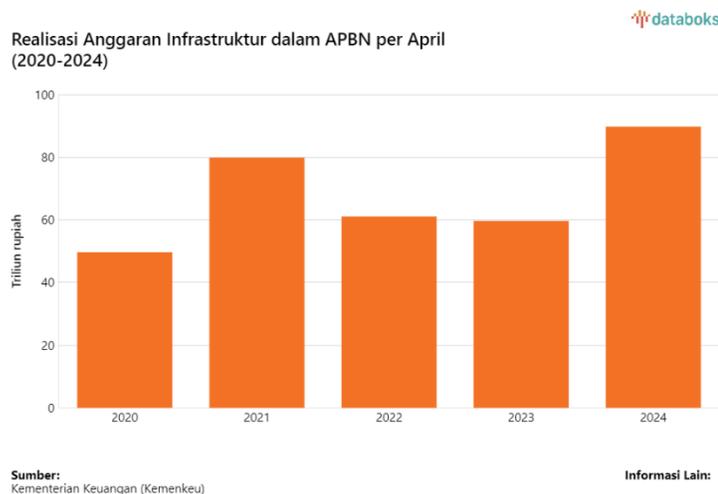


## BAB I

### I.1 Latar Belakang

Dalam era bisnis modern, persaingan semakin ketat dengan adanya globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat. Kondisi ini mendorong banyak negara termasuk Indonesia untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional dalam berbagai sektor, salah satunya adalah pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur di Indonesia meliputi proyek pembangunan jalan tol, proyek pembangunan pelabuhan, proyek pembangunan kereta api, proyek pembangunan bandar udara, proyek pembangunan energi, proyek pembangunan listrik, proyek pembangunan telekomunikasi, dan lain sebagainya. Proyek – proyek tersebut menjadi kunci untuk mendorong pertumbuhan perekonomian yang berkelanjutan.

Sejalan dengan pentingnya pembangunan infrastruktur tersebut, alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk proyek infrastruktur di Indonesia mengalami fluktuasi di beberapa tahun terakhir. Berikut merupakan data realisasi anggaran infrastruktur Indonesia per April :



Gambar 1.1 Realisasi Anggaran Infrastruktur RI  
(source: databoks.com)

Berdasarkan data pada Gambar 1.1 di atas menyatakan bahwa proyek infrastruktur yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) meningkat sekitar 30% pada tahun 2024. Menurut (Sri Mulyani, 2024) pertumbuhan anggaran infrastruktur pada tahun 2024 sangat tajam, yakni Rp41,8 triliun per Maret 2024 dibandingkan dengan periode tahun sebelumnya yang hanya Rp59,7 triliun per tahun. Peningkatan ini menunjukkan adanya komitmen pemerintah untuk mempercepat pembangunan infrastruktur guna mendukung pertumbuhan ekonomi.

Dengan pertumbuhan proyek infrastruktur yang begitu pesat, pentingnya manajemen proyek yang efektif. Manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan (Kerzner dalam Soeharto, 1997). Sebuah proyek yang berhasil tidak hanya dengan perencanaan yang matang, tetapi juga pada pelaksanaan yang efektif dan pengawasan yang ketat. Manajemen proyek yang baik dan sukses mengharuskan proyek tersebut memenuhi persyaratan dan tujuan klien, bersamaan dengan menyeimbangkan tiga kendala: waktu, biaya, dan kualitas (Project Management Institute, 2017).

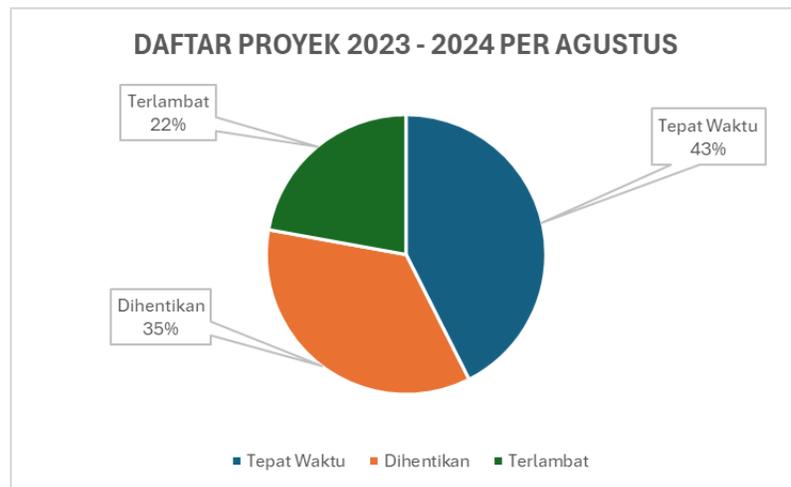
PT ABC telah berdiri sejak 12 Desember 2012 yang bergerak pada bidang industri telekomunikasi. Produk dan layanan yang ditawarkan pada perusahaan ini meliputi usaha pada kategori *manufacture*, *system integrator*, dan *digital*. Sebagai salah satu perusahaan besar di sektor telekomunikasi.

Kemudian, PT ABC juga menjadi salah satu perusahaan yang telah menangani berbagai proyek infrastruktur milik negara maupun swasta. Perusahaan ini telah mengelola lebih dari 100 proyek infrastruktur yang tersebar di 61 area di Indonesia.

Banyaknya pengelolaan proyek tanpa adanya proses manajemen proyek yang efektif dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan terjadinya kegagalan dalam mengelola proyek. Proyek dapat dianggap gagal ketika proyek tidak dapat memenuhi tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan (Wijaksono et.al., 2020). Dalam hal ini, diperlukannya

manajemen proyek yang efektif untuk memastikan keberhasilan pengelolaan proyek pada PT ABC. Manajemen proyek yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengatasi berbagai tantangan yang muncul selama pelaksanaan proyek, seperti keterlambatan, *overbudget*, dan masalah kualitas (PMBOK®, 2017).

Pada tahun 2023 – 2024, PT ABC telah menyelesaikan berbagai proyek infrastruktur seperti proyek FTTH (*Fiber To The Home*), BTS (*Base Transceiver Station*), dan lain sebagainya. Proyek – proyek tersebut tersebar di beberapa lokasi seperti Bandung, Bandung Barat, Cirebon, Sukabumi, Tasikmalaya, dan Karawang. Berikut merupakan persentase status proyek yang dikerjakan pada tahun 2023 – 2024 per agustus:



Gambar 1. 2 Daftar Proyek PT ABC 2023 – 2024 Per Agustus

Berdasarkan gambar 1.2 diatas diketahui lebih dari 50% proyek mengalami permasalahan di rentang tahun 2023 – 2024 per agustus. 35% dari total proyek mengalami perhentian, yang menunjukkan terdapat permasalahan yang signifikan yang tidak bisa untuk ditindaklanjuti sehingga di lakukan pemberhentian. Kemudian 22% proyek mengalami keterlambatan yang dikarenakan menunggu perizinan warga setempat, masih dalam proses material delivery, dan lain sebagainya yang menyebabkan keterlambatan dalam proyek. Dan 43% proyek lainnya berhasil selesai dengan tepat waktu, hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen proyek pada PT

ABC masih belum efektif dikarenakan ketidakmampuan dalam mengelola salah satu dari triple constraint proyek yaitu waktu.

Selain itu, PT ABC memiliki visi menjadi perusahaan penyedia infrastruktur digital yang unggul bagi perusahaan – perusahaan jaringan (network companies). Visi tersebut menandakan bahwa PT ABC memiliki PT ABC berkomitmen untuk menjadi pemimpin dalam menyediakan infrastruktur yang mendukung transformasi digital, membantu perusahaan lain dalam mengembangkan jaringan dengan kualitas terbaik. Tujuan tersebut didukung dengan *Key Performance Indicators* (KPI) yang ada pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 *Key Performance Indicators* (KPI) PT ABC

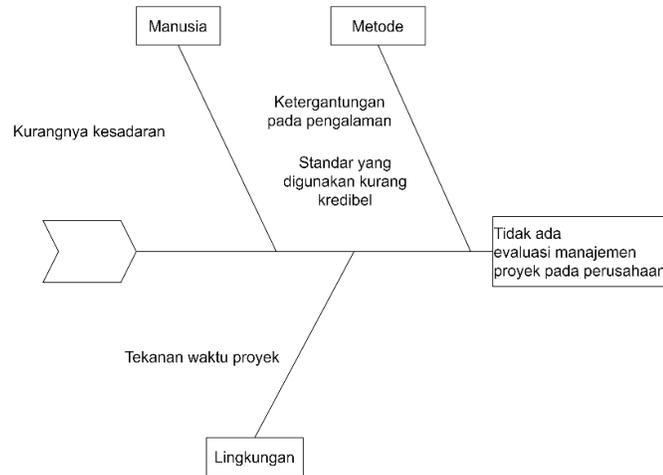
Area Fokus	KPI	Keterangan
Efisiensi	Pengurangan biaya operasional	Persentase penurunan biaya dibandingkan tahun sebelumnya
	Efisiensi penggunaan material	Persentase penurunan penggunaan material per unit output
	Tingkat keberhasilan negosiasi	Persentase keberhasilan negosiasi harga dengan pemasok
	Tingkat deteksi dan pencegahan fraud	Jumlah kasus fraud yang terdeteksi dan dicegah
Ekspansi	Pertumbuhan pendapatan dari pasar eksternal	Persentase peningkatan pendapatan dari pasar baru
	Jumlah pelanggan baru	Jumlah pelanggan baru yang diperoleh
	Tingkat penetrasi pasar	Persentase penetrasi pasar di wilayah baru
Digitalisasi	Tingkat otomatisasi proses	Persentase proses bisnis yang telah diotomatisasi
	Waktu penyelesaian proses	Waktu rata-rata untuk menyelesaikan suatu proses bisnis
	Tingkat kesalahan data	Persentase kesalahan data dalam sistem
Konsolidasi Mitra	Tingkat kepuasan mitra	Hasil survei kepuasan mitra
	Jumlah mitra baru	Jumlah mitra baru yang bergabung
	Nilai kontrak dengan mitra	Total nilai kontrak yang ditandatangani dengan mitra
Pengembangan SDM	Tingkat sertifikasi karyawan	Persentase karyawan yang memiliki sertifikasi terkait
	Tingkat kepuasan karyawan	Hasil survei kepuasan karyawan
	Waktu rata-rata untuk mengisi posisi	Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong
Transformasi Organisasi	Jumlah inisiatif lean yang diterapkan	Jumlah inisiatif lean yang berhasil diterapkan
	Tingkat fleksibilitas organisasi	Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan
	Tingkat pemanfaatan sumber daya	Tingkat pemanfaatan sumber daya yang tersedia
Kinerja Unggul	Pertumbuhan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan
	<i>Profit margin</i>	Margin keuntungan perusahaan
	<i>Return on Investment (ROI)</i>	Tingkat pengembalian investasi
	<i>Customer Net Promoter Score (NPS)</i>	Indeks yang mengukur loyalitas pelanggan

Berdasarkan pada tabel 1.1 memperlihatkan bahwa Key Performance Indicators (KPI) PT ABC memiliki 7 aspek, yang meliputi efisiensi, ekspansi, digitalisasi, konsolidasi mitra, pengembangan sumber daya manusia, transformasi organisasi, dan kinerja unggul. KPI tersebut digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, memastikan keberlangsungan bisnis, mencapai tujuan strategis, dan meningkatkan daya saing.

Namun, dari beberapa aspek tersebut masih terdapat salah satu aspek penting yang belum menjadi bagian aspek tersebut yaitu proses evaluasi manajemen proyek.

Kurangnya aspek proses evaluasi manajemen proyek menjadikan ketidakselarasan dengan visi yang ada, dimana PT ABC berupaya untuk menjadi perusahaan telekomunikasi terdepan yang mampu bersaing dalam era digital. Tanpa adanya evaluasi manajemen proyek yang terintegrasi dalam KPI, perusahaan tidak melakukan manajemen proyek secara efektif untuk mengukur keberhasilan sebuah proyek. Hal ini mengakibatkan kesenjangan antara perencanaan proyek dengan pelaksanaan proyek di lapangan, dimana kegagalan dalam pengelolaan proyek dapat menghambat pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Ini disebabkan kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya evaluasi manajemen proyek, ketergantungan pada pengerjaan proyek yang sebelumnya, dan tekanan waktu pada proyek sehingga mengabaikan evaluasi manajemen proyek. Permasalahan yang mungkin akan timbul apabila mengabaikan evaluasi manajemen proyek, meliputi ketidakefisienan proses, pengelolaan risiko yang buruk, kualitas proyek yang buruk, komunikasi antar tim atau stakeholder yang tidak optimal, kurangnya peningkatan berkelanjutan, dan kepuasan pelanggan yang rendah.

Setelah mengetahui permasalahan penelitian dilanjutkan pada tahap observasi dengan wawancara untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang memicu tidak adanya evaluasi khusus dalam manajemen proyek pada PT ABC akan diuraikan pada *fishbone*, sebagai berikut :



Gambar 1.3 *Fishbone Diagram*

Dari Gambar 1.2 diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang memicu tidak adanya evaluasi khusus dalam manajemen proyek pada PT ABC, diantaranya

1. Metode

Metode yang digunakan untuk mengelola proyek pada PT ABC dianggap kurang efektif, pasalnya ketergantungan pada pengalaman pengelolaan proyek yang serupa seringkali hanya berdasarkan *tacit knowledge* atau pengetahuan yang tidak terdokumentasi dan bersifat subjektif sehingga dapat menyebabkan ketidakefisienan proses pengelolaan proyek dikarenakan tidak ada usulan perbaikan yang optimal dan akan sulit mengidentifikasi masalah yang sama di proyek yang berbeda. Kemudian, PT ABC menggunakan standar yang kurang kredibel sehingga tidak menjamin konsistensi dan kualitas pengelolaan proyek yang dapat mempengaruhi hasil proyek secara keseluruhan.

2. Manusia

Faktor manusia dalam *fishbone diagram* tersebut mencakup kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya evaluasi manajemen proyek sehingga mereka tidak melakukannya secara konsisten atau bahkan mengabaikannya.

3. Lingkungan

Faktor lingkungan dalam *fishbone diagram* tersebut meliputi tekanan waktu proyek, yang dimana perusahaan atau tim proyek berada dalam target waktu yang ketat untuk menyelesaikan proyek dengan cepat sehingga memungkinkan tidak memprioritaskan evaluasi manajemen proyek.

Faktor – faktor yang menyebabkan permasalahan pada Unit Konstruksi di PT ABC menjadi perhatian khusus oleh penulis karena kejadian – kejadian ini mencerminkan perlunya mengadakan evaluasi terhadap manajemen proyek pada perusahaan. Ketergantungan pada pengalaman pengelolaan proyek sebelumnya yang serupa, tidak adanya kesadaran karyawan terhadap evaluasi manajemen proyek, dan tekanan waktu proyek menggambarkan pentingnya melakukan evaluasi terhadap manajemen proyek berupa mengukur tingkat kematangan manajemen proyek di perusahaan untuk mencapai keberhasilan pengelolaan proyek yang optimal. Oleh karena itu, sesuai dengan identifikasi masalah serta penguraiannya yang ada pada penjelasan sebelumnya, penelitian tugas akhir ini akan mengukur tingkat kematangan manajemen proyek pada proyek Unit Konstruksi di PT ABC untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen proyek dan mengevaluasi proses – proses yang telah dilaksanakan. Penelitian ini akan menggunakan metode KPM3 (*Kerzner Project Management Maturity Model*) untuk mengevaluasi sebab akibat dari tiap – tiap proses dan mengetahui sejauh mana tingkat kematangan manajemen proyek pada Unit Konstruksi di PT ABC.

## **I.2 Alternatif Solusi**

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan dalam latar belakang didapatkan beberapa alternatif solusi untuk mencegah permasalahan yang menjadi pemicu tidak adanya evaluasi terhadap manajemen proyek pada PT ABC sebagai berikut :

Tabel 1.2 Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Alternatif Solusi
1	Kurangnya kesadaran	Perancangan desain pelatihan manajemen proyek
2	Ketergantungan pada pengelolaan proyek sebelumnya yang serupa	Pengukuran tingkat kematangan manajemen proyek
3	Tekanan pada waktu pengerjaan proyek	Perancangan <i>schedule management plan</i>

Alternatif solusi dipilih melalui diskusi dengan pengelola proyek. ketergantungan pada pengelolaan proyek sebelumnya yang serupa menjadikan penerapan manajemen proyek pada unit konstruksi PT ABC belum optimal secara teoritis maupun praktik sehingga hal ini menjadi permasalahan utama yang menyebabkan ketidakmaksimalan dalam pencapaian tujuan proyek dan penjadwalan yang tidak efisien sehingga solusi yang akan digunakan adalah pengukuran tingkat kematangan manajemen proyek, pengukuran tingkat kematangan manajemen proyek sangat penting untuk memahami sejauh mana organisasi atau tim proyek mampu menerapkan praktik – praktik manajemen proyek yang efektif dan efisien. Evaluasi ini akan sangat membantu untuk mengidentifikasi area – area yang perlu ditingkatkan serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

### **I.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan pada latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut,

1. Bagaimana tingkat *maturity* terhadap implementasi manajemen proyek menggunakan model KPM3 (*Kerzener Project Management Maturity Model*) pada Unit Konstruksi di PT ABC ?

2. Bagaimana merancang *roadmap* proses perbaikan pada manajemen proyek berdasarkan hasil pengukuran tingkat kematangan proyek menggunakan model *Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3)* pada Unit Konstruksi di PT ABC ?

#### **I.4 Tujuan Tugas Akhir**

Tujuan yang dapat dicapai dari tugas akhir ini berdasarkan pada rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut,

1. Melakukan pengukuran serta evaluasi tingkat kematangan penerapan manajemen proyek pada Unit Konstruksi di PT ABC.
2. Merancang *roadmap* perbaikan proses manajemen proyek berdasarkan berdasarkan hasil pengukuran tingkat kematangan proyek menggunakan model *Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3)* pada Unit Konstruksi di PT ABC

#### **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Manfaat yang diharapkan dari pengerjaan tugas akhir ini adalah sebagai berikut,

1. Memberikan evaluasi tingkat kematangan manajemen proyek pada Unit Konstruksi di PT ABC.
2. Mengetahui pentingnya kematangan manajemen proyek dalam menjalankan sebuah proyek.
3. Memberikan pemahaman manajemen proyek lebih baik untuk mencapai kualitas proyek.
4. Hasil dari pengukuran serta usulan perbaikan dapat menjadi referensi dalam mengerjakan sebuah proyek dan melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang.

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

Tugas akhir ini akan diuraikan melalui sistematika penulisan sebagai berikut:

## **BAB I**

### **Pendahuluan**

Pada bab I terdapat uraian latar belakang yang mencakup latar belakang permasalahan dari proyek pada perusahaan PT ABC, rumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir dan sistematika penulisan tugas akhir.

## **BAB II**

### **Landasan Teori**

Pada bab II membahas mengenai landasan teori yang menjadi acuan teori yang akan digunakan pada penelitian ini, selain itu terdapat informasi mengenai jurnal – jurnal yang terkait dengan topik permasalahan serta alasan dalam pemilihan metode yang akan digunakan.

## **BAB III**

### **Metodologi Penyelesaian Masalah**

Pada bab III berisi mengenai tahapan penyelesaian yang akan dilaksanakan pada penelitian ini. Pembahasan tersebut membahas meliputi sistematika perencanaan, proses pengumpulan serta pengolahan data, batasan dan asumsi tugas akhir, dan perancangan sistem terintegrasi.

## **BAB IV**

### **Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab IV ini membahas mengenai perancangan serta pengolahan data yang dimiliki untuk dapat menemukan hasil dari permasalahan yang terjadi. Proses perancangan dilakukan berdasarkan sistematika perencanaan yang telah disusun.

## **BAB V**

### **Analisis**

Pada bab V membahas mengenai penjelasan analisis hasil *self-assessment survey* serta evaluasi dari pengolahan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Hasil analisis kemudian di verifikasi dan validasi untuk memastikan bahwa telah sesuai

dengan permasalahan serta dapat membantu perusahaan menangani permasalahan tersebut.

## **BAB VI**

### **Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini menyajikan kesimpulan mengenai adanya penelitian yang dijalankan serta menjawab rumusan masalah yang telah dibuat dan saran mengenai permasalahan yang telah diteliti sebagai objek dan menjadi rekomendasi untuk peneliti selanjutnya.