          | 81        |
| 4.4.3 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana.....                   | 81        |
| 4.4.4 Hasil Uji Hipotesis.....                                       | 82        |
| 4.4.4.1 Hasil Uji Parsial .....                                      | 82        |
| 4.4.4.2 Koefisien Determinasi.....                                   | 83        |
| 4.4.5 Pembahasan .....   | 84        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>   | <b>86</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 86        |
| 5.2 Saran.....   | 87        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>   | <b>88</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>  |           |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Table 1.1: Dampak Komunikasi Buruk Pada Proyek.....                                     | 2  |
| Table 2.1: Tipe Komunikasi .....  | 11 |
| Table 2.2: Penelitian Terdahulu.....  | 5  |
| Tabel 3.1: Variabel Bebas .....   | 25 |
| Tabel 3.2: Variabel Terikat .....   | 28 |
| Tabel 4.1 Rekapitulasi Rencana Biaya Proyek RSPON.....                                  | 43 |
| Tabel 4.2 Rekapitulasi Realisasi Biaya Proyek RSPON .....                               | 43 |
| Tabel 4.3 Rekapitulasi Biaya Langsung Proyek RSPON Jakarta .....                        | 44 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Biaya Tidak Langsung.....  | 44 |
| Tabel 4. 5 Rekapitulasi Perhitungan Biaya Aktual.....                                   | 45 |
| Tabel 4.6 Data Pakar Validasi .....   | 45 |
| Tabel 4.7 Data Karakteristik Responden Pilot Survey.....                                | 47 |
| Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Pilot Survey .....   | 47 |
| Tabel 4.9 Hasil Kuesioner Pilot Survey .....  | 48 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Pilot Survey Variabel X .....                            | 49 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Y.....  | 50 |
| Tabel 4.12 Hasil Pengujian Realibilitas Pilot Survey .....                              | 51 |
| Tabel 4.13 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Bagian.....                  | 52 |
| Tabel 4.14 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                  | 52 |
| Tabel 4.15 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                          | 53 |
| Tabel 4.16 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....           | 54 |
| Tabel 4.17 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                  | 55 |
| Tabel 4.18 Hasil Kuesioner Responden X.1 – X.15 .....                                   | 56 |
| Tabel 4.19 Hasil Kuesioner Responden X.16 – X.30 .....                                  | 57 |
| Tabel 4.20 Hasil Kuesioner Responden X.31 – X.40 .....                                  | 58 |
| Tabel 4.21 Hasil Kuesioner Responden Y.1 – Y.4.....                                     | 59 |
| Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Relative Importance Index (RII) .....                      | 60 |
| Tabel 4.23 Peringkat <i>Relative Importance Index</i> .....                             | 61 |
| Tabel 4.24 Hasil Perhitungan Relative Importance Index (RII) .....                      | 66 |
| Tabel 4.25 Nilai Planned Value (PV) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26...66         |    |
| Tabel 4.26 Nilai Earned Value (EV) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26 ....68        |    |
| Tabel 4.27 Nilai <i>Actual Cost</i> (AC) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26 .....69 |    |

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

|   |    |
|---|----|
| Tabel 4. 28 Nilai <i>Cost Variance</i> (CV) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26..                  | 71 |
| Tabel 4.29 Nilai <i>Cost Performance Index</i> (CPI) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26.....      | 73 |
| Tabel 4.30 Nilai <i>Estimate temporary complete</i> (ETC) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26..... | 74 |
| Tabel 4.31 Nilai <i>Estimate at complete</i> (EAC) Minggu ke-1 sampai dengan Minggu ke-26.....        | 76 |
| Tabel 4.32 Hasil Uji Validitas Variabel X .....   | 78 |
| Tabel 4.33 Hasil Uji Validitas Variabel Y .....   | 79 |
| Tabel 4.34 Hasil Pengujian Realibilitas .....   | 79 |
| Tabel 4.35 Hasil Pengujian Normalitas.....  | 80 |
| Tabel 4.36 Hasil Pengujian Linearitas .....   | 81 |
| Tabel 4.37 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....   | 81 |
| Tabel 4.38 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana .....  | 82 |
| Tabel 4.39 Hasil Koefisien Determinasi .....  | 83 |

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.2: Gambaran Umum Komunikasi Proyek .....  | 12 |
| Gambar 2.3: Perencanaan Manajemen Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran ..... | 13 |
| Gambar 2.4: Perencanaan Manajemen Komunikasi: Diagram Aliran Data .....                  | 14 |
| Gambar 2.5: Pengelolaan Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran.....            | 15 |
| Gambar 2.6: Pengelolaan Komunikasi: Diagram Aliran Data .....                            | 15 |
| Gambar 2.7: Pengawasan Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran .....            | 16 |
| Gambar 2.8: Pengawasan Komunikasi: Diagram Aliran Data.....                              | 17 |
| Gambar 3.1 Lokasi Proyek Pembangunan Gedung RSPON Jakarta .....                          | 22 |
| Gambar 3.2: Diagram Kerangka Berpikir.....   | 23 |
| Gambar 4.1 Layout Proyek RSPON .....   | 39 |
| Gambar 4.2 <i>Drone View 3D Design</i> Proyek RSPON.....                                 | 39 |
| Gambar 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Bagian.....                   | 52 |
| Gambar 4.4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                   | 53 |
| Gambar 4.5 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                           | 54 |
| Gambar 4.6 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....            | 55 |
| Gambar 4.7 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                   | 56 |

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 2 Pernyataan Pembimbing
- Lampiran 3 Lembar Pengesahan
- Lampiran 4 Lembar Asistensi
- Lampiran 5 Persetujuan Pembimbing
- Lampiran 6 Hasil Validasi Rancangan Kuesioner Penelitian
- Lampiran 7 Rancangan Kuesioner
- Lampiran 8 Pengolahan Data
- Lampiran 9 Rekapitulasi Rab Dan Kurva S Proyek
- Lampiran 10 Standar Operasional Pekerjaan Dan Formulir Proyek



### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Pada saat ini, industri konstruksi telah berkembang menjadi salah satu faktor penting dalam perekonomian dan keberlangsungan negara. Tentunya diharapkan kegiatan konstruksi dapat terealisasi dengan sukses sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Namun tidak menutup kemungkinan adanya hambatan dan masalah yang terjadi selama proses konstruksi. Salah satu permasalahan yang harus dihindari untuk mencapai keberhasilan proyek adalah pembengkakan biaya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh William dkk., (2020) pembengkakan biaya (cost overrun) disebabkan oleh penyampaian informasi yang tidak lengkap dan jelas, dan penyampaian informasi yang tidak ringkas. Oleh karena itu, komunikasi dan informasi antara pemilik, konsultan dan pelaksana, serta antara manajer dengan tenaga kerja harus baik untuk menghindari kesalahpahaman atau kegagalan penyampaian informasi (Sari dkk., 2020).

Menurut KBBI, komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran informasi antara dua entitas atau lebih dengan tujuan mencapai pemahaman bersama. Sehingga pentingnya komunikasi antara semua pihak yang terlibat agar suatu pekerjaan dapat berjalan lancar. Keterlibatan berbagai *stakeholder* yang memiliki pemahaman dan perspektif yang berbeda pada setiap informasi dalam suatu proyek menunjukkan bahwa koordinasi dan komunikasi yang efektif dan efisien diantara mereka adalah elemen krusial yang harus ada (Harsian dkk., 2022). Hal tersebut didukung oleh pernyataan dan penelitian dari berbagai literatur ilmiah.

Menurut kajian literatur yang dilakukan oleh Mutadi, Abdullah, & Kasidin (2023), komunikasi menempati urutan pertama sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek. Komunikasi yang terbuka dan jujur memungkinkan tim untuk berbagi informasi tentang kendala yang dihadapi, sehingga solusi dapat ditemukan secara bersama-sama dan proyek dapat tetap berjalan sesuai jadwal. Sedangkan menurut Anggraini & Dewantoro (2019), komunikasi dan hubungan yang tidak baik antara klien dan kontraktor dapat berpengaruh buruk pada kinerja biaya dan kinerja waktu. Sementara Project Management Institute (2017) menyebutkan bahwa komunikasi yang buruk dapat menyebabkan tingkat keberhasilan suatu proyek hanya mencapai 52%.



**Hak Cipta :**  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Adapun permasalahan lainnya yang terjadi akibat gangguan komunikasi dalam proyek dalam tabel berikut.

Table 1.1: Dampak Komunikasi Buruk Pada Proyek

| Dampak  | Sumber                           |
|---|----------------------------------|
| Terjadinya pengerjaan ulang, pembengkakan biaya, pemborosan material, time overrun (keterlambatan proyek), dan ketidakpuasan klien. | William dkk. (2020)              |
| Distribusi informasi yang tidak tepat, kualitas pekerjaan yang buruk, time overrun, peningkatan biaya, dan ketidakpuasan klien.     | Peli dkk. (2022)                 |
| Keterlambatan pekerjaan, ketidaksesuaian mutu, dan kelebihan biaya.   | Dinda Rizka Ibdayani dkk. (2023) |

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Proyek Pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta. Berbagai macam risiko berpotensi dapat timbul dalam proyek ini, diantaranya adalah pembengkakan biaya. Sebagai proyek yang masih berjalan, dibutuhkan komunikasi yang efektif untuk mencegah risiko pembengkakan biaya. Komunikasi yang efektif antara anggota tim dan pihak terkait sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang saling mendukung dan terbuka, sehingga masalah dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan cepat (Luthfi Abdullah & Kasidin, 2023).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui pentingnya manajemen komunikasi terhadap kinerja biaya dan dalam mewujudkan keberhasilan proyek. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah komunikasi dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan proyek dan kinerja biaya. Maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Manajemen Komunikasi Terhadap Kinerja Biaya Pada Proyek Pembangunan RSPON Jakarta”**.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian ini sebagai berikut.

- Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi terhadap pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta?
- Bagaimana kinerja biaya dalam pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta?



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- c. Apakah manajemen komunikasi proyek dapat mempengaruhi kinerja biaya pada pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta?

### 1.3 BATASAN MASALAH

Batasan masalah penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- a. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor komunikasi yang berpengaruh pada pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.
- b. Penelitian ini dibatasi pada kinerja biaya pada proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.
- c. Penelitian ini menggunakan standar manajemen komunikasi proyek yang telah diakui secara internasional, seperti yang tercantum dalam buku *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
- d. Penelitian ini dibatasi pada proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.

### 1.4 TUJUAN

Berdasarkan perumusan di atas, tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi proyek pada pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.
- b. Menganalisis kinerja biaya dalam pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.
- c. Mengidentifikasi pengaruh manajemen komunikasi proyek terhadap kinerja biaya pada pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.

### 1.5 MANFAAT PENULISAN

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut.

- a. Bagi penulis, dapat mengembangkan serta mengaplikasikan kemampuan dan pengetahuan terkait manajemen proyek khususnya pada bidang manajemen komunikasi proyek.



- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- b. Bagi pembaca, mendapatkan pengetahuan lebih terkait pengaruh manajemen komunikasi terhadap kinerja biaya proyek.
- c. Bagi institusi pendidikan, untuk menambah ilmu pengetahuan dan memperdalam ilmu manajemen proyek yang berkaitan dengan pengaruh dari manajemen komunikasi terhadap kinerja proyek khususnya kinerja biaya. Serta menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan topik yang berkaitan.
- d. Bagi industri konstruksi, sebagai informasi dan masukkan untuk lebih memperhatikan serta mengoptimalkan strategi manajemen komunikasi proyek yang dapat berpengaruh terhadap kinerja biaya.

## 1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab yang terdiri dari sub-bab untuk mempermudah penyusunan dan pemahaman. Secara garis besar sistematika penulisan skripsi ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Bab I diberi judul Pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II diberi judul Tinjauan Pustaka yang berisi penelitian terdahulu, landasan teori terkait manajemen komunikasi proyek, kinerja biaya, dan *Earned Value Analysis* yang akan digunakan untuk menunjang penelitian ini.

Bab III diberi judul Metode Penelitian yang berisi objek dan lokasi penelitian, kerangka berpikir, hipotesis, alat penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data baik data primer maupun sekunder, metode analisis data, tahapan penelitian, serta luaran yang diharapkan dihasilkan setelah selesainya pelaksanaan penelitian skripsi ini.

Bab IV diberi judul Hasil dan Pembahasan yang berisi pengumpulan data yang diperoleh selama penelitian, yakni data proyek dan data hasil kuesioner. Serta analisis dan pembahasan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi proyek, kinerja biaya dalam pelaksanaan proyek dan pengaruh manajemen komunikasi proyek terhadap kinerja biaya pada proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.

Bab V diberi judul Penutup yang berisi kesimpulan dari keseluruhan penelitian dan saran yang berkaitan dengan penelitian.



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Berikut uraian tabel penelitian terdahulu yang digunakan untuk menunjang penelitian ini.

Table 2.1: Penelitian Terdahulu

| Peneliti dan Tahun           | Judul   | Metode Penelitian   | Hasil   |
|------------------------------|---|---|---|
| Simanjuntak & Ndraha (2019)  | Kajian Variabel Manajemen Komunikasi pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung Tinggi (Studi Kasus di Perusahaan Konstruksi PT. BS-Jakarta) | Penelitian kuantitatif; tinjauan literatur; wawancara.  | Penelitian ini dilakukan terhadap tiga orang pakar dan mendapatkan hasil penelian empat faktor dari 51 variabel. Dimana empat faktor tersebut adalah persiapan (penyusunan struktur organisasi proyek); perencanaan (pengembangan desain konstruksi); pengadaan (pengadaan material, bahan, dan alat); dan proses konstruksi (pelaksanaan).             |
| Peli dkk. (2022)             | Faktor Determinasi Komunikasi Efektif Di Proyek Konstruksi Dari Perspektif Multiple Stakeholders  | Penelitian kuantitatif; tinjauan literatur; <i>exploratory factor analysis</i> .                | Penelitian ini mengidentifikasi tiga faktor kunci yang menentukan keberhasilan komunikasi proyek konstruksi di Sumatera Barat, yakni faktor individu dan organisasi, kejelasan informasi dan tanggung jawab, dan faktor lingkungan kerja serta teknologi.   |
| Anggraini & Dewantoro (2019) | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Biaya Dan Waktu Pada Proyek Konstruksi  | Penelitian kuantitatif; analisis deskriptif   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang buruk antara klien dan kontraktor serta praktik kecurangan secara signifikan mempengaruhi biaya proyek. Di sisi lain, kurangnya kedisiplinan pekerja dan komunikasi yang buruk menjadi penyebab utama keterlambatan proyek.  |
| William dkk. (2020)          | Komunikasi Antara Owner Dengan Kontraktor Serta Permasalahanya Pada Proyek Konstruksi Di Surabaya   | Penelitian kuantitatif; analisis <i>T-Test</i> ; <i>analysis of variance</i> ; analisis faktor. | Masalah komunikasi yang sering terjadi adalah penyampaian informasi yang tidak lengkap, penyampaian informasi yang tidak jelas, dan penyampaian informasi yang tidak ringkas. Dampak dari komunikasi yang buruk adalah terjadinya <i>rework</i> , <i>cost overrun</i> , <i>material waste</i> , <i>time overrun</i> , dan ketidakpuasan <i>client</i> . |
| Harsian dkk. (2022)          | Faktor Penghambat Komunikasi Efektif Di Proyek Konstruksi Dari Pemerintah Penyedia Jasa   | Penelitian kuantitatif; <i>exploratory factor analysis</i> .                                    | Penelitian ini mengidentifikasi lima faktor utama yang menghambat komunikasi efektif dalam proyek konstruksi, yaitu: ketidaklengkapan gambar desain, kurangnya pengalaman tenaga kerja, kepemimpinan yang lemah, kurangnya detail dalam pekerjaan, dan keterlambatan dalam penyebaran informasi.  |



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

| Peneliti dan Tahun               | Judul   | Metode Penelitian   | Hasil  |
|----------------------------------|---|---|--|
| Sarah dkk. (2022)                | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Dan Kompetensi Antara Arsitek Dan Klien Terhadap Keberhasilan Proyek | Penelitian kuantitatif; analisis deduktif.                                    | Hasil penelitian mengindikasikan bahwa dari perspektif arsitek, kinerja yang baik dan komitmen yang kuat dengan klien secara signifikan berkontribusi pada keberhasilan proyek. Sementara itu, dari perspektif klien, selain kinerja yang baik, penyelesaian desain tepat waktu juga menjadi faktor penentu. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen, yaitu manajemen komunikasi dan kompetensi arsitek, dengan variabel dependen, yaitu keberhasilan proyek. |
| Mareno dkk. (2022)               | Analisis Korelasi Faktor Komunikasi Proyek Terhadap Pencapaian Kinerja Waktu Di Kota Banda Aceh                 | Penelitian kuantitatif; analisis deskriptif;                                  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor manajemen komunikasi memiliki pengaruh yang sangat tinggi terhadap pencapaian kinerja waktu. Laporan kinerja, fasilitas dan teknologi yang digunakan, pengiriman informasi, keterampilan komunikasi, dan hubungan koordinasi memiliki hubungan yang erat sebesar 98,4% terhadap pencapaian kinerja waktu di Kota Banda Aceh.   |
| Dinda Rizka Ibdyanti dkk. (2023) | Kepentingan Relatif Faktor-Faktor Integrasi Manajemen Komunikasi Pada Proyek Konstruksi Di Banda Aceh           | Penelitian kualitatif dan kuantitatif; experts judgment; analisis deskriptif. | Dari penyebaran kuesioner kepada 24 responden diperoleh tiga faktor penting dan lima subfaktor penting untuk mengintegrasikan manajemen komunikasi pada proyek berdasarkan dari hasil analisis. Tiga faktor penting tersebut meliputi kompetensi, manajemen, dan strategi. Dan lima subfaktor penting meliputi keterampilan, perilaku, kejelasan tugas, keterlibatan <i>stakeholder</i> , dan pengetahuan.   |

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

## 2.2 MANAJEMEN PROYEK

Manajemen proyek merupakan disiplin ilmu yang menggabungkan berbagai pengetahuan dan keterampilan untuk merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan proyek agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Project Management Institute, 2021). Dalam mencapai tujuannya, manajemen proyek melalui suatu proses dimana terdapat lima kelompok proses manajemen proyek, yaitu sebagai berikut (Project Management Institute, 2017):



- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

1. Proses inisiasi proyek merupakan tahap awal yang krusial dalam memulai suatu proyek baru. Pada tahap ini, tujuan proyek didefinisikan secara jelas, dukungan dari pihak terkait diperoleh, dan rencana awal proyek disusun.
2. Proses perencanaan proyek merupakan tahap untuk menentukan ruang lingkup proyek, mempertajam tujuan proyek, dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan proyek.
3. Proses eksekusi proyek adalah tahap di mana rencana yang telah disusun sebelumnya diwujudkan melalui tindakan nyata. Tim proyek akan mengelola sumber daya yang ada, mengkoordinasikan pekerjaan tim, dan memastikan bahwa semua aktivitas dilaksanakan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
4. Proses *monitoring* dan *controlling* proyek merupakan tahap untuk memantau kemajuan proyek secara berkala, membandingkannya dengan rencana yang telah dibuat, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa proyek tetap berada di jalur yang benar.
5. Proses penutupan proyek adalah tahap akhir yang penting untuk memastikan bahwa semua pekerjaan telah selesai sesuai dengan rencana.

Proses-proses manajemen proyek ini dihubungkan oleh masukan dan keluaran tertentu dimana hasil dari salah satu proses dapat menjadi masukan untuk proses lainnya (Project Management Institute, 2017).

### 2.3 MANAJEMEN KOMUNIKASI PROYEK

Komunikasi adalah proses dinamis di mana informasi ditransmisikan dan diterima antara individu atau kelompok. Komunikasi dalam suatu organisasi mencakup segala pola, jaringan, dan sistem dari komunikasi dalam organisasi tersebut, sehingga komunikasi dapat mengalir secara jabatan ke tingkatan yang lebih rendah, ke tingkatan yang lebih tinggi, antara pekerja dengan jabatan yang sama, atau ke tingkatan secara diagonal. Tujuan dari komunikasi antara lain untuk mengendalikan, memotivasi, mengungkapkan perasaan emosional, dan penyampaian informasi.

Manajemen komunikasi proyek adalah proses yang memastikan bahwa semua informasi yang relevan dengan proyek, mulai dari perencanaan hingga penyelesaian, dikelola secara efektif dan efisien, sehingga semua pihak yang terlibat dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan proyek (Project Management Institute, 2017). *Project manager* menghabiskan banyak waktu mereka



untuk berkomunikasi bersama tim dan juga pemangku kepentingan proyek lainnya, baik dari dalam atau luar organisasi. Komunikasi yang efektif dapat menghubungkan antara para *stakeholder* yang memiliki keterampilan, pandangan, dan juga ketertarikan yang berbeda.

### 2.3.1 Konsep Utama Manajemen Komunikasi Proyek

Komunikasi adalah pertukaran informasi yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja. Informasi yang ditukarkan dapat berupa dalam bentuk ide, instruksi, atau emosi. Dalam manajemen proyek, komunikasi merupakan hal dasar yang dapat mengintegrasikan biaya, mutu, dan ruang lingkup untuk mencapai mutu produk (Annisa, 2019). Komunikasi yang efektif dalam proyek dibutuhkan untuk menjadi penghubung antara *stakeholder* yang memiliki budaya, latar belakang, sudut pandang, minat, dan keahlian yang berbeda agar informasi yang distribusikan dapat tersampaikan dan direspon sesuai dengan isi informasi.

Adapun kegiatan komunikasi memiliki banyak dimensi, antara lain namun tidak terbatas pada hal-hal berikut (Project Management Institute, 2017):

1. *Internal*. Kegiatan komunikasi yang berfokus pada *stakeholder* yang ada dalam proyek dan organisasi.
2. *External*. Kegiatan komunikasi yang berfokus pada *stakeholder* eksternal seperti pelanggan, vendor, organisasi, pemerintah, masyarakat, dan yang lainnya.
3. *Formal*. Kegiatan komunikasi seperti lporan, pertemuan formal, agenda dan notulen rapat, pengarahan *stakeholder*, dan presentasi.
4. *Informal*. Kegiatan komunikasi umum menggunakan e-mail, sosial media, dan diskusi informal yang bersifat sementara.
5. *Fokus hirarki*. Posisi *stakeholder* atau kelompok dalam proyek akan mempengaruhi cara berkomunikasi. Adapun hirarki berkomunikasi dalam proyek adalah sebagai berikut.
  - a. Komunikasi ke atas. Manajemen senior *stakeholder*.
  - b. Komunikasi ke bawah. Tim dan orang lain yang akan ikut berkontribusi dalam proyek.
  - c. Komunikasi horizontal. Rekan-rekan manajer atau tim proyek.
6. *Resmi*. Laporan tahunan dan laporan kepada regulator atau instansi pemerintah.

#### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

7. Tidak resmi. Komunikasi yang berfokus kepada
8. Tertulis dan lisan. Komunikasi secara verbal (menggunakan kata-kata dan nada suara) dan nonverbal (gerakkan tubuh dan tindakan), sosial media dan website.

Dapat dikatakan komunikasi yang efektif apabila didukung oleh keterampilan berkomunikasi yang berguna untuk mengurangi kesalahpahaman antara pelaku komunikasi. Berikut keterampilan berkomunikasi yang dapat mendukung pemahaman pesan tertulis ataupun lisan (Project Management Institute, 2017):

1. Mendengarkan secara aktif. Memberikan perhatian penuh kepada pembicara, menanggapi secara tepat, dan meringkas kembali pokok-pokok pembicaraan untuk memastikan pemahaman yang sama.
2. Kesadaran perbedaan kultur dan pribadi. Dengan meningkatkan kesadaran tim akan keberagaman budaya dan karakter individu untuk mencegah miskomunikasi dan optimalisasi komunikasi.
3. Mengidentifikasi, menetapkan, dan mengelola ekspektasi *stakeholder*. Dilakukannya negosiasi dengan *stakeholder* untuk mengurangi ekspektasi yang saling bertentangan diantara para *stakeholder*.
4. Peningkatan keterlampilan. Untuk meningkatkan keterampilan komunikasi seluruh anggota tim, dilakukan hal-hal berikut:
  - a. Membujuk seseorang, suatu tim, atau suatu organisasi untuk memulai atau melakukan suatu tindakan.
  - b. Memotivasi orang-orang dengan memberikan dorongan atau jaminan.
  - c. Melatih untuk meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diinginkan.
  - d. Bernegosiasi untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima bersama antara para pihak dan mengurangi penundaan persetujuan atau keputusan.
  - e. Menyelesaikan konflik untuk mencegah dampak yang akan mengganggu.

### 2.3.2 Strategi Manajemen Komunikasi

Project Management Institute (2017) menjelaskan bahwa terdapat dua strategi untuk komunikasi yang sukses. Strategi pertama melibatkan pengembangan strategi komunikasi yang tepat berdasarkan kebutuhan proyek dan *stakeholder* proyek. Dari



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

strategi tersebut, perencanaan manajemen komunikasi dikembangkan untuk memastikan pesan-pesan yang tepat dikomunikasikan kepada para *stakeholders* dalam berbagai bentuk dan maksud sebagaimana dimaksud oleh strategi komunikasi. Strategi kedua untuk komunikasi yang sukses adalah penerapan perencanaan manajemen komunikasi. Perencanaan komunikasi melibatkan serangkaian aktivitas yang sistematis, meliputi pengumpulan data, pembuatan pesan, penyebaran informasi, penyimpanan dokumen, pengelolaan komunikasi secara berkelanjutan, serta penentuan nasib akhir dari setiap komunikasi.

Selain itu, Project Management Institute (2017) juga menjelaskan strategi untuk mengurangi kesalahpahaman komunikasi dengan menyeleksi metode, pemberi informasi, dan informasi yang dikembangkan dari proses perencanaan dengan hati-hati. Menurut Project Management Body of Knowledge (PMBOK) The Sixth Edition (2017), kesalahpahaman dapat dikurangi namun tidak dapat dihilangkan dengan hal-hal berikut ini.

1. Komunikasi secara tertulis atau lisan secara langsung tanpa menggunakan media sosial; dan
2. Komunikasi tertulis yang didukung dengan keterampilan komunikasi seperti mendengarkan secara aktif; kesadaran akan perbedaan budaya dan pribadi; mengidentifikasi, menetapkan, dan mengelola ekspektasi *stakeholders*; dan meningkatkan keterampilan.

### 2.3.3 Komunikasi Antara *Stakeholder* Proyek

Menurut Project Management Institute (2021) *stakeholder* adalah individu, kelompok, atau organisasi yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi, atau dipengaruhi oleh keputusan, kegiatan, atau hasil dari proyek, program atau portofolio. Pembangunan suatu proyek melibatkan kolaborasi antara berbagai individu dan kelompok, seperti pemilik proyek, kontraktor, konsultan, dan tenaga kerja, yang masing-masing memiliki keahlian dan kepentingan yang berbeda. Mereka bekerja sama untuk memastikan proyek selesai tepat waktu, memenuhi standar kualitas, dan sesuai dengan biaya yang telah direncanakan. (Peli dkk., 2022).

Keterlibatan *stakeholder* dalam proyek memerlukan kerja sama dengan para *stakeholder* lainnya untuk memperkenalkan proyek, memperoleh persyaratan, mengelola ekspektasi, menyelesaikan masalah, bernegosiasi, memprioritaskan memecahkan masalah, dan membuat keputusan (Project Management Institute, 2021).



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya komunikasi efektif dan efisien untuk saling menghubungkan pemahaman antara *stakeholder*. Dalam melibatkan *stakeholder* dibutuhkan keterampilan komunikasi seperti mendengarkan secara aktif, keterampilan antarpribadi dan tim, manajemen konflik, serta keterampilan kepemimpinan seperti membangun visi dan berpikir kritis. Komunikasi dapat dilakukan secara tertulis atau lisan, dan dapat bersifat formal atau informal. Berikut contoh tipe komunikasi menurut Project Management Institute (2021) yang ditunjukkan oleh Tabel 2.1.

Table 2.2: Tipe Komunikasi

| Tipe     | Formal               | Informal           |
|----------|----------------------|--------------------|
| Verbal   | Presentasi           | Percakapan         |
|          | Tinjauan proyek      | Diskusi sementara  |
|          | Pengarahan           |                    |
|          | Demo produk          |                    |
|          | <i>Brainstorming</i> |                    |
| Tertulis | Laporan progres      | Catatan pengarahan |
|          | Dokumen proyek       | E-mail             |
|          | Kasus bisnis         | Pesan instan/SMS   |
|          |                      | Sosial media       |

Sumber: Project Management Institute (2021)

Project Management Institute (2021) menjelaskan bahwa keterlibatan *stakeholder* bersifat interaktif dimana hal ini mencakup pertukaran informasi dengan satu atau lebih *stakeholder* seperti percakapan, telepon, rapat, *brainstorming*, demo produk, dan lainnya. Dengan segala bentuk komunikasi, umpan balik yang cepat akan memberikan informasi yang berguna untuk mengonfirmasi sejauh mana *stakeholder* dapat mendengar pesan yang disampaikan; menentukan apakah *stakeholder* setuju dengan pesan yang disampaikan; mengidentifikasi pesan-pesan yang tidak diinginkan yang terdeteksi oleh penerima; dan mendapatkan wawasan bermanfaat lainnya (Project Management Institute, 2021).

Namun dalam proses pelaksanaan konstruksi, dapat ditemukan masalah-masalah yang muncul menghambat komunikasi dan memberikan dampak negatif pada keberhasilan proyek. Contohnya permasalahan komunikasi antara owner dengan kontraktor yang diteliti oleh Harsian dkk. (2022). Masalah komunikasi yang paling sering terjadi adalah penyampaian informasi yang tidak lengkap, penyampaian informasi yang tidak jelas, dan penyampaian informasi yang tidak ringkas. Dari

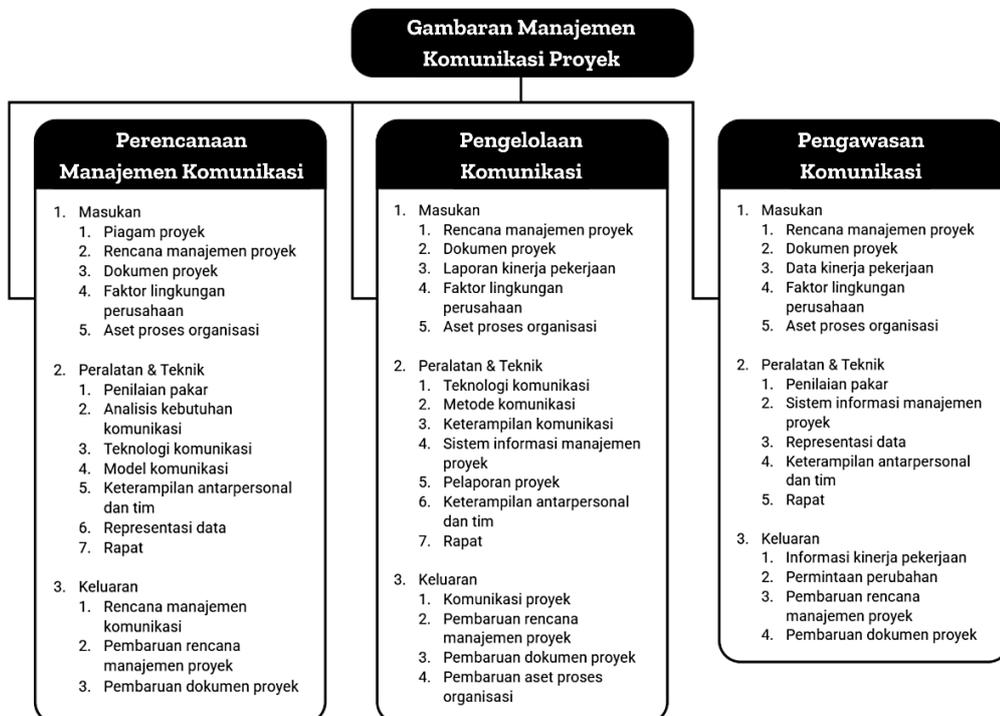
masalah-masalah tersebut dapat menimbulkan dampak negatif seperti terjadinya *rework*, *cosr overrrun*, *material waste*, *time overrun*, dan ketidak puasan *client* (Harsian dkk., 2022).

### 2.3.4 Proses Manajemen Komunikasi Proyek

Menurut Project Management Body of Knowledge (PMBOK) The Sixth Edition (2017), manajemen komunikasi proyek terbagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. **Perencanaan Komunikasi** merupakan proses merancang strategi untuk memastikan bahwa semua informasi yang relevan dengan proyek disampaikan kepada semua pihak yang berkepentingan secara tepat waktu dan dengan cara yang efektif.
2. **Pengelolaan Komunikasi** merupakan proses yang melibatkan serangkaian aktivitas yang sistematis, mulai dari mengumpulkan data proyek, membuat laporan, hingga menyimpan dan mengarsipkan dokumen-dokumen penting.
3. **Pengawasan Komunikasi** merupakan proses untuk memastikan informasi yang dibutuhkan proyek dan pertemuan *stakeholder*.

Berikut gambaran tahapan-tahapan manajemen komunikasi proyek berdasarkan Project Management Body of Knowledge (PMBOK) The Sixth Edition (2017):



Gambar 2.1: Gambaran Umum Komunikasi Proyek  
Sumber: Project Management Institute (2017)

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**Hak Cipta :**

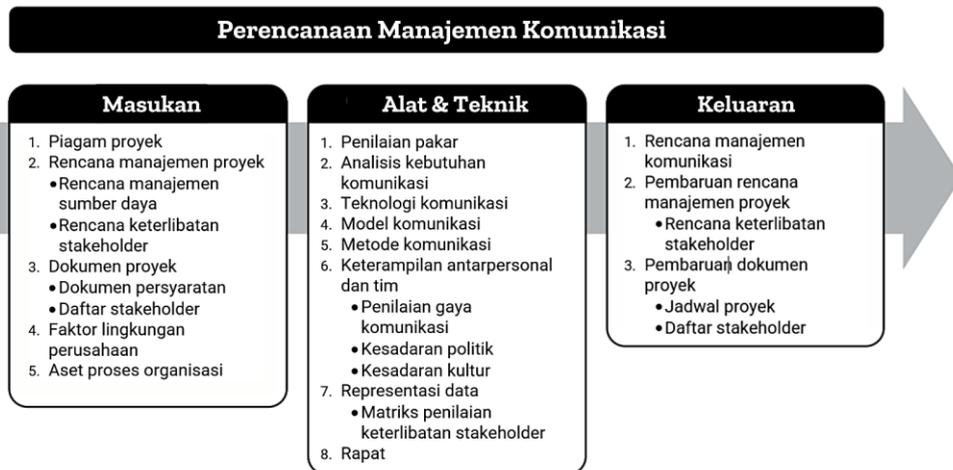
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Dari Gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa proses diawali dengan ide perencanaan yang dikembangkan kemudian dikelola melalui media baik secara verbal maupun nonverbal yang setiap kegiatannya dilakukan pemantauan hingga didapatkan hasil akhir berupa laporan yang berisikan hasil distribusi informasi untuk dilaksanakan. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan sebuah manajemen yang baik antar semua pihak yang terlibat (*stakeholder*). Berikut dibawah ini penjelasan lebih lanjut dari masing-masing tahap manajemen komunikasi proyek:

**2.3.4.1 Perencanaan Manajemen Komunikasi**

Perencanaan komunikasi proyek merupakan proses merancang strategi untuk memastikan bahwa semua informasi yang relevan dengan proyek disampaikan kepada semua pihak yang berkepentingan secara tepat waktu dan dengan cara yang efektif. Manfaat utama dari proses ini adalah pendekatan terdokumentasi secara efektif dan efisien melibatkan *stakeholders* dengan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu. Proses ini dilakukan secara berkala selama proyek berlangsung sesuai kebutuhan (Project Management Institute, 2017).

Masukan, alat dan teknik, dan keluaran dari proses ini digambarkan pada Gambar 2.3. Sedangkan Gambar 2.4 menggambarkan diagram aliran data untuk proses ini.

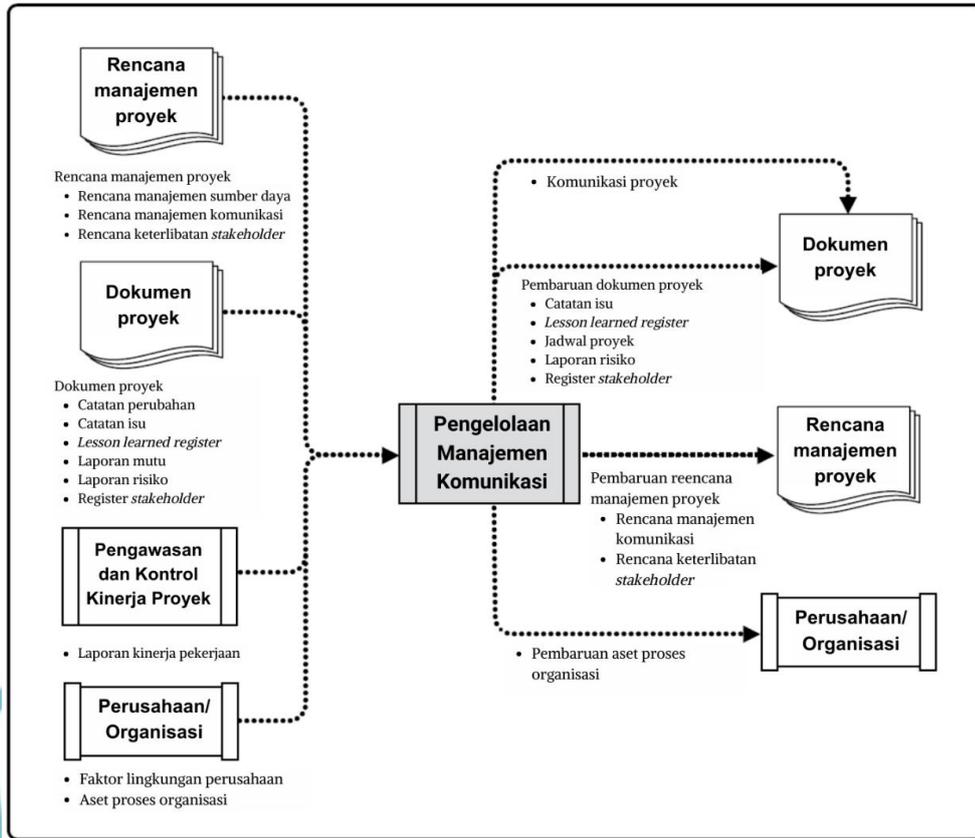


Gambar 2.2: Perencanaan Manajemen Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran

Sumber: Project Management Institute (2017)

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Gambar 2.3: Perencanaan Manajemen Komunikasi: Diagram Aliran Data  
Sumber: Project Management Institute (2017)

Menurut Project Management Body of Knowledge (PMBOK) The Sixth Edition (2017) perencanaan manajemen komunikasi yang efektif dikembangkan di awal siklus hidup proyek untuk menyadari beragamnya kebutuhan informasi stakeholdes proyek. Perencanaan harus ditinjau secara teratur dan dimodifikasi bila diperlukan, ketika komunitas *stakeholder* berubah atau pada awal fase proyek baru. Di kebanyakan proyek, perencanaan komunikasi dilakukan lebih awal, selama identifikasi *stakeholder* dan pengembangan rencana manajemen proyek (Project Management Institute, 2017).

### 2.3.4.2 Pengelolaan Komunikasi

Pengelolaan komunikasi merupakan proses yang melibatkan serangkaian aktivitas yang sistematis, mulai dari mengumpulkan data proyek, membuat laporan, hingga menyimpan dan mengarsipkan dokumen-dokumen penting. Dengan proses ini, pertukaran informasi antar tim dan pemangku kepentingan menjadi lebih efektif dan efisien. Proses pengelolaan komunikasi mengidentifikasi segala aspek dari komunikasi efektif, termasuk pemilihan teknologi, metode, dan teknik yang sesuai. Selain itu, proses ini harus memperhitungkan fleksibilitas dalam aktivitas komunikasi,

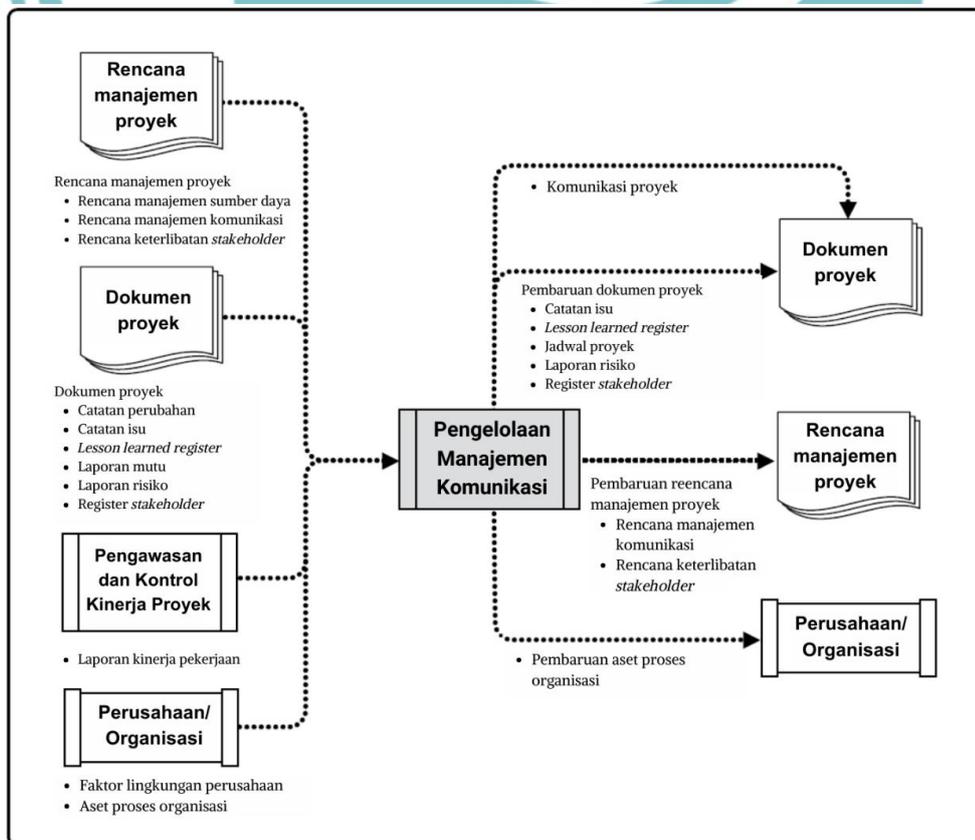
- Hak Cipta :**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

memperhitungkan penyediaan metode dan teknik untuk mengakomodasi perubahan yang dibutuhkan *stakeholders* dan proyek. Proses ini dilakukan secara berkala selama proyek berlangsung sesuai kebutuhan (Project Management Institute, 2017).

Masukan, alat, teknik, dan keluaran dari proses ini digambarkan pada Gambar 2.5. Sedangkan Gambar 2.6 menggambarkan diagram aliran data untuk proses ini.



Gambar 2.4: Pengelolaan Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran  
Sumber: Project Management Institute (2017)



Gambar 2.5: Pengelolaan Komunikasi: Diagram Aliran Data  
Sumber: Project Management Institute (2017)

**Hak Cipta :**

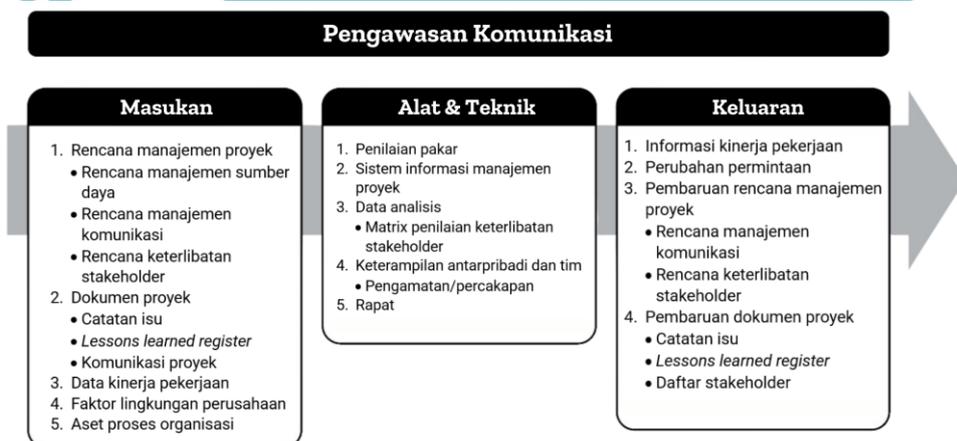
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Proses ini lebih dari sekedar mendistribusikan informasi yang relevan namun juga memastikan bahwa informasi yang dikomunikasikan kepada para *stakeholders* proyek telah dibuat dan diformat dengan tepat dan diterima oleh audiens yang dituju. Untuk manajemen komunikasi yang efektif maka dilakukan teknik dan pertimbangan seperti model pengiriman-penerimaan, pemilihan media, gaya penulisan, manajemen rapat, presentasi, fasilitas, serta aktif mendengarkan. Dengan pengelolaan komunikasi ini juga dapat memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk membuat permintaan untuk informasi lebih lanjut, klarifikasi, dan diskusi (Project Management Institute, 2017).

### 2.3.4.3 Pengawasan Komunikasi

Pengawasan komunikasi adalah proses memastikan bahwa semua komunikasi dalam proyek, mulai dari awal hingga akhir, berjalan sesuai rencana dan memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat. Manfaat utama dari proses ini adalah aliran informasi yang optimal diantara semua pihak yang terlibat dalam komunikasi setiap saat sebagaimana seperti yang didefinisikan dalam rencana manajemen komunikasi dan rencana keterlibatan *stakeholder* (Project Management Institute, 2017).

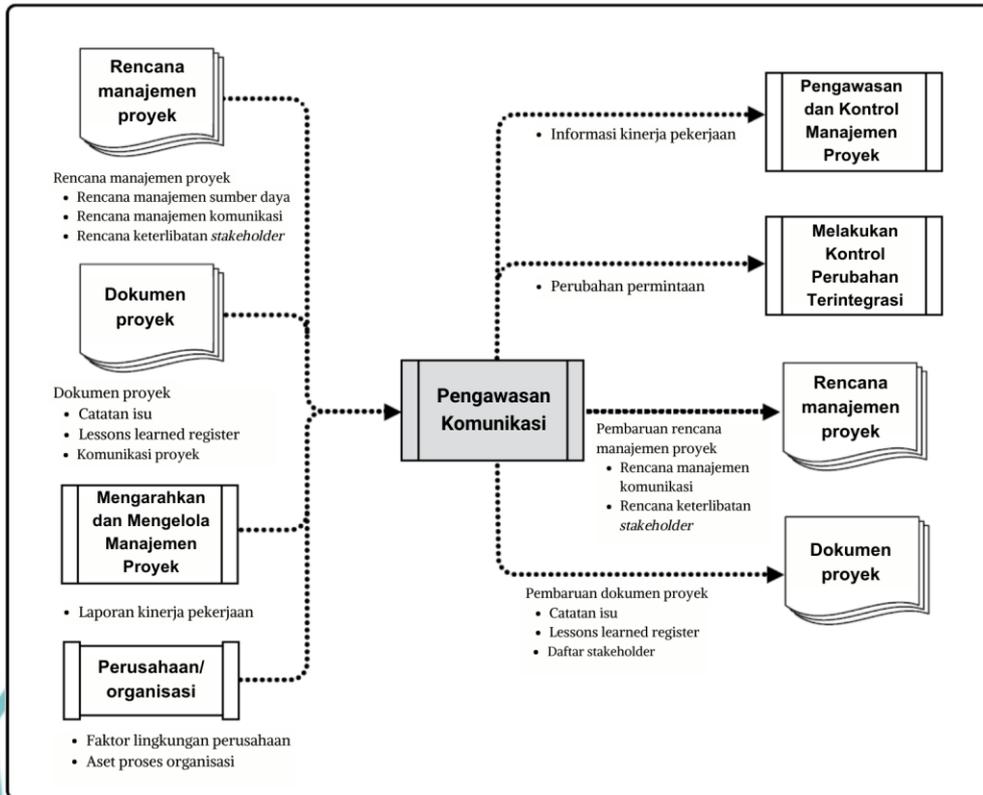
Masukan, alat, teknik, dan keluaran dari proses ini digambarkan pada Gambar 2.7. Sedangkan Gambar 2.8 menggambarkan diagram aliran data untuk proses ini.



Gambar 2.6: Pengawasan Komunikasi: Masukan, Alat & Teknik, dan Keluaran  
Sumber: Project Management Institute (2017)

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Gambar 2.7: Pengawasan Komunikasi: Diagram Aliran Data  
Sumber: Project Management Institute (2017)

Pengawasan komunikasi dapat menentukan apakah artefak dan kegiatan komunikasi yang direncanakan sudah sesuai dengan yang diharapkan untuk meningkatkan atau mempertahankan dukungan *stakeholder* terhadap ekspektasi hasil proyek. Evaluasi dan pemantauan komunikasi proyek bertujuan untuk mengukur efektivitas pesan dengan isi dan maksud yang disampaikan kepada audiens tepat, melalui saluran yang tepat, dan pada waktu yang tepat tanpa informasi yang dikurangi atau lebih-lebihkan untuk menghindari kesalahpahaman (Project Management Institute, 2017).

Proses pengawasan komunikasi dapat menyebabkan pengulangan proses rencana manajemen komunikasi dan/atau proses pengelola manajemen komunikasi agar dapat meningkatkan efektivitas komunikasi melalui tambahan dan perubahan rencana dan kegiatan komunikasi. Adanya masalah kinerja, risiko, atau konflik yang signifikan dapat menjadi pemicu untuk kembali melakukan pengawasan komunikasi. Oleh karena itu, dalam melaksanakan pengawasan komunikasi, diperlukan berbagai metode yang komprehensif. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain survei kepuasan pelanggan, pengumpulan pelajaran dari pengalaman sebelumnya, pengamatan langsung terhadap dinamika tim, peninjauan data dari catatan masalah



yang telah terjadi, atau evaluasi terhadap perubahan dalam matriks penilaian tingkat keterlibatan para *stakeholder*. (Project Management Institute, 2017).

## 2.4 KINERJA BIAYA

Kinerja biaya adalah kemampuan untuk mengelola anggaran proyek agar selesai sesuai dengan anggaran yang disetujui. Kinerja biaya proyek dinilai dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan di awal proyek dengan total biaya yang sebenarnya dikeluarkan selama pelaksanaan proyek (Anggraini & Dewantoro, 2019). Indikator kinerja proyek dari aspek biaya menurut Syah (2004) dalam penelitian Sonelma & Ketut Sucita (2022) adalah sebagai berikut.

1. Biaya yang dikeluarkan sesuai dengan dokumen kontrak dan kesepakatan.
2. Rancangan anggaran biaya disetujui oleh pemilik proyek dan pemilik proyek melaksanakan pembayaran pekerjaan sampai selesai.
3. Mendapatkan manfaat positif termasuk keuntungan yang memuaskan bagi semua pihak terkait pelaksanaan proyek.

Kinerja biaya efektif ditunjukkan dengan kemampuan mengendalikan arus keluar masuk anggaran biaya dari pembayaran termin oleh *owner* selama proyek konstruksi berjalan. Dalam memperhitungkan penggunaan anggaran, biaya diestimasi untuk berbagai sumber daya seperti tenaga kerja langsung, material, peralatan, jasa, fasilitas, teknologi informasi, dan kategori khusus seperti *finance cost* (termasuk biaya bunga), tunjangan inflasi, nilai tukar, atau cadangan kontinjensi biaya (Project Management Institute, 2017). Menurut Project Management Institute (2017) untuk mengendalikan biaya dapat menggunakan teknik analisis data sebagai berikut.

1. *Earned value analysis* (EVA). Teknik analisis data ini dapat digunakan untuk membandingkan pengukuran kinerja secara garis dasar antara jadwal aktual dengan kinerja biaya.
2. *Variance analysis*. *Variance analysis* digunakan untuk meninjau perbedaan atau variasi antara kinerja yang direncanakan dengan kinerja aktual. Teknik ini mencakup estimasi durasi, estimasi biaya, pemanfaatan sumber daya, tingkat sumber daya, kinerja, dan metrik lainnya.
3. *Trend analysis*. Teknik trend analysis digunakan untuk meramalkan kinerja masa depan berdasarkan hasil kinerja sebelumnya.
4. *Reserve analysis*. *Contingency reserve* adalah anggaran yang dialokasikan secara garis besar untuk risiko yang teridentifikasi. *Contingency reserve*

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

dapat ditentukan dengan berbagai cara, baik dengan menetapkan persentase tertentu dari total biaya proyek, jumlah tetap yang sudah ditentukan, atau melalui analisis kuantitatif yang lebih detail.

#### 2.4.1 Earned Value Analysis (EVA)

*Earned value analysis* adalah teknik yang digunakan untuk mengukur kinerja proyek dengan cara membandingkan antara nilai pekerjaan yang seharusnya sudah selesai, nilai pekerjaan yang sebenarnya telah selesai, dan biaya aktual yang telah dikeluarkan, sehingga dapat diketahui apakah proyek berjalan sesuai dengan rencana atau tidak (Project Management Institute, 2017). Metode ini mengintegrasikan garis dasar ruang lingkup dengan garis dasar biaya dan garis dasar jadwal untuk membentuk garis dasar pengukuran kinerja. Menurut Project Management Institute (2017), *earned value method* (EVM) mengembangkan dan memantau beberapa komponen untuk setiap paket pekerjaan dan akun kontrol berikut ini.

1. *Planned value* (PV) atau rencana anggaran adalah anggaran resmi yang direncanakan untuk suatu pekerjaan tertentu yang disusun dan dihubungkan dengan jadwal proyek. Total dari PV terkadang disebut sebagai pengukuran garis dasar kinerja atau *performanced measurement baseline* (PMB). Total nilai yang direncanakan untuk proyek juga dikenal sebagai anggaran pada saat penyelesaian atau *budget at completion* (BAC). Nilai PV diperoleh dari mengalikan presentase kemajuan rencana dalam *time schedule* dengan nilai kontrak proyek yang ada dalam rencana anggaran biaya. Dalam hal ini, maka PV dapat dirumuskan menjadi berikut ini.

$$PV = (\% \text{progress rencana}) \times (\text{nilai kontrak proyek})$$

Keterangan:

$$PV = \text{Planned value}$$

2. *Earned value* (EV) atau nilai hasil adalah nilai aktual pekerjaan yang sudah selesai dengan nilai pekerjaan yang seharusnya sudah selesai sesuai dengan rencana anggaran. Nilai EV yang diukur harus terkait dengan PMB dan tidak boleh melebihi anggaran PV yang dialokasikan untuk suatu pekerjaan. EV digunakan untuk menghitung presentase penyelesaian proyek dimana standar pengukuran progress pekerjaan yang sedang berlangsung harus ditetapkan untuk setiap komponen WBS. EV diperoleh dari mengalikan presentase progress yang terlaksana dengan total biaya pelaksanaan proyek rencana

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

anggaran biaya. Dalam hal ini, maka EV dapat dirumuskan menjadi berikut ini.

$$EV = (\%progress\ actual) \times (\text{nilai kontrak proyek})$$

Keterangan:

$$EV = \text{Earned value}$$

3. *Actual cost* (AC) atau biaya aktual adalah jumlah dari total biaya langsung dan tidak langsung yang telah dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan. AC atau biaya aktual yang dikeluarkan harus sesuai dengan rencana anggaran dan diukur berdasarkan nilai pekerjaan yang sudah selesai berdasarkan berbagai komponen biaya seperti biaya langsung dan tidak langsung. Biaya aktual (AC) didapatkan dari catatan keuangan proyek yang mencatat semua pengeluaran, termasuk biaya tambahan dan biaya operasional.

4. *Cost Variance* (CV)

*Cost variance* (CV) adalah perbedaan antara biaya yang seharusnya dikeluarkan dengan biaya yang sebenarnya telah dikeluarkan pada waktu tertentu (Project Management Institute, 2017). CV dapat diperoleh berdasarkan pengurangan nilai pekerjaan yang telah selesai dengan biaya aktual. Dalam hal ini, CV dapat dirumuskan menjadi berikut ini.

$$CV = EV - AC$$

Keterangan:

$$CV = \text{Cost Variance}$$

$$EV = \text{Earned Value}$$

$$AC = \text{Biaya Aktual}$$

5. Indeks Produktivitas Biaya

*Cost Performance Index* (CPI) adalah perbandingan antara nilai pekerjaan yang sudah selesai dengan biaya yang sudah dikeluarkan (Project Management Institute, 2017). Nilai CPI = 1, menunjukkan proyek tepat sesuai anggaran. Jika CPI > 1, maka menunjukkan penurunan kinerja biaya. Sedangkan jika CPI < 1, maka menunjukkan pembengkakan biaya. Dalam hal ini, CPI dapat dirumuskan menjadi berikut ini.

$$CPI = EV/AC$$

Keterangan:

$$CPI = \text{Indeks Produktivitas Biaya}$$



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

EV = *Earned Value*

AC = Biaya Aktual

6. *Estimate temporary complete* (ETC) adalah sebuah perkiraan biaya yang akan dikeluarkan untuk menyelesaikan seluruh sisa pekerjaan dalam sebuah proyek (Project Management Institute, 2017). Nilai ETC diuraikan dalam rumus sebagai berikut.

$$ETC = (\text{Anggaran Total} - EV) / CPI$$

Keterangan:

ETC = Biaya tersisa

EV = *Earned value*

CPI = Indeks produktivitas biaya

7. *Estimate at complete* (EAC) adalah total biaya yang diharapkan dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dan dinyatakan sebagai jumlah aktual saat ini dan perkiraan untuk menyelesaikannya (Project Management Institute, 2017). Nilai EAC diuraikan dalam rumus sebagai berikut.

$$EAC = AC + ETC$$

Keterangan:

EAC = Total biaya akhir

AC = *Actual cost*

ETC = Biaya tersisa

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA



## BAB V PENUTUP

### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi komunikasi terhadap pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta antara lain.
  - a) Rencana Manajemen Proyek (Perencanaan Manajemen Komunikasi)
  - b) Sistem Informasi Manajemen Proyek (Pengelolaan Komunikasi)
  - c) Rencanan Manajemen Proyek dan Dokumen Proyek (Pengelolaan Komunikasi)
  - d) Rencana Manajemen Proyek dan Dokumen Proyek (Pengawasan Komunikasi)
  - e) Pembaruan Dokumen Proyek (Pengawasan Komunikasi)
  - f) Keterampilan Komunikasi (Pengelolaan Komunikasi)
  - g) Metode Komunikasi (Pengelolaan Komunikasi)
  - h) Permintaan Perubahan (Pengawasan Komunikasi)
  - i) Keterampilan Antarpersonal dan Tim (Pengelolaan Komunikasi)
  - j) Rapat (Pengelolaan Komunikasi)
2. Berdasarkan hasil analisis *earned value* hingga minggu ke-26, kinerja biaya dalam pelaksanaan proyek pembangunan RS PON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta diketahui bahwa biaya yang dikeluarkan lebih hemat dari anggaran rencana dan diperkirakan bahwa proyek akan menghabiskan biaya sebanyak Rp 511.927.972.121,80 hingga proyek selesai dan menghemat biaya sebesar Rp 350.672.027.878,20 dari total biaya rencana yang telah dianggarkan.
3. Manajemen komunikasi proyek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja biaya sebesar 18,1%. Sementara sisanya 81,9% dipengaruhi oleh variabel independent lain yang tidak diuji dalam penelitian. Namun, manajemen komunikasi dinilai tetap berperan besar untuk penyelesaian permasalahan yang terjadi pada kinerja biaya proyek.

#### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## 5.2 SARAN

Berikut beberapa saran untuk meningkatkan hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen komunikasi proyek yang mempengaruhi peningkatan kinerja biaya secara signifikan.
2. Untuk meningkatkan akurasi penelitian ini, diperlukan survei yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi secara rinci komponen biaya langsung dan tidak langsung.
3. Untuk penelitian selanjutnya mengenai manajemen komunikasi proyek, disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih luas dan mempertimbangkan faktor kinerja lainnya sebagai variabel penelitian.



### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## DAFTAR PUSTAKA

- Amruddin, Priyanda, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF*.
- Anggraini, E. A., & Dewantoro. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Biaya dan Waktu pada Proyek Konstruksi. *Jurnal Teoritis dan Terapan Bidang Keteknikan*, 3(1), 11–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.52868/jt.v3i1.1326>
- Annisa, A. (2019). Manajemen Komunikasi Proyek: Studi Kasus Perusahaan Berbasis Engineering, Procurement, Construction dan Manufacturing (EPCM) Kawasan Industri Jababeka Cikarang. *PLANNERS INSIGHT : URBAN AND REGIONAL PLANNING JOURNAL*, 2(1), 026–034. <https://doi.org/10.36870/insight.v2i1.27>
- Augustinus, N. (2022). *ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KOMUNIKASI PROYEK TERHADAP KINERJA WAKTU* [Tugas Akhir]. Politeknik Negeri Jakarta.
- Dinda Rizka Ibdayani, Oktavani, C. Z., & Saiful Husin. (2023). KEPENTINGAN RELATIF FAKTOR-FAKTOR INTEGRASI MANAJEMEN KOMUNIKASI PADA PROYEK KONSTRUKSI DI BANDA ACEH. *JMTS: Jurnal Mitra Teknik Sipil*, 6(1), 39–48. <https://doi.org/10.24912/jmts.v6i1.20781>
- Ghozali, I. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9* (9 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, M., Sufi, I., Konadi, W., Akmal, Y., & Iddris, J. (2019). *ANALISIS JALUR DAN APLIKASI SPSS VERSI 25 EDISI PERTAMA* (1 ed.).
- Harsian, H. S., Utama, W. P., & Jumas, D. Y. (2022). FAKTOR PENGHAMBAT KOMUNIKASI EFEKTIF DI PROYEK KONSTRUKSI PEMERINTAH DARI PERSPEKTIF PENYEDIA JASA. *Kumpulan Executive Summary Prodi Magister Teknik Sipil Wisuda Periode 76, 17*(3). <https://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php/JPSC2/article/view/19833>
- Luthfi Abdullah, M., & Kasidin, S. (2023). Analisis Kritis Kajian Literatur: Faktor-Faktor Kunci dalam Manajemen Proyek yang Efektif dan Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Proyek. *Exchall: Economic Challenge*, 5(1), 31–39.
- Mareno, R., Oktaviani, C. Z., & Husin, S. (2022). ANALISIS KORELASI FAKTOR KOMUNIKASI PROYEK TERHADAP PENCAPAIAN KINERJA WAKTU DI KOTA BANDA ACEH. *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil dan Perencanaan*, 5(1), 38–46. <https://doi.org/10.24815/jarsp.v5i1.25284>
- Peli, M., Utama, W. P., Jumas, D. Y., Zulherman, Z., Sesmiwati, S., Ariani, V., Roza, F., & Thaha, P. (2022). FAKTOR DETERMINASI KOMUNIKASI EFEKTIF DI PROYEK KONSTRUKSI DARI PERSPEKTIF MULTIPLE STAKEHOLDERS. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 26(2), 109–122. <https://doi.org/10.17933/jskm.2022.4896>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6 ed.). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7 ed.). Project Management Institute.

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Pusat Pembinaan Kompetensi dan Pelatihan Konstruksi. (2007). *MODUL CMB-09 = Sistem Manajemen Komunikasi Proyek (Project Communication Management)* (Badan Pembinaan Konstruksi dan Sumber Daya Manusia, Ed.). Departemen Pekerjaan Umum.
- Ripkianto, & Winanda, L. A. R. (2013). ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI ANTARA KONSULTAN DAN KONTRAKTOR TERHADAP KEBERHASILAN PROYEK BANGUNAN GEDUNG DI KOTA MALANG. *Konferensi Nasional Teknik Sipil 7 (KoNTekS 7)*, 73–80.
- Sarah, J. L., Chandra, H. P., & Rahardjo, J. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi dan Kompetensi Antara Arsitek dan Klien Terhadap Keberhasilan Proyek. *Dimensi Utama Teknik Sipil*, 9(2), 184–199. <https://doi.org/10.9744/duts.9.2.184-199>
- Sari, M. M., Hadi, Tb. S., & Aldiansyah. (2020). FAKTOR PENYEBAB PEMBENGGKAKAN BIAYA YANG BERPENGARUH TERHADAP BIAYA AKHIR PADA PROYEK KONSTRUKSI GEDUNG. *Jurnal Infrastruktur*, 6(1), 59–67. <https://doi.org/10.35814/infrastruktur.v6i1.1335>
- Simanjuntak, M. R. A., & Ndraha, B. (2019). KAJIAN VARIABEL MANAJEMEN KOMUNIKASI PADA PELAKSANAAN PROYEK KONSTRUKSI BANGUNAN GEDUNG TINGGI (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN KONSTRUKSI PT. BS – JAKARTA). *Prosiding Seminar Nasional Teknik Sipil UMS*, 246–272.
- Sonelma, N., & Ketut Sucita, I. (2022). PENGARUH KOMPETENSI PROJECT MANAGER TERHADAP KEBERHASILAN PROYEK KONSTRUKSI GEDUNG APARTEMEN X. *Construction and Material Journal*, 4(1).
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D*.
- Sustiawan, F., & Husin, A. E. (2021). Analisa RII (Relative Important Index) Terhadap Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Mengimplementasikan BIM 4D dan M-PERT pada Pekerjaan Struktur Bangunan Hunian Bertingkat Tinggi. *Jurnal Aplikasi Teknik Sipil*, 19(4), 417–426. <http://iptek.its.ac.id/index.php/jats>
- William, D., Tirtoatmodjo, T., & Andi, D. (2020). Komunikasi Antara Owner dengan Kontraktor Serta Permasalahannya pada Proyek Konstruksi di Surabaya. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, 9(2), 70–77.