

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN MEGAPROYEK INFRASTRUKTUR (STUDI KASUS 4 PSN DI INDONESIA)

Afrinaldi^{1*}

¹Perencanaan Wilayah dan Kota, Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha 10 Cobleng, Bandung, Indonesia

*Corresponding e-mail : afrinaldibove@gmail.com

DOI : 10.35472/jppk.v5i2.2176

ABSTRACT

This study explores the success factors in infrastructure megaprojects in Indonesia, focusing on four National Strategic Projects (PSN): Yogyakarta International Airport, MRT Jakarta, Smelter Morowali, and LRT Palembang. The research uses a multiple case study approach and qualitative analysis to assess the success of the projects based on three key elements: a clear vision, total alignment, and adaptation to complexity. The results indicate that Yogyakarta International Airport achieved the highest score due to its success in all three elements, while the other projects faced significant challenges, particularly in alignment and adaptation to social and environmental challenges. MRT Jakarta Phase 1 and Smelter Morowali were somewhat successful despite challenges such as land acquisition and cost increases, while LRT Palembang faced issues with transport integration and financial sustainability. The key success factors identified in these megaprojects include clear project vision, alignment between strategic, operational, and tactical goals at all stakeholder levels, the ability to address technical, social, and environmental challenges, management transparency, infrastructure integration, and community participation. Based on these findings, the study recommends improving communication and community involvement from the planning stage through to implementation, as well as adopting a more holistic adaptive approach to address social and environmental challenges, aiming to enhance project sustainability and ensure benefits are shared equitably by the community.

Keywords: Megaproject, Infrastructure, Success, National Strategic Project

A. PENDAHULUAN

Pekerjaan megaprojek sering kali mencakup proyek infrastruktur berskala besar yang memiliki dampak signifikan terhadap pembangunan ekonomi dan sosial di berbagai negara (Wang, *et al.*, 2020). Di Indonesia, beberapa Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti pembangunan Bandara Internasional Yogyakarta, MRT Jakarta Utara-Selatan Fase 1, Light Rail Transit (LRT) Metro Palembang, dan Smelter Morowali telah menjadi sorotan publik.

Proyek-proyek ini tidak hanya membawa potensi transformasi wilayah tetapi juga dihadapkan pada tantangan yang kompleks dalam pelaksanaannya. Keberhasilan sebuah megaprojek sering kali menjadi indikator kemampuan suatu negara dalam mengelola sumber daya, mengatasi kompleksitas, serta memenuhi harapan masyarakat (Damayanti *et al.*, 2021). Namun, keberhasilan megaprojek tidak hanya diukur dari penyelesaian konstruksi, tetapi juga dari kontribusi berkelanjutan yang dihasilkannya dalam jangka panjang (Kumaraswamy *et al.*, 2017). Elemen-elemen seperti visi yang jelas, keselarasan total, dan beradaptasi terhadap kompleksitas menjadi fondasi penting dalam mengevaluasi keberhasilan megaprojek (Shenhar & Holzmann, 2017). Visi yang jelas merujuk pada kemampuan menetapkan tujuan jangka panjang yang jelas dan perencanaan strategis yang transparan (Brunet & Forgues, 2019). Keselarasan total menekankan kesesuaian antara tujuan strategis, operasional, dan taktis di seluruh lapisan organisasi (T. Wang *et al.*, 2022).

Sementara itu, beradaptasi terhadap kompleksitas mencakup fleksibilitas dalam pengambilan keputusan serta kemampuan menghadapi dinamika teknis, lingkungan, sosial, dan politik (Wu *et al.*, 2019).

Keberhasilan megaprojek di Indonesia sering kali dipengaruhi oleh faktor sosial, yang tidak selalu mendapat perhatian yang cukup dalam penelitian sebelumnya. Dimensi sosial ini, yang melibatkan partisipasi masyarakat, dampak sosial-ekonomi, serta resistensi sosial, mempengaruhi hasil proyek secara signifikan. Pengabaian terhadap faktor-faktor ini dapat menghambat keberlanjutan dan menambah tantangan dalam mencapai keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, mengatasi kesenjangan ini dengan pendekatan yang lebih holistik dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pengelolaan megaprojek di Indonesia.

Meskipun megaprojek memiliki potensi besar dalam pembangunan ekonomi dan sosial, banyak proyek yang mengalami kegagalan akibat kurangnya integrasi yang baik antara dimensi teknis, manajerial, dan sosial. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada aspek teknis dan manajerial megaprojek tanpa secara eksplisit mengintegrasikan dimensi sosial sebagai bagian integral dalam kerangka evaluasi keberhasilan proyek (De Nito *et al.*, 2024). Kesenjangan ini sangat relevan di Indonesia, di mana tantangan sosial, seperti pembebasan lahan dan partisipasi masyarakat, seringkali tidak mendapat perhatian yang cukup. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan pendekatan multidimensional yang melibatkan elemen-elemen penting keberhasilan megaprojek.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor keberhasilan megaprojek serta mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang menjadi fondasi kesuksesan proyek tersebut. Studi yang berfokus pada aspek teknis dalam megaprojek sering kali menitikberatkan pada manajemen risiko, kompleksitas struktural, dan pendekatan analitis untuk mengurangi potensi kegagalan proyek.

Kardes *et al.* (2013) menyoroti pentingnya penerapan kerangka manajemen risiko yang efektif untuk mengatasi tantangan yang muncul dalam megaprojek global. Pendekatan yang sistematis terhadap risiko dinilai mampu meningkatkan produktivitas dan memastikan keberhasilan proyek di tengah tantangan kompleksitas yang tinggi. Sementara itu, Boateng *et al.* (2015) menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) untuk memprioritaskan risiko yang dihadapi oleh megaprojek, dengan tujuan mengidentifikasi elemen risiko paling kritis yang memengaruhi kinerja proyek. Di sisi lain, Damayanti *et al.* (2021) menekankan pentingnya memahami keterkaitan antara kompleksitas struktural dan kepemimpinan yang efektif dalam menangani tantangan teknis pada megaprojek.

Penelitian yang berfokus pada aspek manajerial lebih menitikberatkan pada tata kelola organisasi, integrasi perilaku dalam tim manajemen, dan efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi tantangan proyek. Wang, *et al.* (2020) menyoroti pentingnya integrasi perilaku dalam tim manajemen puncak untuk memastikan efektivitas pengambilan keputusan dalam megaprojek yang kompleks. Sementara itu, Biesenthal *et al.* (2018) menekankan peran penting teori kelembagaan dalam memahami megaprojek sebagai entitas yang beroperasi dalam konteks kerangka kelembagaan yang dinamis dan kompleks. Lebih lanjut, Lu *et al.*

(2015) mengeksplorasi evolusi jaringan organisasi dalam megaprojek dan menunjukkan bahwa tata kelola yang baik sangat penting untuk menjaga stabilitas dan efektivitas kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan. Selain itu, Marrewijk *et al.* (2008) membahas bagaimana desain proyek dan budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan kerjasama antaraktor di dalam megaprojek publik-swasta. Kardes *et al.* (2013) juga menyoroti bahwa pendekatan manajerial yang efektif dalam pengelolaan risiko memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan megaprojek. Namun, penelitian-penelitian tersebut masih belum secara eksplisit mengintegrasikan dimensi sosial sebagai faktor penting dalam keberhasilan megaprojek, khususnya di Indonesia, di mana dimensi sosial sering kali terabaikan dalam manajemen proyek.

Selain itu, penelitian ini menganalisis penerapan strategi manajemen yang efektif untuk memastikan keberhasilan megaprojek. Dengan fokus pada integrasi dimensi sosial bersama aspek teknis dan manajerial, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang bermanfaat dalam pengelolaan megaprojek di Indonesia.

Kesenjangan penelitian ini terletak pada kurangnya integrasi eksplisit dimensi sosial dalam kerangka evaluasi keberhasilan megaprojek. Studi-studi terdahulu cenderung lebih fokus pada aspek teknis dan manajerial, terutama di Indonesia, di mana faktor sosial sering kali terabaikan dalam pengelolaan proyek. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif yang menggabungkan ketiga elemen utama seperti visi yang jelas, keselarasan total, dan beradaptasi terhadap kompleksitas. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan panduan yang lebih holistik dalam pengelolaan megaprojek di Indonesia.

B. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus berganda untuk mengeksplorasi faktor keberhasilan dalam empat proyek PSN yang dipilih. Kerangka analisis mengacu pada teori Shenhar & Holzmann (2017) yang menilai proyek berdasarkan tiga elemen utama: visi yang jelas, keselarasan total antar pemangku kepentingan, dan kemampuan beradaptasi dengan kompleksitas. Pemilihan kasus didasarkan pada kriteria relevansi sosial, teknis, dan lingkungan. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan triangulasi sumber untuk memastikan akurasi temuan. Teknik analisis kualitatif digunakan untuk mengevaluasi data deskriptif setiap proyek dengan membandingkan penerapan ketiga elemen keberhasilan.

Gambar 1 menggambarkan hubungan antar elemen teori yang menjadi dasar analisis dalam penelitian ini, yaitu visi yang jelas, keselarasan, dan adaptasi terhadap kompleksitas. Visualisasi ini mempermudah pemahaman dan berfungsi sebagai alat bantu untuk mendalami interaksi setiap elemen dalam konteks implementasi proyek. Sebagai referensi utama dalam teknik analisis, gambar tersebut digunakan untuk mengevaluasi penerapan ketiga elemen ini pada tiap proyek dan membandingkan hasilnya melalui matriks analisis yang jelas.



Sumber: Penulis (2024)

Gambar 1. Hubungan Antara Visi yang Jelas, Keselarasan Total, dan Adaptasi Terhadap Kompleksitas

2. Definisi Megaprojek

Menurut Shenhar & Holzmann (2017), megaprojek adalah usaha besar dan kompleks yang melibatkan waktu bertahun-tahun dan banyak pemangku kepentingan dari sektor publik dan swasta. Megaprojek memiliki dampak transformatif yang luas, dengan tantangan teknis dan sosial yang mendalam, termasuk partisipasi masyarakat dan dampak sosial-ekonomi. Proyek ini sering menghadapi masalah seperti pembengkakan biaya, keterlambatan, dan hasil yang tidak sesuai harapan. Meskipun demikian, kesuksesan megaprojek masih mungkin tercapai, seperti yang terlihat pada contoh Museum Guggenheim di Bilbao, yang diselesaikan sesuai anggaran dan memberikan manfaat signifikan.

3. Bandara Internasional Yogyakarta

Bandara Internasional Yogyakarta yang Baru (NYIA) diinisiasi untuk mengatasi peningkatan permintaan lalu lintas udara di wilayah tersebut dan untuk memposisikan Yogyakarta sebagai pusat ekonomi dan pariwisata yang signifikan di Indonesia (Edita, 2020). Proyek ini dipilih karena relevansinya terhadap analisis keberhasilan megaprojek di Indonesia yang berhubungan langsung dengan tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang dihadapi negara. Pembangunan bandara dimulai pada tahun 2017 dan selesai pada tahun 2019 (Purwanta, 2022). Namun, pembangunan NYIA tidak tanpa tantangan.

Proyek ini menghadapi pertentangan dari masyarakat lokal, terutama petani, yang tergusur dari tanah mereka untuk mengakomodasi bandara dan infrastruktur pendukungnya sejak dari awal perencanaan pembangunan tahun 2011 (Wulandari & Triguswinri, 2019). Kendati demikian, keterlibatan masyarakat dalam proses penyelesaian sengketa tanah tetap menjadi faktor krusial untuk meningkatkan keselarasan sosial dan mengurangi ketegangan. Hal ini menyebabkan konflik sosial dan lingkungan, seperti yang disoroti dalam (Edita, 2020) dan (Purwanta, 2022). Akuisisi tanah secara paksa oleh pemerintah, seringkali dengan kompensasi yang tidak memadai, semakin memperburuk ketegangan.

Meskipun demikian, NYIA telah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap Yogyakarta. Bandara ini telah meningkatkan konektivitas secara signifikan, menarik wisatawan domestik dan internasional. Hal ini juga telah merangsang pertumbuhan ekonomi di wilayah tersebut, menciptakan lapangan kerja dan mendorong bisnis lokal. Namun, dengan mengadopsi konsep aerotropolis, proyek ini menghadapi tantangan untuk memastikan keseimbangan antara pembangunan ekonomi dan keberlanjutan sosial. Namun, konsep aerotropolis yang diadopsi dalam proyek NYIA memiliki potensi untuk menimbulkan dampak negatif jangka panjang (Edita, 2020). Pengembangan infrastruktur yang masif di sekitar bandara dapat mengancam keberlanjutan lingkungan dan memperparah kesenjangan sosial. Pemerintah harus menyeimbangkan pembangunan ekonomi dengan keberlanjutan lingkungan dan keadilan sosial untuk memastikan bahwa manfaat NYIA dibagi secara adil (Wulandari & Triguswinri, 2019).

4. MRT Jakarta Utara-Selatan Fase 1

Sebuah proyek ambisius yang telah lama dinantikan oleh masyarakat Jakarta, akhirnya terwujud setelah melewati perjalanan panjang dan penuh tantangan. Pentingnya peran pemerintah dalam menghadapi tantangan pembebasan lahan dan kompleksitas pembiayaan tetap menjadi sorotan utama untuk keberlanjutan proyek jangka panjang. Gagasan pembangunan MRT Jakarta pertama kali muncul pada era 1980-an, namun baru dapat direalisasikan pada dekade kedua abad ke-21 (Rukmana, 2018). Proses pembangunan yang memakan waktu cukup lama ini diwarnai oleh berbagai kendala kompleks, mulai dari krisis ekonomi yang menghambat realisasi proyek di masa lalu, hingga persoalan pembebasan lahan yang cukup rumit. Selain itu, peningkatan biaya konstruksi yang signifikan juga menjadi tantangan tersendiri. Meskipun demikian, keberhasilan pembangunan MRT Jakarta Fase 1 ini menandai tonggak sejarah baru dalam pengembangan transportasi publik di Indonesia, sekaligus menjadi bukti nyata dari upaya pemerintah dalam mengatasi permasalahan perkotaan yang semakin kompleks.

Pembangunan MRT Jakarta Koridor Utara-Selatan Fase 1 merupakan sebuah megaprojek konstruksi yang melibatkan berbagai aspek teknis, sosial, dan ekonomi. Proyek ini menghadapi kendala besar terutama dalam hal pembebasan lahan dan perubahan regulasi yang mempengaruhi biaya konstruksi. Proses pembangunannya yang panjang dan melebihi target waktu yang direncanakan menunjukkan betapa kompleksnya tantangan yang dihadapi (Chasanah & Wijaya, 2020). Mulai dari kendala pembebasan lahan yang seringkali menjadi permasalahan klasik dalam proyek infrastruktur di perkotaan, hingga fluktuasi nilai tukar yang berdampak pada peningkatan biaya konstruksi. Selain itu, perubahan regulasi konstruksi dan kendala teknis di lapangan juga turut memperumit proses pembangunan. Namun, dengan segala tantangannya, proyek ini berhasil diselesaikan dan menjadi bukti nyata dari komitmen pemerintah dalam membangun infrastruktur transportasi yang modern dan berkelanjutan (Ratnawati, 2021).

5. Light Rail Transit (LRT) Metro Palembang

Proyek pembangunan Light Rail Transit (LRT) di Palembang, Sumatera Selatan, merupakan salah satu langkah strategis dalam penyediaan transportasi umum massal di kota yang tengah berkembang pesat ini. Namun, meskipun proyek ini berhasil dari segi

penyelesaian waktu, tantangan utama yang dihadapi adalah kurangnya integrasi dengan moda transportasi lain. LRT Palembang melayani rute dari Bandara Internasional Sultan Mahmud Badaruddin II hingga Jakabaring Sport City, dan dirancang untuk mendukung pelaksanaan Asian Games 2018 (Ridho & Buchari, 2023). Dengan waktu konstruksi yang hanya tiga tahun (2015–2018), proyek ini termasuk salah satu yang tercepat, sehingga dapat dianggap sukses dari segi penyelesaian waktu. Selain itu, keberadaan LRT telah meningkatkan mobilitas masyarakat dengan menyediakan alternatif transportasi yang cepat dan ramah lingkungan, tercermin dari rata-rata pengguna harian sekitar 10.000 penumpang (Sari *et al.*, 2024). Tantangan besar lainnya adalah ketidakmampuan untuk menjadikan LRT sebagai moda transportasi utama sehari-hari tanpa adanya subsidi yang cukup dan peningkatan efisiensi operasional. Dampaknya pada masyarakat, meskipun positif, masih memerlukan peningkatan dalam integrasi transportasi untuk mendorong penggunaannya secara lebih luas.

Namun demikian, dari segi keberlanjutan bisnis, LRT Palembang menghadapi tantangan besar karena mengalami kerugian operasional yang signifikan (Darmawan *et al.*, 2023). Pendapatan bulanan sebesar Rp 1,1 miliar jauh di bawah biaya operasional yang mencapai Rp 10 miliar, mengakibatkan kerugian sekitar Rp 8,9 miliar per bulan. Untuk menutupi defisit ini, subsidi pemerintah menjadi sangat diperlukan. Tantangan besar lainnya adalah integrasi moda transportasi yang masih belum optimal, menyebabkan masyarakat kesulitan dalam menjadikan LRT sebagai pilihan utama transportasi sehari-hari. Tantangan lain yang dihadapi adalah biaya tarif listrik yang tinggi serta kurangnya integrasi transportasi yang komprehensif, yang membuat masyarakat belum menjadikan LRT sebagai moda transportasi utama sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan upaya serius untuk meningkatkan efisiensi operasional, integrasi antarmoda, dan inovasi dalam menarik lebih banyak pengguna agar proyek ini dapat berkontribusi lebih besar dalam menciptakan transportasi perkotaan yang berkelanjutan (Fajri & Sumabrata, 2019).

6. Smelter Mrowali

Proyek smelter nikel di Morowali, bagian dari Proyek Strategis Nasional, bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah sumber daya alam dan mendukung ekonomi Indonesia (Kurniawan *et al.*, 2020). Dengan investasi Rp 37,5 triliun dan menggunakan teknologi Rotary Kiln Electric Furnace (RKEF) ramah lingkungan, proyek ini diharapkan dapat memproduksi 73 ribu ton nikel per tahun, meningkatkan PDRB, menciptakan lapangan kerja, dan mendukung keberlanjutan dengan mengurangi emisi karbon. Proyek ini juga berkontribusi pada pendapatan negara melalui pajak dan royalti, serta menunjukkan efisiensi jangka panjang.

Namun, tantangan besar terkait pembebasan lahan, dampak kesehatan, dan lingkungan perlu diperhatikan (Hudayana *et al.*, 2020). Proses pembebasan lahan oleh PT Gunbuster Nickel Industry sering menimbulkan konflik dengan masyarakat lokal, termasuk klaim pengambilan tanah sepihak dan kompensasi yang tidak memadai. Selain itu, aktivitas smelter menyebabkan polusi udara dan pencemaran air yang merusak kualitas hidup masyarakat, serta deforestasi yang mengancam ekosistem (Lampe *et al.*, 2024). Oleh

karena itu, pendekatan adaptif diperlukan untuk mengurangi dampak sosial dan lingkungan serta menjaga keberlanjutan proyek.

7. Elemen Keberhasilan Megaprojek

Elemen keberhasilan megaprojek diantaranya adalah: visi yang jelas, keselarasan total, dan kemampuan beradaptasi dengan kompleksitas. Visi yang jelas adalah elemen fundamental dalam pengelolaan megaprojek. Menurut Shenhar & Holzmann (2017), visi yang jelas tidak hanya berfungsi sebagai panduan untuk perencanaan dan pelaksanaan proyek, tetapi juga sebagai dasar untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang dan dampak positif terhadap ekonomi, masyarakat, dan lingkungan. Sebuah visi yang kuat membantu pemangku kepentingan dalam menyatukan tujuan dan memastikan alokasi sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks megaprojek, visi yang jelas dapat memperkecil risiko penyimpangan dari tujuan utama dan memberikan arah yang konsisten bagi seluruh proses implementasi. Oleh karena itu, visi yang jelas dipilih sebagai variabel utama dalam mengevaluasi keberhasilan megaprojek.

Keselarasan total mengacu pada sejauh mana semua pemangku kepentingan, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun masyarakat lokal, dapat bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Variabel ini penting karena keberhasilan megaprojek sangat bergantung pada koordinasi yang efektif antara berbagai pihak yang terlibat. Shenhar & Holzmann (2017) menyatakan bahwa keselarasan yang efektif memastikan bahwa tujuan strategis, operasional, dan taktis yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan sukses, melalui kerjasama yang sinergis antara berbagai tingkat pemerintahan dan masyarakat. Oleh karena itu, keselarasan total dipilih sebagai variabel untuk mengevaluasi sejauh mana koordinasi antar pemangku kepentingan berperan dalam keberhasilan proyek.

Setiap megaprojek menghadapi tantangan kompleks yang melibatkan aspek teknis, sosial, dan lingkungan. Shenhar & Holzmann (2017) menekankan pentingnya kemampuan proyek untuk beradaptasi dengan kompleksitas ini. Variabel ini mengukur sejauh mana proyek dapat merespons dan mengatasi hambatan-hambatan yang muncul selama pelaksanaannya, baik yang bersifat teknis seperti masalah regulasi atau perubahan pasar, maupun yang bersifat sosial dan lingkungan seperti resistensi masyarakat atau dampak lingkungan yang tidak terduga. Proyek yang berhasil beradaptasi dapat mengurangi risiko kegagalan dan memastikan bahwa tantangan yang ada tidak menghalangi tercapainya tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi dengan kompleksitas dianggap sebagai variabel penting untuk menilai keberhasilan proyek dalam menghadapi dinamika yang berkembang sepanjang durasi pelaksanaan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka analisis yang digunakan dalam artikel ini mengacu pada analisis yang dikemukakan oleh Shenhar & Holzmann (2017), yang menilai keberhasilan proyek berdasarkan elemen-elemen seperti visi yang jelas, keselarasan total, dan adaptasi terhadap kompleksitas, yang diterapkan secara mendalam melalui metode multiple case study untuk menangkap faktor sosial dan manajerial. Pendekatan ini memungkinkan untuk memeriksa keberhasilan megaprojek tidak hanya dari sudut pandang teknis, tetapi juga dengan mempertimbangkan interaksi antara faktor sosial dan manajerial yang sangat penting dalam konteks Indonesia. Tabel 1 merangkum temuan utama dari empat proyek yang dianalisis,

menyoroti penerapan ketiga elemen tersebut dalam masing-masing proyek dan memberikan skor untuk menggambarkan tingkat keberhasilan dalam memenuhi setiap elemen. Tabel ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai sejauh mana setiap proyek memenuhi elemen-elemen ini, yang akan dibahas lebih lanjut dalam bagian berikutnya terkait visi yang jelas, keselarasan total, dan adaptasi terhadap kompleksitas.

Tabel 1. Temuan Utama Berdasarkan Tiga Elemen untuk Setiap Proyek

Nama Proyek	Visi yang Jelas	Keselarasan Total	Adaptasi terhadap Kompleksitas
Bandara Internasional Yogyakarta	Visi strategis yang jelas untuk meningkatkan konektivitas global dan ekonomi lokal.	Mencapai keselarasan dengan pemerintah pusat dan daerah meskipun ada tantangan sosial terkait pembebasan lahan.	Berhasil mengadaptasi tantangan terkait pembebasan lahan dan mediasi sosial yang diperlukan.
MRT Jakarta Utara-Selatan Fase 1	Mengurangi kemacetan lalu lintas di Jakarta dan membentuk budaya transportasi publik yang lebih efisien.	Koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah cukup baik, namun tantangan besar dalam pembebasan lahan.	Kompleksitas pembebasan lahan dan peningkatan biaya menghambat kemajuan.
Smelter Morowali	Visi untuk mengembangkan hilirisasi industri nikel di Indonesia dan menciptakan lapangan kerja.	Keselarasan terbatas antara pemerintah pusat dan daerah, serta keterlibatan masyarakat yang minim.	Beradaptasi dengan teknologi yang ramah lingkungan meskipun menghadapi resistensi sosial terkait dampak lingkungan.
LRT Palembang	Meningkatkan mobilitas perkotaan dan mendukung penyelenggaraan Asian Games 2018.	Keselarasan antara pemerintah pusat dan daerah berjalan lancar, tetapi integrasi dengan moda transportasi lain kurang optimal.	Tidak berhasil mengatasi tantangan sosial dan finansial, menyebabkan ketidakberlanjutan operasional.

Sumber: Penulis (2024)

1. Visi yang Jelas

Visi yang jelas tidak hanya memandu arah pembangunan proyek tetapi juga memastikan keberhasilan jangka panjang yang berkelanjutan. Sebuah visi yang kuat tidak berhenti pada penyelesaian fisik proyek, tetapi meluas hingga fase pasca-pembangunan dengan memberi nilai tambah yang signifikan bagi ekonomi, masyarakat, dan lingkungan. Namun, penting untuk dicatat bahwa kesuksesan visi tidak hanya bergantung pada implementasi fisik, tetapi juga pada penerimaan sosial dan keberlanjutan dari masyarakat yang terdampak.

Dalam konteks ini, Proyek LRT Palembang hadir dengan visi untuk meningkatkan mobilitas perkotaan dan mendukung penyelenggaraan Asian Games 2018, meskipun tantangan besar dalam integrasi dengan moda transportasi lain dan keberlanjutan finansial masih perlu perhatian lebih. Setelah penyelesaian proyek, LRT Palembang terus beroperasi sebagai bagian penting dari sistem transportasi publik kota dan mendorong penggunaan

transportasi ramah lingkungan di Palembang. Proyek ini tidak hanya berhasil memenuhi kebutuhan transportasi selama acara internasional, tetapi juga memberikan manfaat jangka panjang bagi warga kota. Sementara itu, MRT Jakarta Fase 1 membawa visi untuk mengurangi kemacetan lalu lintas di ibu kota dan membentuk budaya transportasi publik yang lebih modern dan efisien. Pasca-pembangunan, MRT Jakarta berhasil mengubah pola mobilitas masyarakat urban dengan mendorong penggunaan transportasi publik sebagai alternatif utama dibandingkan kendaraan pribadi. Proyek ini bukan hanya berhasil mengurangi kepadatan lalu lintas, tetapi juga menciptakan dampak positif dalam membentuk pola pikir masyarakat tentang pentingnya mobilitas berkelanjutan. Di sektor industri, Smelter Morowali memiliki visi untuk mengembangkan hilirisasi industri nikel di Indonesia. Melalui proyek ini, potensi sumber daya alam Indonesia dapat diolah dan dikembangkan secara optimal untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi, namun tantangan dalam hal keberlanjutan lingkungan dan dampaknya terhadap masyarakat lokal juga harus mendapat perhatian yang serius. Selain itu, proyek ini juga membuka peluang besar dalam penciptaan lapangan pekerjaan lokal dan mendukung pertumbuhan ekonomi di wilayah Morowali. Pada sektor transportasi udara, pembangunan Bandara Internasional Yogyakarta (NYIA) membawa visi untuk meningkatkan aksesibilitas serta kapasitas penerbangan internasional di kawasan Yogyakarta. Bandara ini tidak hanya berfungsi sebagai infrastruktur transportasi, tetapi juga menjadi pintu gerbang bagi pertumbuhan sektor pariwisata dan perdagangan. Pasca-pembangunan, bandara ini berhasil meningkatkan konektivitas global Yogyakarta dan berkontribusi signifikan pada pengembangan ekonomi lokal.

Dengan demikian, visi yang jelas dan strategis tidak hanya berperan sebagai panduan selama tahap perencanaan dan pembangunan, tetapi juga memastikan bahwa manfaat proyek dapat dirasakan secara nyata oleh masyarakat dalam jangka panjang. Keberhasilan sebuah proyek tidak diukur hanya dari penyelesaian konstruksi, tetapi juga dari sejauh mana visi tersebut diwujudkan dalam dampak positif yang berkelanjutan, termasuk dampak sosial dan ekonomi yang merata di kalangan masyarakat yang terdampak.

2. Keselarasan Total

Keselaran total menjadi kunci keberhasilan dalam empat Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti LRT Palembang, MRT Jakarta, Smelter Morowali, dan Bandara Internasional Yogyakarta (NYIA). Keselarasan ini tidak hanya melibatkan koordinasi yang efisien antara pemerintah pusat dan daerah, tetapi juga menuntut keterlibatan aktif masyarakat dalam setiap tahap perencanaan dan pelaksanaan. Peran pemerintah pusat sangat penting dalam menyediakan kerangka kebijakan yang terpusat dan terintegrasi, sementara pemerintah daerah memainkan peran komplementer dengan mendukung implementasi kebijakan tersebut di tingkat lokal. Keselarasan ini mencakup sinergi dalam perencanaan, pendanaan, serta pelaksanaan teknis di lapangan.

Dalam proyek LRT Palembang, keselarasan antara pemerintah pusat dan daerah terlihat jelas dalam kesiapan infrastruktur yang selesai tepat waktu untuk mendukung penyelenggaraan Asian Games 2018. Penting untuk dicatat bahwa keselarasan ini juga melibatkan pemangku kepentingan lainnya, seperti masyarakat, yang dapat memberikan

dukungan atau tantangan selama tahap pelaksanaan. Dukungan penuh dari pemerintah daerah dalam menyesuaikan kebijakan lokal dengan kebijakan pusat memastikan proyek berjalan sesuai jadwal dan memenuhi standar yang ditetapkan. Proyek MRT Jakarta juga menunjukkan keselarasan yang kuat antara berbagai pihak, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan lainnya. Namun, meskipun dihadapkan pada tantangan besar, ada pula kesempatan untuk meningkatkan keselarasan dalam menghadapi hambatan sosial, seperti dalam pembebasan lahan. Namun, dalam proyek Bandara Internasional Yogyakarta (NYIA), keselarasan sempat mengalami hambatan akibat adanya penolakan dari sebagian masyarakat terkait proses pembebasan lahan. Ketidaksepatan mengenai kompensasi dan relokasi mengakibatkan keterlambatan di tahap awal pembangunan bandara. Penting untuk mencatat bahwa keselarasan dalam hal ini dapat lebih diperkuat dengan dialog lebih terbuka dan penyelesaian yang melibatkan semua pemangku kepentingan secara inklusif. Meskipun akhirnya dapat diselesaikan, ketidakseimbangan antara kebijakan pusat dan penerimaan di tingkat lokal menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih inklusif dan komunikatif dalam menyelesaikan isu-isu sensitif seperti pembebasan lahan.

Dengan adanya keselarasan yang kuat, hambatan teknis, administratif, dan sosial dapat diminimalkan, sehingga proyek dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Keselarasan tidak hanya mencakup koordinasi antar-pemerintah, tetapi juga melibatkan pemangku kepentingan lainnya, termasuk masyarakat yang terdampak oleh pembangunan. Keterlibatan aktif masyarakat dapat mempercepat implementasi proyek dengan mengurangi resistensi sosial. Oleh karena itu, proyek dengan tingkat keselarasan yang baik cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, serta memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

3. Beradaptasi dengan Kompleksitas

Kompleksitas merupakan tantangan utama dalam manajemen megaprojek yang mencakup aspek teknis, sosial, dan lingkungan. Kompleksitas teknis dalam proyek MRT Jakarta melibatkan tantangan seperti pembebasan lahan dan koordinasi antara berbagai lembaga. Namun, adaptasi terhadap tantangan sosial, seperti resistensi masyarakat, juga memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan proyek. Untuk menghadapi tantangan ini, diperlukan pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek.

Dari aspek sosial, Bandara Internasional Yogyakarta menghadapi konflik terkait ganti rugi lahan yang menimbulkan ketegangan di masyarakat. Mediasi dan negosiasi yang sensitif menjadi langkah penting dalam mengatasi permasalahan ini. Sementara itu, proyek Smelter Morowali menghadapi resistensi masyarakat akibat kekhawatiran terhadap dampak lingkungan dan kesehatan. Kompleksitas sosial ini menuntut keterlibatan pemangku kepentingan dalam setiap tahap proyek untuk mencapai solusi yang adil dan berkelanjutan. Aspek lingkungan juga menjadi perhatian dalam proyek Smelter Morowali, yang menghadapi permasalahan deforestasi dan pencemaran air. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan upaya mitigasi yang berkelanjutan guna memastikan dampak

lingkungan dapat dikurangi, dengan melibatkan masyarakat setempat dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan pendekatan yang fleksibel dan adaptif, proyek dapat merespons tantangan kompleksitas yang muncul selama pelaksanaan dan memastikan keberlanjutan manfaat proyek di masa mendatang, termasuk dengan mengintegrasikan faktor sosial dalam setiap tahap perencanaan dan pelaksanaan.

4. Pembahasan

Tabel 2 menjelaskan kesimpulan terkait keberhasilan 4 megaprojek yang telah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa keempat megaprojek memiliki tingkat keberhasilan yang bervariasi, dipengaruhi oleh sejauh mana elemen utama berupa visi strategis, keselarasan total, dan adaptasi terhadap kompleksitas diimplementasikan. Namun, penting untuk diingat bahwa isu sosial dan koordinasi pemerintahan, terutama terkait pembebasan lahan, transparansi, dan integrasi antara pemerintah pusat dan daerah, merupakan hambatan yang seringkali memperlambat progres dan mempengaruhi keberhasilan jangka panjang megaprojek. Dari keempat proyek, elemen visi strategis yang jelas terbukti menjadi kunci keberhasilan dalam semua proyek yang dinilai berhasil. Elemen keselarasan total dan adaptasi terhadap kompleksitas memainkan peran penting dalam memastikan proyek berjalan lancar meskipun menghadapi tantangan besar.

Tabel 2. Penilaian Tingkat Keberhasilan Megaprojek

No	Nama Proyek	Visi Strategis yang Jelas	Keselarasan Total	Adaptasi terhadap Kompleksitas	Sukses Skor Dimensi
1	Bandara Internasional Yogyakarta	+	+	+	3
2	MRT Jakarta Utara-Selatan Fase 1	+	+	-	2
3	Smelter Morowali	+	-	+	2
4	Light Rail Transit (LRT) Metro Palembang	+	-	-	1

Sumber: Penulis (2024)

Proyek Bandara Internasional Yogyakarta dianggap sangat berhasil dengan skor dimensi keberhasilan sebesar 3. Ketiga elemen utama, yaitu visi strategis yang jelas, keselarasan total, dan adaptasi terhadap kompleksitas, semuanya bernilai positif. Meskipun terdapat hambatan dalam pembebasan lahan akibat sebagian kecil warga yang menolak ganti rugi karena keterikatan ekonomi pada lahan tersebut, proyek ini tetap berhasil secara keseluruhan. Meskipun hambatan ini berdampak pada dimensi sosial, keberhasilan dalam memastikan adanya dialog dan mediasi yang melibatkan berbagai pihak terkait menjadi kunci dalam mengatasi masalah tersebut. Hambatan tersebut berdampak pada dimensi sosial, namun tidak signifikan dalam menghambat keberhasilan proyek secara umum. Bandara ini berhasil memenuhi tujuan utamanya dan memberikan dampak positif terhadap konektivitas dan pertumbuhan ekonomi di wilayah Yogyakarta.

Proyek MRT Jakarta Utara-Selatan Fase 1 tergolong berhasil dengan skor dimensi sebesar 2. Dua elemen, yaitu visi strategis yang jelas dan keselarasan total, bernilai positif, namun elemen adaptasi terhadap kompleksitas memiliki nilai negatif. Tantangan utama yang dihadapi proyek ini adalah kompleksitas dalam pembebasan lahan, kenaikan harga material akibat krisis global, dan pembengkakan biaya, yang memperlambat progres proyek. Kompleksitas ini menjadi faktor yang cukup mempengaruhi efektivitas pelaksanaan proyek. Meskipun demikian, kejelasan visi dan keselarasan dalam pengelolaan proyek membantu menjaga stabilitas di tengah tantangan tersebut, sehingga proyek ini tetap dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan meskipun dengan berbagai kendala.

Proyek Light Rail Transit (LRT) Metro Palembang memiliki skor dimensi sebesar 1 dan tergolong sebagai proyek yang kurang berhasil. Hanya elemen visi strategis yang memiliki nilai positif, sementara keselarasan total dan adaptasi terhadap kompleksitas bernilai negatif. Tantangan yang dihadapi meliputi target jumlah penumpang yang tidak tercapai serta belum optimalnya integrasi dengan moda transportasi lain. Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dalam memastikan integrasi antarmoda menjadi kendala utama. Hal ini diperparah dengan minimnya inisiatif pemerintah daerah dalam memastikan integrasi transportasi yang lebih baik. Meskipun terjadi peningkatan jumlah penumpang setiap tahun, tantangan ini masih menjadi hambatan besar bagi keberhasilan penuh proyek. Oleh karena itu, proyek ini dinilai belum sepenuhnya berhasil dalam memenuhi tujuannya.

Proyek Smelter Morowali dinilai berhasil dengan skor dimensi sebesar 2. Elemen visi strategis yang jelas dan adaptasi terhadap kompleksitas mendapat nilai positif, sementara keselarasan total bernilai negatif. Tantangan dalam proyek ini meliputi lemahnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah, minimnya transparansi dalam pengambilan keputusan, serta dominasi investasi swasta yang mengurangi peran pemerintah daerah dalam pengelolaan proyek. Proyek ini merupakan bagian dari Proyek Strategis Nasional (PSN) yang lebih banyak dikendalikan oleh pemerintah pusat, sementara daerah cenderung pasif dan hanya mengikuti arahan dari pusat. Kendati demikian, proyek ini berhasil beradaptasi dengan kompleksitas yang ada dan secara umum memenuhi tujuan utamanya. Dari keempat proyek tersebut, Bandara Internasional Yogyakarta menjadi proyek yang paling berhasil, diikuti oleh Smelter Morowali dan MRT Jakarta yang dianggap cukup berhasil. Sementara itu, LRT Palembang masih menghadapi berbagai hambatan yang signifikan sehingga dinilai sebagai proyek yang kurang berhasil.

Keberhasilan megaprojek di masa mendatang memerlukan beberapa langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen proyek. Pertama, diperlukan peningkatan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan keselarasan dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek. Harmonisasi ini penting untuk menghindari adanya ketimpangan kewenangan yang dapat menghambat progres proyek. Kedua, transparansi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan investasi harus menjadi prioritas utama. Proses ini memerlukan akuntabilitas yang tinggi agar setiap keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pemangku kepentingan. Selanjutnya, integrasi megaprojek dengan kebijakan daerah harus dipastikan berjalan optimal sehingga manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat lokal. Integrasi ini juga mencakup

keterhubungan antara megaprojek dengan infrastruktur pendukung dan moda transportasi lainnya untuk meningkatkan efektivitas operasional. Terakhir, diperlukan pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam menangani kompleksitas unik pada setiap proyek. Kompleksitas yang dihadapi oleh megaprojek sering kali bersifat dinamis, sehingga strategi manajemen harus mampu.

D. KESIMPULAN

Keberhasilan megaprojek di Indonesia tidak hanya diukur dari pencapaian konstruksi, tetapi juga dari visi yang jelas, keselarasan antara tujuan strategis, operasional, dan taktis, serta kemampuan menghadapi tantangan teknis, sosial, dan lingkungan. Keberhasilan proyek sangat bergantung pada koordinasi yang efektif antara pemerintah pusat dan daerah, keterlibatan masyarakat, dan transparansi yang ditingkatkan melalui laporan berkala dan audit independen. Oleh karena itu, pengelolaan megaprojek masa depan perlu mengoptimalkan integrasi infrastruktur, memperkuat komunikasi dengan masyarakat, serta memastikan komitmen jangka panjang untuk mengurangi resistensi sosial serta memastikan manfaat yang merata. Rekomendasi meliputi peningkatan komunikasi dan keterlibatan masyarakat sejak awal, transparansi melalui laporan dan audit independen, serta penerapan pendekatan adaptif dalam menghadapi tantangan sosial dan lingkungan. Selain itu, memperkuat koordinasi antara kebijakan pusat dan daerah, serta melakukan pemantauan berkelanjutan pasca-proyek, sangat penting untuk mengevaluasi dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan terima kasih yang kepada Bappenas atas dukungan dan pendanaan yang diberikan yang memungkinkan penelitian ini terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Biesenthal, C., Clegg, S., Mahalingam, A., & Sankaran, S. (2018). Applying institutional theories to managing megaprojects. *International Journal of Project Management*, 36, 43–54. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.06.006>
- [2] Boateng, P., Chen, Z., & Ogunlana, S. (2015). An Analytical Network Process model for risks prioritisation in megaprojects. *International Journal of Project Management*, 33, 1795–1811. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2015.08.007>
- [3] Brunet, M., & Forgues, D. (2019). Investigating collective sensemaking of a major project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 644–665. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0167>
- [4] Chasanah, R., & Wijaya, A. (2020). The Analysis of Service Quality Using Importance Performance Analysis for MRT Jakarta. 18, 85–94. <https://doi.org/10.31253/pe.v18i3.397>
- [5] Darmawan, O., Halin, H., & Wadud, M. (2023). Analysis of Consumer Perspectives on the Use of LRT (Light Rail Transit) Palembang. *International Journal of Marketing & Human Resource Research*. <https://doi.org/10.47747/ijmhrr.v4i4.1451>

- [6] Damayanti, R., Hartono, B., & Wijaya, A. (2021). Complexity, leadership, and megaproject performance: A configuration analysis. *Journal of Industrial Engineering and Management*. <https://doi.org/10.3926/JIEM.3476>
- [7] De Nito, E., Caccialanza, A., Canonico, P., & Favari, E. (2024). Analyzing the role of social value in megaprojects: toward a new performance framework. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/mbe-09-2023-0138>
- [8] Edita, E. P. (2020). Aerotropolis: At what cost, to whom? An analysis of social and environmental impacts of New Yogyakarta International Airport (NYIA) project, Indonesia. *ASIA-EUROPE SUSTAINABLE CONNECTIVITY SCIENTIFIC CONFERENCE*, 84.
- [9] Fajri, F., & Sumabrata, J. (2019). Analysis of Transit Oriented Development Potential on Light Rail Transit Palembang, Simpang Polda Station Area. *MATEC Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/MATECCONF/201925905003>
- [10] Hudayana, B. S., & Widyanta, A. (2020). Communal violence as a strategy for negotiation: Community responses to nickel mining industry in Central Sulawesi, Indonesia. *Extractive Industries and Society*, 7, 1547–1556. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.08.012>
- [11] Kardes, I., Ozturk, A., Cavusgil, T., Cavusgil, E., & Robinson, M. (2013). Managing global megaprojects: Complexity and risk management. *International Business Review*, 22, 905–917. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2013.01.003>
- [12] Kumaraswamy, M., Wong, K., & Chung, J. (2017). *Focusing megaproject strategies on sustainable best value of stakeholders*. 7, 441–455. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2017-0003>
- [13] Kurniawan, A., Murayama, T., & Nishikizawa, S. (2020). Appraising affected community perceptions of implementing programs listed in the environmental impact statement: A case study of Nickel smelter in Indonesia. *The Extractive Industries and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.11.015>
- [14] Lampe, I., Yusuf, A., Kudratullah, K., & Saputra, G. (2024). Environmental communication strategy against deep-sea tailings disposal in Morowali. *Jurnal Manajemen Komunikasi*. <https://doi.org/10.24198/jmk.v8i2.49527>
- [15] Lu, Y., Li, Y., Pang, D., & Zhang, Y. (2015). Organizational Network Evolution and Governance Strategies in Megaprojects. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 15, 19–33. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.V15I3.4609>
- [16] Perpres. (2020). *Perpres Nomor 109 Tahun 2020 Tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional*.
- [17] Purwanta, H. (2022). The History of Farmer Resistance toward the New Yogyakarta International Airport Construction in Kulon Progo Regency: A Social Movement Study. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 29–42.

- [18] Ratnawati, E. (2021). MRT as an Alternative Transportation Solution which is environmentally friendly and traffic jam free in Jakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 819. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/819/1/012040>
- [19] Ridho, M., & Buchari, E. (2023). Transportasi Light Rail Transit (LRT) Palembang Sumatera Selatan Berdampak Lingkungan Dan Pengembangan Usaha Perkotaan Sektor Non Fare Box. *Bearing: Jurnal Penelitian dan Kajian Teknik Sipil*. <https://doi.org/10.32502/jbearing.v8i1.6268>
- [20] Sari, N., Aszharri, A., Anggraini, N., & Praditya, N. (2024). Analisis Kinerja Operasional Light Rail Transit (LRT) Stasiun Demang Kota Palembang. *Jurnal Talenta Sipil*. <https://doi.org/10.33087/talentasipil.v7i2.627>
- [21] Shenhar, A., & Holzmann, V. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29–46. <https://doi.org/10.1177/875697281704800604>
- [22] Marrewijk, A. V., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Veenswijk, M. (2008). Managing public–private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *International Journal of Project Management*, 26(6), 591–600. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.007>
- [23] Wang, G.-P., Locatelli, G., Wan, J., Li, Y., & Le, Y. (2020). Governing behavioral integration of top management team in megaprojects: A social capital perspective. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.005>
- [24] Wang, G.-P., Wu, P., Wu, X., Zhang, H., Guo, Q., & Cai, Y. (2020). Mapping global research on sustainability of megaproject management: A scientometric review. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120831. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120831>
- [25] Wang, T., Owusu, E. K., He, Q., Tian, Z., & Wu, D. (2022). Empirical Assessments of the Determinants of Construction Megaprojects' Success: Evidence from China. *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214730>
- [26] Wu, H., Xue, X., Zhao, Z., Wang, Z., Shen, G. Q., & Luo, X. (2019). Major Knowledge Diffusion Paths of Megaproject Management: A Citation-Based Analysis. *Project Management Journal*, 51(3), 242–261. <https://doi.org/10.1177/8756972819850232>
- [27] Wulandari, C., & Triguswinri, K. (2019). Resolusi Konflik Pembangunan New Yogyakarta International Airport di Temon Kulon Progo. *JUSS (Jurnal Sosial Soedirman)*, 2(2), 75–89.