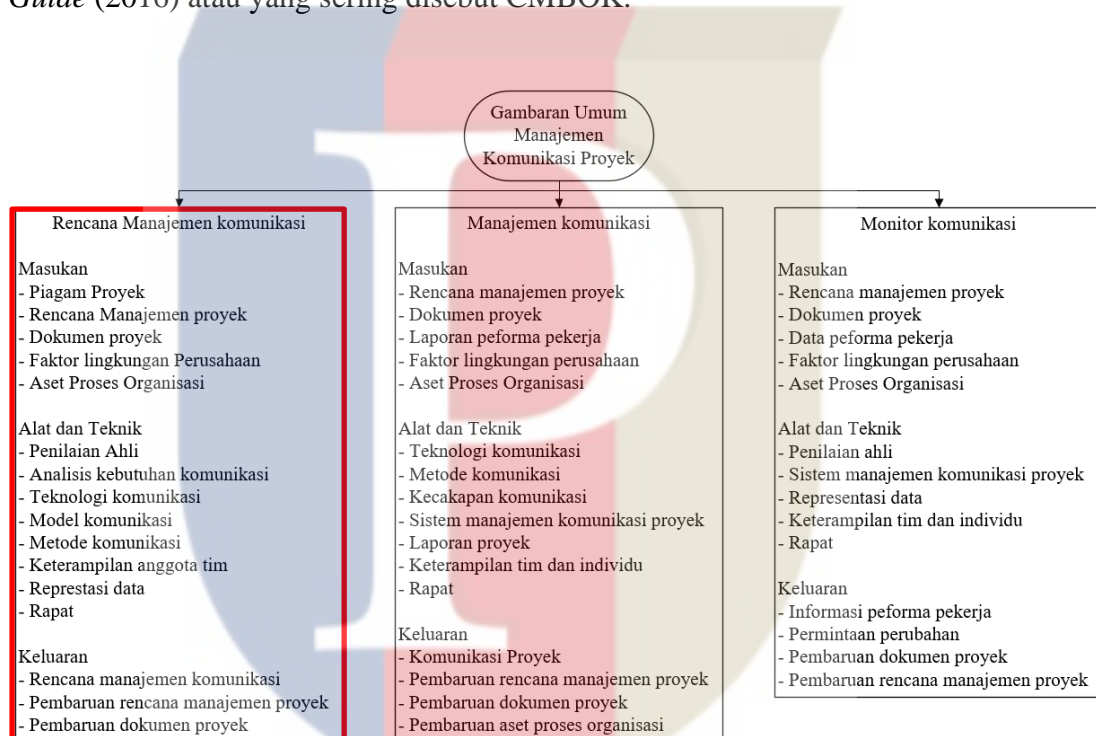


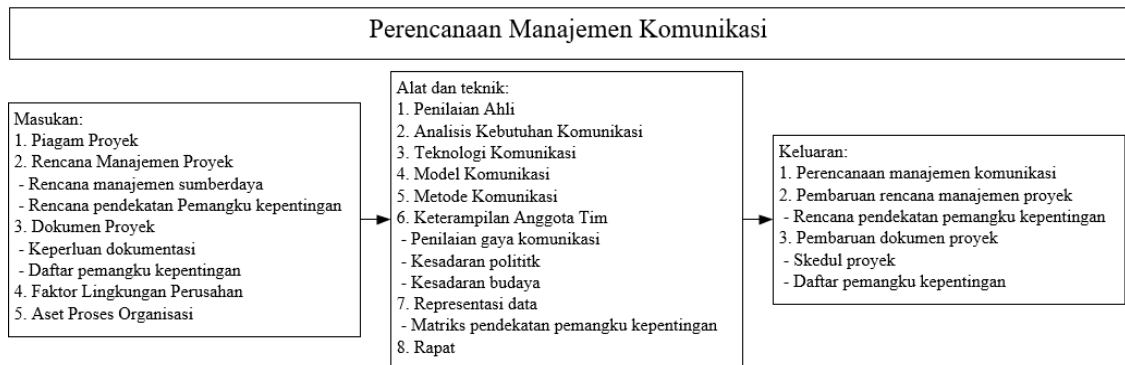
Bab II Kajian Literatur

Manajemen komunikasi menurut Project Management Institute (2017) secara umum dibagi menjadi 3 bagian utama yaitu, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan komunikasi. Dalam setiap bagian tersebut, dibagi lagi menjadi 3 tahap yaitu, masukan, alat dan teknik, dan keluaran. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat di Gambar II.1. Karena proyek yang di fokuskan adalah proyek konstruksi, maka beberapa bagian juga merujuk terhadap *Construction Extension to the PMBOK Guide* (2016) atau yang sering disebut CMBOK.



Gambar II.1 Gambaran umum manajemen komunikasi proyek
(Sumber: *Project Management Institute 2017*)

Untuk penelitian ini, akan difokuskan pada bagian **Rencanaan Manajemen Komunikasi**. Menurut Wijaya (2015), perencanaan komunikasi adalah sebuah usaha yang bersifat sistematis dan berkelanjutan dalam mengatur aktivitas komunikasi secara efisien agar memenuhi kebijakan-kebijakan komunikasi.



Gambar II.2 Detail Perencanaan Manajemen Komunikasi
(Sumber: *Project Management Institute 2017*)

II.1 Rencana Manajemen Komunikasi

Rencana manajemen komunikasi adalah proses untuk mengembangkan pendekatan dan perencanaan untuk komunikasi proyek berdasarkan informasi yang dibutuhkan oleh setiap pemangku kepentingan, aset organisasi yang dimiliki, dan kebutuhan proyek (Project Management Institute, 2017).

II.1.1. Masukan

II.1.1.1 Piagam Proyek

Piagam proyek adalah dokumen yang diterbitkan oleh inisiator proyek atau sponsor yang mempunyai wewenang didalam proyek untuk menerapkan sumber daya proyek. Piagam proyek seharusnya memiliki solusi dari permasalahan yang akan terjadi, relasi bekerja yang kooperatif, layanan yang berkualitas, keamanan proyek, dan penyelesaian berkala (Chan & Suen, 2004). Untuk itu, piagam proyek juga termasuk penting dalam inisiasi proyek untuk mengetahui sejauh mana para pemangku kepentingan proyek berpartisipasi dalam proyek tersebut. Piagam proyek dapat terdiri dari, tujuan proyek, objektif proyek yang terukur, kebutuhan proyek, deskripsi proyek, resiko proyek, *milestone* proyek, pemangku kepentingan inti, keperluan persetujuan proyek, kriteria penyelesaian proyek, sponsor yang menyetujui piagam proyek.

II.1.1.2 Rencana Manajemen Proyek

Rencana Manajemen Proyek adalah dokumen yang menjelaskan bagaimana sebuah proyek akan di eksekusi, monitor, kontrol, dan ditutup. Dokumen ini termasuk dan dibutuhkan sebagai dasar dari rencana proyek dan juga sebagai pedoman informasi yang dibutuhkan untuk mengatur proyek tersebut. Dalam rencana manajemen komunikasi ini, beberapa hal yang difokuskan antara lain:

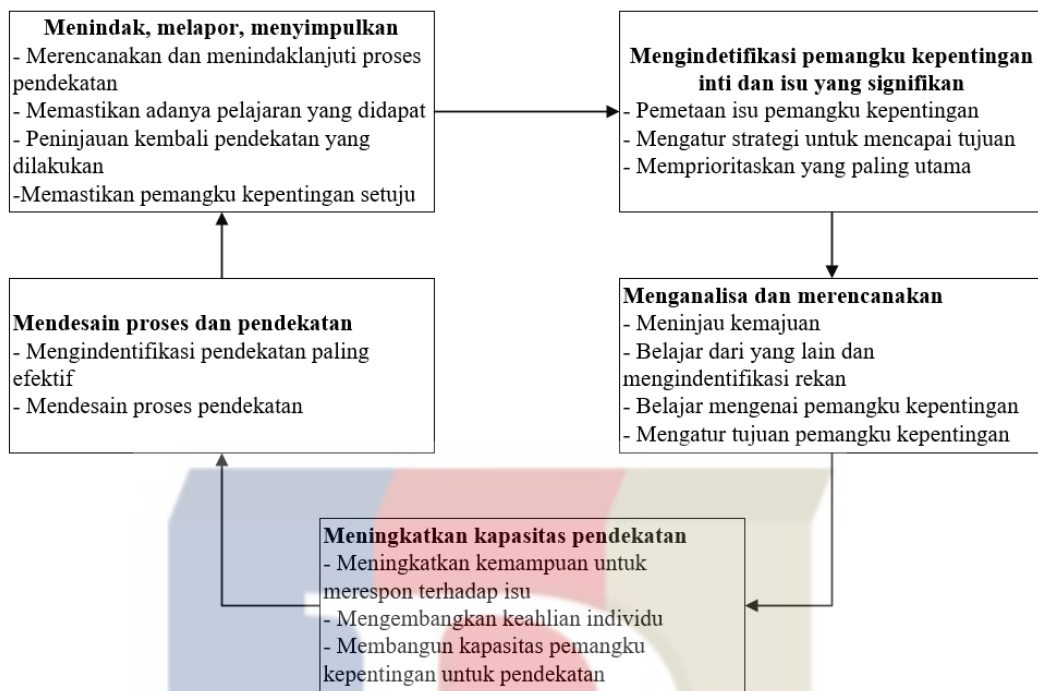
- Rencana Manajemen Sumber Daya

Sebagai Pedoman agar tim sumber daya dapat di kategorikan, dipindahkan, diatur dan dilepas. Anggota tim dapat memiliki syarat berkomunikasi yang harus dimasukkan kedalam rencana manajemen komunikasi menurut Project Management Institute (2016) seperti:

- Jumlah, ukuran, tipe fasilitas untuk menyimpan barang. Desain untuk fasilitas ini mengikuti standar dan regulasi untuk material berbahaya dan kebutuhan manufaktur untuk penyimpanan peralatan.
- Kebutuhan sumber daya untuk manajemen seperti penjaga gudang, logistik, dan kelompok transportasi
- Proses untuk penerimaan, penanganan, penyimpanan, dan pengiriman barang. Juga beserta dengan tanggung jawab dan otorisasi untuk permintaan barang.

- Rencana Pendekatan Pemangku Kepentingan

Bertujuan untuk mengidentifikasi rencana untuk melibatkan pemangku kepentingan secara efektif. Strategi yang digunakan seringkali terpenuhi dengan berkomunikasi. Berdasarkan Bal, Bryde, Feoran, & Ochieng (2013), terdapat 5 tahap untuk pendekatan pemangku kepentingan yang dapat dilihat di gambar II.3



Gambar II.3 Proses pendekatan pemangku kepentingan
(Sumber: Bal et al., 2013)

II.1.1.3 Dokumen Proyek

Dokumen proyek merupakan salah satu hal yang penting untuk perkembangan proyek. Menurut Al Qady & Kandil (2013), manajemen dokumen proyek yang baik sangat penting untuk keberhasilan proyek. Dokumen proyek yang termasuk dalam proses komunikasi menurut Project Management Institute (2017) antara lain:

- **Persyaratan Dokumentasi**

Persyaratan dokumentasi adalah dokumen yang mencakup syarat-syarat untuk menjadi pemangku kepentingan. Isinya berupa Persyaratan bisnis, persyaratan pemangku kepentingan, persyaratan fungsional dan non fungsional.

- **Daftar Pemangku Kepentingan**

Daftar ini digunakan untuk merencanakan aktivitas komunikasi dengan pemangku kepentingan.

Dokumen yang dapat dimasukkan ke proyek pun harus memiliki standar agar mudah dimengerti, dipahami, dan dicerna oleh pihak lainnya. Menurut Perumal &

Bakar (2011), dapat dipahami bahwa tanpa adanya dokumen yang sudah berstandar dengan baik, maka dapat terjadi keterlambatan waktu sebuah proyek dapat terjadi.

II.1.1.4 Faktor Lingkungan Perusahaan

Faktor lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi rencana manajemen komunikasi antara lain:

- Budaya Organisasi, kondisi politik, dan kerangka pemerintahan
- Peraturan administrasi personil
- Batas resiko pemangku kepentingan
- Channel, alat, dan sistem komunikasi yang sudah terpadu
- Kebiasaan regional, lokal, dan juga global

Lingkungan perusahaan berperan dalam keharmonisan pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Menurut Zidane, Hussein, Gudmundsson, & Ekambaram (2016), keterbukaan, kepercayaan, dan fleksibilitas didalam organisasi proyek memiliki pengaruh besar dalam hasil proyek. Komunikasi yang terbuka dapat menghasilkan interaksi yang efektif antar pemangku kepentingan yang dapat menyatukan tujuan dan ekspektasi.

II.1.1.5 Aset Proses Organisasi

Aset proses organisasi yang dapat mempengaruhi proses perencanaan manajemen komunikasi antara lain:

- Kebijakan dan prosedur organisasi untuk sosial media, etika dan keamanan:
- Kebijakan dan prosedur organisasi untuk isu, resiko, perubahan dan manajemen data
- Keperluan komunikasi organisasi
- Standar untuk perkembangan, pertukaran, penyimpanan dan penerimaan informasi
- Penyimpanan informasi yang terdahulu dan pelajaran yang didapat
- Pemangku kepentingan dan data komunikasi informasi dari proyek sebelumnya

Aset yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat mengurangi resiko kesalahan yang dapat terjadi dan meningkatkan efisiensi komunikasi dalam proyek konstruksi. Menurut Buerthey, Inga, & Kumi (2012), resiko yang mungkin terjadi dapat dimanajemenkan melalui perencanaan dengan melihat data historikal yang bersumber dari aset proses organisasi.

II.1.2. Alat dan Teknik

II.1.2.1 Penilaian Ahli

Penilaian ahli adalah pertimbangan yang diberikan berdasarkan pengalaman dibidang penerapan, pengetahuan, disiplin, industri yang dikuasai untuk aktivitas yang dikerjakan. Keahlian ini dapat diperoleh dari berbagai grup atau individu yang memiliki edukasi ahli, kemampuan, pengalaman, keahlian, dan pelatihan khusus.

Untuk perencanaan manajemen komunikasi, ahli yang diperlukan memiliki aspek seperti berikut:

- Kekuatan di dalam organisasi
- Lingkungan dan budaya yang baik dari organisasi dan organisasi pelanggan lainnya
- Pendekatan dan penerapan manajemen perubahan organisasi
- Jenis hasil proyek
- Teknologi komunikasi untuk organisasi
- Kebijakan dan prosedur organisasi untuk keperluan legal
- Kebijakan dan prosedur organisasi untuk keamanan
- Pemangku kepentingan, termasuk sponsor dan pelanggan

Dalam proyek, penilaian ahli sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Maka dari itu, pemilihan tenaga ahlipun tidak dapat sembarangan dilakukan. Dalam jurnal yang ditulis oleh Senaratne & Ruwanpura (2015), untuk mendapatkan identifikasi yang komperhensif dan mengetahui keinginan pemangku kepentingan, ahli harus didapatkan dari kelompok atau individu dengan pengetahuan khusus untuk subjek yang akan dicapai.

II.1.2.2 Analisis kebutuhan komunikasi

Analisis kebutuhan organisasi untuk mengetahui informasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan. Menurut Senaratne & Ruwanpura (2015), analisis kebutuhan komunikasi ditentukan berdasarkan penerima informasi, maka dari itu konsep untuk kebutuhan komunikasi lebih didasari dari kebutuhan praktikal. Berdasarkan Project Management Institute (2017) kebutuhan tersebut didasari dengan menggabungkan tipe dan format informasi yang dibutuhkan dengan analisis fungsi informasi tersebut. Sumber informasi yang biasanya digunakan untuk indentifikasi dan penetapan kebutuhan komunikasi menurut Project Management Institute (2017) proyek antara lain:

- Keperluan informasi dan komunikasi untuk pendaftaran dan pendekatan pemangku kepentingan
- Jumlah potensi jalur komunikasi termasuk, individu terhadap individu, individu terhadap kelompok, dan kelompok terhadap kelompok
- Grafik organisasi
- Organisasi proyek
- Tanggung jawab, relasi dan inter indenpenden pemangku kepentingan
- Pendekatan perkembangan
- Disiplin, departemen dan ahli yang terkait di dalam proyek
- Logistik untuk jumlah individu yang akan terlibat didalam proyek dan lokasinya
- Kebutuhan informasi internal
- Kebutuhan informasi eksternal
- Kebutuhan legal

II.1.2.3 Teknologi Komunikasi

Metode yang digunakan untuk mengirim informasi antar pemangku kepentingan mungkin sangat berbeda satu sama lain. Metode yang sering digunakan untuk pertukaran informasi dan kolaborasi antara lain dengan berdialog, rapat, dokumen tertulis, data, media sosial dan juga website. Berdasarkan Tai, Wang, & Anumba (2009), penggunaan teknologi komunikasi yang terbaru itu penting karena dapat meningkatkan komunikasi dan juga dapat memberikan nilai baru.

Faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan teknologi informasi berdasarkan Project Management Institute (2017) antara lain:

- Pentingnya kebutuhan sebuah informasi
- Ketersediaan dan reliabilitas teknologi
- Kemudahan dalam pemakaian
- Lingkungan proyek
- Informasi yang sensitif dan dapat dipercaya

Demikian pula menurut Kayany, Wotring, & Forrest (1996), hal yang dapat mempengaruhi pemilihan teknologi informasi antara lain:

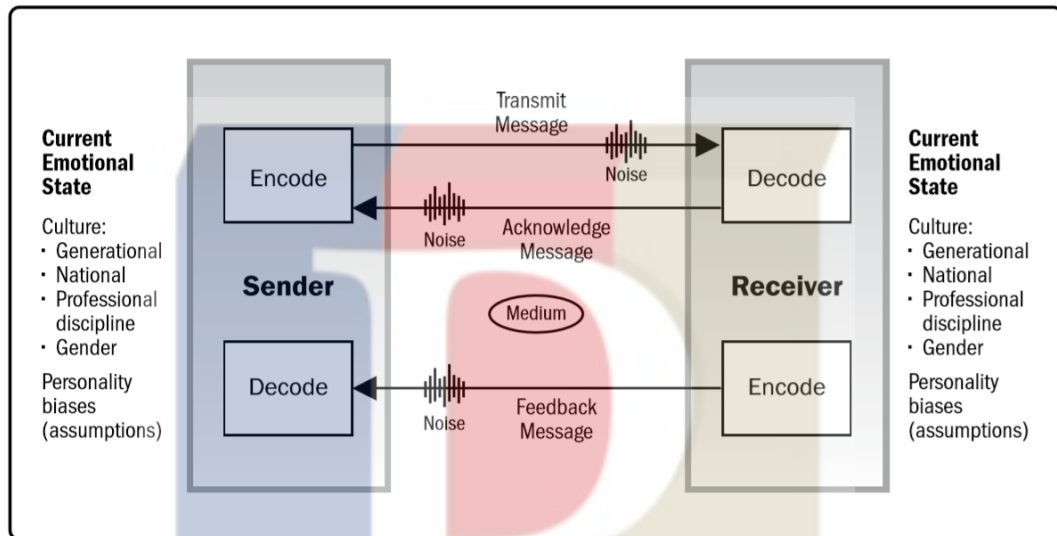
- Pengontrolan Relasi: Media yang digunakan dapat memudahkan menjaga relasi dengan pihak lainnya
- Pengontrolan Isi: Media yang digunakan mudah digunakan dan dimengerti oleh pihak yang bersangkutan
- Pengontrolan Proses: Media yang digunakan dapat digunakan dengan nyaman dan mudah serta tidak mengganggu pengguna media.

II.1.2.4 Model Komunikasi

Model komunikasi awalnya memberikan proses satu arah antara pemberi dan penerima informasi, namun berkembang menjadi model non-linear menjelaskan bahwa komunikasi di dalam proyek merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin memerlukan pendalaman yang lebih dalam (Baguley, 1994 dan Senaratne & Ruwanpura, 2015). Model komunikasi dapat menjelaskan proses komunikasi dalam bentuk dasar linear (pengirim dan penerima), lebih dalamnya adalah bentuk yang lebih interaktif dengan tambahan umpan balik (pengirim, penerima, dan umpan balik), dan model yang lebih kompleks memasukkan elemen faktor manusia pengirim atau penerima dan mencoba menjelaskan kompleksitas komunikasi yang menyangkut manusia.

Konstruksi di Indonesia sendiri memiliki pekerja yang datang dari berbagai daerah. Oleh karena itu, seringkali terjadi hambatan dalam melakukan komunikasi dengan

kolega dan sesama anggota organisasi. Komunikasi yang sering dilaksanakan adalah komunikasi secara kompleks karena perbedaan budaya dan latar belakang. Dalam gambar II.4 menjelaskan kompleksitas yang menggabungkan gagasan bahwa pesan itu sendiri dan bagaimana hal itu ditransmisikan dapat dipengaruhi oleh emosional, pengetahuan, nasionalitas, budaya, latar belakang dan lain sebagainya.



Gambar II.4 Model komunikasi lintas budaya
 Sumber: *Project Management Institute (2017)*

Gambar II.3 adalah model komunikasi kompleks yang di dalamnya juga terdapat model komunikasi simpel (pengirim dan penerima) dan interaktif (pengirim, penerima dan umpan balik). Model komunikasi simpel antara lain:

- *Encode* (Menyandi): Pesan dikodekan menjadi simbol, seperti teks, suara atau media untuk transmisi
- *Transit Message* (Mengirimkan pesan): Pesan dikirimkan melalui saluran komunikasi yang memadai dan dapat disesuaikan sesuai kebutuhan dan ketersediaan komunikasi. Kemungkinan gangguan terhadap pesan yang dikirim dapat terjadi dan menyebabkan pesan yang dikirim tidak seperti asalnya.
- *Encode* (Membaca sandi): Pesan yang diterima diterjemahkan oleh penerima menjadi bentuk yang dapat digunakan oleh penerima.

Model komunikasi interaktif lebih menyadari kebutuhan untuk memastikan bahwa pesan yang diterima tersebut telah diterima dan dipahami.

- *Acknowledge Message* (Penerimaan pesan): Setelah menerima pesan, penerima dapat memberi tanda penerimaan pesan, tetapi ini tidak berarti bahwa penerima pesan memahami pesan yang diterima. Sehingga gangguan yang terjadi dapat menyebabkan perbedaan pemahaman antara pengirim dan penerima pesan.
- *Feedback* (Umpan balik): Pesan yang sudah diterima dan telah dipahami, kemudian penerima akan mengirimkan pesan umpan balik/tanggapan. Jika pengirim merasa pesan tanggapan tersebut sudah sesuai dengan pesan asli, komunikasi telah berhasil. Dalam komunikasi antar individu, umpan balik dapat dicapai melalui pendengaran yang aktif dan akan dijelaskan lebih dalam pada bagian II.2.2.6

Model komunikasi ini dapat membantu dalam mengembangkan strategi komunikasi dan perencanaannya untuk komunikasi secara individu atau bahkan untuk kelompok kecil. Namun model komunikasi tidak berperan penting untuk jenis komunikasi lainnya seperti *email*, media sosial, atau pesan yang disebarkan secara luas.

II.1.2.5 Metode Komunikasi

Ada beberapa metode komunikasi yang dapat digunakan untuk membagikan informasi terhadap sesama pemangku kepentingan. Berdasarkan Project Management Institute (2017) pendekatan yang berbeda seharusnya dapat diterapkan untuk memenuhi kebutuhan komunikasi yang sering dilaksanakan yang terdapat di perencanaan manajemen komunikasi:

- Komunikasi antar individu: pertukaran informasi yang dilakukan antar individu, biasanya tatap muka.
- Komunikasi kelompok kecil: Terjadi untuk kelompok antara tiga sampai enam orang
- Komunikasi publik: Pembicara tunggal yang berbicara di hadapan orang banyak

- Jaringan komunikasi dan komunikasi komputasi sosial: Mendukung komunikasi yang mulai bermunculan di media sosial dan teknologi komunikasi.

Artifak dan metode komunikasi termasuk:

- Papan pengumuman
- Surat kabar
- Pesan untuk staff/sukarelawan
- Siaran Pers
- Laporan tahunan
- Email
- Portal web
- Komunikasi telepon
- Briefing kelompok
- Kelompok konsultan

Banyaknya metode komunikasi terkadang membuat rancu, namun ada beberapa komunikasi yang termasuk efektif seperti rapat tatap muka dibandingkan dengan surat, email, dan fax. Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh Gorse, Emmit, & Lowis (1999), ditemukan bahwa dari komunikasi secara informal seperti rapat tatap muka sampai metode yang lebih formal seperti penggunaan surat, email, dan fax ternyata hasilnya menunjukkan bahwa rapat tatap muka dianggap sebagai media komunikasi yang paling efektif.

II.1.2.6 Keterampilan Anggota Tim

Keterampilan anggota tim dapat memudahkan dan menyamakan komunikasi antar individu dan koleganya, senior, klien dan pemangku kepentingan lainnya (Peled, 2000). Keterampilan tersebut termasuk beberapa keterampilan untuk memotivasi orang lain, manajemen konflik, komunikasi yang efektif, dan pengembangan tim (Sunindijo & Zou, 2011). Keterampilan anggota tim yang dapat digunakan dalam proses ini menurut Project Management Institute (2017) antara lain:

- Penilaian gaya komunikasi: Teknik yang digunakan untuk menilai gaya komunikasi dan mengidentifikasi komunikasi adalah metode, format, dan isi

komunikasi untuk merencanakan aktivitas komunikasi. Penilaian ini sering digunakan terhadap pemangku kepentingan yang tidak mendukung agar dapat mengidentifikasi perbedaan kebutuhan pemangku kepentingan yang membutuhkan aktivitas dan komunikasi tambahan yang disesuaikan.

- Kesadaran politik: Kesadaran politik dapat membantu manajer proyek untuk merencanakan komunikasi di lingkungan proyek maupun politik yang terdapat di lingkungan organisasi. Kesadaran politik lebih tertuju pada pengenalan terhadap relasi formal maupun informal termasuk keinginan untuk pengoperasian didalam struktur tersebut. Mengetahui dan mengerti strategi di dalam organisasi, mengetahui siapa yang memegang kuasa dan mengembangkan keterampilan untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan tersebut adalah aspek dalam kesadaran politik.
- Kesadaran budaya: Kesadaran dalam budaya adalah mengetahui perbedaan dalam individu, kelompok, dan organisasi dan mengadaptasi komunikasi proyek agar dapat saling terhubung dalam perbedaan tersebut. Kesadaran ini bertujuan untuk meminimalkan miskomunikasi dan perbedaan pemahaman yang dimunculkan oleh perbedaan budaya dalam komunikasi pemangku kepentingan. Kesadaran budaya dan sensitivitasnya membantu manajer proyek untuk merencanakan komunikasi berdasarkan perbedaan budaya dan kebutuhan pemangku kepentingan.

II.1.2.7 Representasi data

Menurut Heldman(2018), Representasi data adalah alat untuk menganalisis pemangku kepentingan dan digunakan untuk melihat kategori pengaruh para pemangku kepentingan. Representasi data yang digunakan dalam proses ini dapat digunakan untuk mengetahui kesenjangan antara masa sekarang dan yang diinginkan terhadap pemangku kepentingan.

Tabel II.1 Posisi Pemangku Kepentingan

| Stakeholder | Unaware | Resistant | Neutral | Supportive | Leading |
|---------------|---------|-----------|---------|------------|---------|
| Stakeholder 1 | C | | | D | |
| Stakeholder 2 | | | C | D | |
| Stakeholder 3 | | | | D C | |

(Sumber: *Project Management Institute, 2017*)

Pada Tabel II.1 C mewakili keterlibatan masing- masing pemangku kepentingan dan D mewakili posisi posisi pemangku kepentingan yang diinginkan. Kesenjangan yang terdapat antara C dan D dapat diminimalisir dengan berkomunikasi yang efektif. Hal ini juga dapat mempresentasikan keterlibatan pemangku kepentingan di proyek.

II.1.2.8 Rapat

Rapat mencakup tatap muka ataupun secara virtual dan dapat didukung dengan teknologi termasuk email dan website proyek. Rencana manajemen komunikasi memerlukan diskusi dengan tim proyek untuk menentukan jalur yang paling baik untuk memperbarui dan mengkomunikasikan informasi proyek, dan juga untuk merespon permintaan dari berbagai pemangku kepentingan untuk informasi.

Menurut Pellicer (2014), tujuan dari *rapat* baik internal maupun eksternal adalah untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di dalam proyek. Agenda suatu *rapat* sebaiknya diberikan kepada semua yang mengikuti *rapat* tersebut. Yang paling penting dari rapat adalah *minute of rapat* (MOM) yang memberikan informasi tentang kapan dan dimana rapat dilaksanakan, peserta, topik rapat dan hal yang akan dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah.

II.1.3. Keluaran

II.1.3.1 Rencana Manajemen Komunikasi

Rencana manajemen komunikasi menurut Patanakul, Iewwongcharoen, & Milosevic (2010), adalah alat yang direkomendasikan untuk digunakan oleh manajer proyek untuk melihat perencanaan komunikasi tertentu, yang digunakan untuk melihat kontribusi yang berpengaruh terhadap kesuksesan proyek. Juga

menurut Malladi (2007), memberi sugesti bahwa semua peran dan tanggung jawab seharusnya dijelaskan secara padat dan transparan untuk melihat siapa berkomunikasi tentang apa, dimana, kapan, dan bagaimana untuk mempersiapkan perencanaan komunikasi. Rencana komunikasi proyek adalah komponen dari perencanaan manajemen proyek yang mendeskripsikan bagaimana komunikasi proyek akan direncanakan, disusun, diimplementasikan dan diawasi keefektifannya. Berdasarkan Project Management Institute (2017) rencana itu terdiri dari:

- Kebutuhan komunikasi pemangku kepentingan
- Informasi yang akan di komunikasikan dengan bahasa, format, isi, dan LOD (*Level of Detail*)
- Proses eskalasi
- Alasan pembagian informasi
- Frekuensi pembagian informasi yang dibutuhkan dan respon yang dibutuhkan jika bisa
- Individu yang bertanggung jawab untuk pembagian informasi
- Individu yang bertanggung jawab untuk memberi otoritas untuk pembagian informasi rahasia
- Individu atau kelompok yang akan menerima informasi, berikut dengan informasi yang dibutuhkan, diinginkan, dan ekspektasi
- Metode atau teknologi yang digunakan untuk pembagian informasi
- Sumber daya yang diberikan untuk aktivitas komunikasi
- Metode untuk pembaruan Perencanaan manajemen komunikasi selama proyek berjalan dan berkembang, seperti perubahan pemangku kepentingan selama proyek berpindah fase
- Glosarium untuk istilah umum
- *Flow Chart* untuk melihat aliran informasi di dalam proyek, alur kerja dengan urutan otorisasi, daftar laporan, rencana rapat
- Batasan yang didapat dari peraturan yang berlaku, teknologi, dan aturan di dalam organisasi

Perencanaan manajemen komunikasi dapat memasukan bantuan dan template untuk status rapat proyek, tim rapat proyek, dan email. Penggunaan *website* dan *software* dapat dimasukan bila digunakan didalam proyek.

II.1.3.2 Pembaruan Rencana Manajemen Proyek

Semua perubahan dalam perencanaan manajemen proyek harus melalui pengendalian perubahan dalam organisasi melalui proses permintaan perubahan. Pembaruan rencana manajemen proyek adalah modifikasi yang terjadi pada perencanaan proyek (Mahswari & Varghese, 2005). Salah satu komponen yang memerlukan permintaan perubahan antara lain adalah perencanaan pemangku kepentingan. Perencanaan pendekatan terhadap pemangku kepentingan diperbarui secara berkala untuk melihat proses, prosedur, alat dan teknik yang dapat mempengaruhi pendekatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan eksekusi proyek.

II.1.3.3 Pembaruan Dokumen Proyek

Menurut Yun, Choi, Oliveira, Mulva, & Kang (2016), pembaruan dokumen proyek adalah salah satu keluaran alat yang dapat mengontrol proses pengontrolan waktu proyek. Dokumen proyek yang mungkin dapat di perbarui sebagai hasil dari proses dari proyek berdasarkan Project Management Institute (2017) antara lain:

- Jadwal proyek: Jadwal proyek dapat di perbarui untuk mengikuti aktivitas komunikasi. Contoh jadwal proyek yang biasa digunakan menurut Project Management Institute (2017) antara lain: grafik Gantt yang memperlihatkan informasi aktivitas dan berapa lama aktivitas itu berlangsung; grafik *milestone* yang memberikan pencapaian- pencapaian besar yang biasa sering digunakan oleh pemberi proyek.
- Daftar pemangku kepentingan: Daftar pemangku kepentingan dapat di perbarui untuk mengikuti perencanaan komunikasi yang sudah dilakukan. Dokumen ini terdiri dari beberapa bagian antara lain: informasi pemangku kepentingan, kebutuhan pemangku kepentingan, dan klasifikasi pemangku kepentingan.

II.2 Literatur Perencanaan Manajemen Komunikasi

Berikut adalah literatur-literatur yang dikumpulkan untuk setiap faktor yang akan diujikan.

Tabel II.2 Literatur yang digunakan untuk setiap faktor

| Faktor | Literatur | Deskripsi |
|-------------------------------|--|---|
| Piagam Proyek | Project Management Institute (2017) | Sebagai alat formal dari pemberi tugas kepada manajer proyek yang berisi tujuan, daftar pemangku kepentingan |
| | Chan & Suen (2004) | |
| Rencana Manajemen Proyek | Project Management Institute (2017) | Pedoman informasi yang dibutuhkan untuk mengatur proyek |
| | Bal, Bryde, Feoran, & Ochieng (2013) | |
| Dokumen Proyek | Project Management Institute (2017) | Alat yang berisi persyaratan menjadi pemangku kepentingan dan daftar pemangku kepentingan. |
| | Al Qady & Kandil (2013) | |
| | Perumal & Bakar (2011) | |
| Faktor Lingkungan Perusahaan | Project Management Institute (2017) | Berfungsi untuk menjaga keharmonisan antar pemangku kepentingan |
| | Zidane, Hussein, Gudmundsson, & Ekambaram (2016) | |
| Aset Proses Organisasi | Project Management Institute (2017) | Mengurangi resiko kesalahan yang dapat terjadi dan meningkatkan efisiensi komunikasi |
| | Buertey, Inga, & Kumi (2012) , | |
| Penilaian Ahli | Project Management Institute (2017) | Mendapatkan identifikasi yang komperhensif dan mengetahui keinginan pemangku kepentingan, ahli harus berpengalaman baik |
| | Senaratne & Ruwanpura (2015) | |
| Analisis Kebutuhan Komunikasi | Project Management Institute (2017) | Mengetahui informasi yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan. |
| | Senaratne & Ruwanpura (2015) | |

Tabel II.2 Literatur yang digunakan untuk setiap faktor (lanjutan)

| Faktor | Literatur | Deskripsi |
|------------------------------|---|--|
| Teknologi Komunikasi | Project Management Institute (2017) | Meningkatkan komunikasi dan juga dapat memberikan nilai baru |
| | Tai, Wang, & Anumba (2009) | |
| | Kayany, Wotring, & Forrest (1996) | |
| Model Komunikasi | Project Management Institute (2017) | Model komunikasi dapat membantu dalam mengembangkan strategi komunikasi dan perencanaannya |
| | Baguley (1994) | |
| | Senaratne & Ruwanpura (2015) | |
| Metode Komunikasi | Project Management Institute (2017) | Alat yang digunakan untuk merencanakan komunikasi yang digunakan antar pemangku kepentingan |
| | Gorse, Emmit, & Lowis (1999) | |
| Keterampilan Anggota Tim | Project Management Institute (2017) | Keterampilan anggota tim dapat memudahkan dan menyamakan komunikasi antar individu dan koleganya, senior, klien dan pemangku kepentingan lainnya |
| | Peled (2000) | |
| | Sunindijo & Zou (2011). | |
| Representasi Data | Project Management Institute (2017) | Alat untuk menganalisis dan melihat kategori pengaruh para pemangku kepentingan |
| | Heldman (2018) | |
| Rapat | Project Management Institute (2017) | Wadah untuk koordinasi antar pemangku kepentingan |
| | Pellicer (2014), | |
| Rencana Manajemen Komunikasi | Project Management Institute (2017) | Komponen dari perencanaan manajemen proyek yang mendeskripsikan bagaimana komunikasi proyek akan direncanakan, disusun, diterapkan dan diawasi |
| | Malladi (2007) | |
| | Patanakul, Iewwongcharoen, Milosevic (2010) | |

Tabel II.2 Literatur yang digunakan untuk setiap faktor (lanjutan)

| Faktor | Literatur | Deskripsi |
|------------------------------------|---|---|
| Pembaruan Rencana Manajemen Proyek | Project Management Institute (2017) | Melihat proses, alat dan teknik yang dapat mempengaruhi pendekatan pemangku kepentingan |
| | Mahswari & Varghese (2005) | |
| Pembaruan Dokumen Proyek | Project Management Institute (2017) | Salah satu keluaran alat yang dapat mengontrol proses pengontrolan waktu proyek. |
| | Yun, Choi, Oliveira, Mulva, & Kang (2016) | |

(Sumber: olahan pribadi, 2019)

Menurut Senaratne & Ruwanpura (2015), meskipun sudah ada literatur yang memberikan berbagai alat yang dapat digunakan untuk proses manajemen komunikasi, tetapi sedikit sekali bagaimana alat-alat tersebut diterapkan di dalam industri konstruksi. Ketika manajer proyek dan timnya merencanakan manajemen komunikasi, sangat direkonsiderasi alat dan teknik yang paling sering dan paling nyaman untuk digunakan dalam komunikasi (Meyer, 2014). Meskipun sudah ada penelitian yang memfokuskan antara satu atau lebih tahap dalam proses, sebagai contoh, dalam manajemen pemangku kepentingan, atau diskusi komunikasi proyek konstruksi secara umum, mereka tidak melihat komunikasi proyek dalam segi proses manajemen dan melihat bagaimana alat dan teknik diterapkan (Senaratne & Ruwanpura, 2015). Sebagai contoh, Emmitt & Gorse (2007) melihat bagaimana interaksi antara anggota tim dalam rapat dan mereka hanya memiliki sedikit diskusi tentang bagaimana proses manajemen komunikasi diterapkan. Proyek akhir ini bertujuan untuk melihat penerapan alat dan teknik dalam perencanaan manajemen komunikasi dan pengaruhnya dalam kinerja proyek konstruksi.