

Pengukuran Kematangan Manajemen Proyek Dengan Metode PMMM Pada *Knowledge Area* *Integration* dan *Communication* Melalui Peran *Project Management Office* (PMO) Proyek Pengadaan dan Pemasangan Ekspansi Serta Modernisasi PE Pada PT ABC

1st I Gede Pandya Jayawarsana
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
pandyajayawardana@student.telkomuni-
versity.ac.id

2nd Ika Arum Puspita
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id

3rd Intan Permatasari
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
intanpr@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — Keterlambatan dalam pelaksanaan proyek pengadaan dan pemasangan perangkat *Provider Edge* (PE) di PT ABC menjadi isu yang berulang, terutama disebabkan oleh lemahnya integrasi dan komunikasi lintas tim. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kematangan manajemen proyek pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management* dengan menggunakan metode *Project Management Maturity Model* (PMMM). Data diperoleh melalui studi dokumen, wawancara, serta *self-assessment* terhadap 11 *subprocesses* pada kedua area tersebut. Hasil pengukuran menunjukkan sebagian besar *subprocesses* telah mencapai level 4 (*managed process*), dengan pengecualian *Manage Project Knowledge* dan *Monitor Communication* yang masih berada pada level 3. Sementara itu, *Monitoring and Control Project Work* telah mencapai level 5. Berdasarkan temuan tersebut, dilakukan *gap analysis* untuk merumuskan strategi peningkatan, termasuk integrasi *lessons learned*, pembentukan *communities of practice*, dan penguatan peran *Project Management Office* (PMO) sebagai fasilitator pembelajaran dan pengendali proses. Penelitian ini menghasilkan *roadmap* empat tahap sebagai arahan peningkatan kematangan organisasi secara berkelanjutan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kapabilitas manajemen proyek dan efektivitas sinkronisasi proyek-proyek paralel di PT ABC.

Kata kunci— manajemen proyek, PMMM, *integration*, *communication*, PMO, *lessons learned*

I. PENDAHULUAN

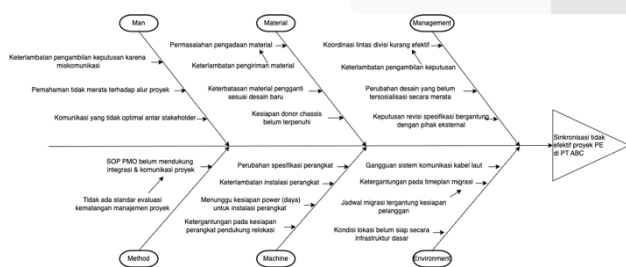
Peningkatan kebutuhan akan infrastruktur digital di Indonesia mendorong organisasi untuk mengelola proyek dengan skala dan kompleksitas yang terus berkembang. Dalam sektor telekomunikasi, proyek-proyek pengadaan dan pemasangan perangkat jaringan kerap kali melibatkan banyak lokasi, jadwal yang padat, serta ketergantungan antar aktivitas yang tinggi, sehingga membutuhkan koordinasi dan sinkronisasi yang efektif [1]. Namun demikian, banyak organisasi di Indonesia masih berada pada tahap awal dalam hal kematangan manajemen proyek. Kondisi ini ditunjukkan oleh belum optimalnya *institutionalization* proses, lemahnya dokumentasi pembelajaran, serta belum konsistennya penerapan praktik manajemen proyek secara terstandar [2].

Sebagai respons terhadap tantangan koordinasi proyek, banyak organisasi mulai membentuk *Project Management Office* (PMO) untuk menyusun standar pelaksanaan, memfasilitasi koordinasi lintas tim, dan menyelaraskan proyek dengan arah strategis organisasi [3]. PMO juga berperan dalam integrasi proses, pengelolaan komunikasi,

serta mendukung pengambilan keputusan yang efektif [4]. Namun demikian, keberadaan PMO belum sepenuhnya menjamin efektivitas pengelolaan proyek, karena hal tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kematangan proses yang dijalankan [5]. Di Indonesia, pendekatan penilaian terhadap kematangan manajemen proyek umumnya masih dilakukan pada tingkat organisasi secara agregat, tanpa memetakan tingkat kematangan masing-masing domain atau *knowledge area*.

Hasil studi terdahulu menunjukkan bahwa mayoritas organisasi masih berada pada tahap awal kematangan, yang tercermin dari belum tersusunnya dokumentasi secara sistematis, keterbatasan pelatihan manajemen proyek, serta rendahnya konsistensi dalam penerapan praktik yang terstandar [2]. Studi empiris menunjukkan bahwa di antara sepuluh area pengetahuan dalam PMBOK®, *Project Integration Management* dan *Project Communication Management* merupakan dua domain yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap keberhasilan proyek. Kedua area ini berperan penting dalam menyatukan aktivitas lintas fungsi serta memastikan kelancaran arus informasi antar pemangku kepentingan [6]. Tanpa *assessment* yang terfokus pada area *critical* ini, organisasi berisiko gagal mengidentifikasi titik lemah yang membutuhkan intervensi prioritas.

Proyek *Provider Edge* (PE) di PT ABC yang berlangsung sepanjang periode 2020–2024. Seluruh proyek dalam program ini mengalami keterlambatan yang cukup signifikan, bahkan beberapa di antaranya tercatat mundur hingga delapan bulan dari jadwal yang direncanakan, meskipun secara struktur organisasi, perusahaan telah memiliki PMO secara formal. Melalui proses identifikasi dan penelusuran lebih lanjut, diketahui bahwa permasalahan utama tidak semata berasal dari faktor teknis di lapangan, melainkan lebih dalam pada aspek sinkronisasi antar proyek yang berjalan secara paralel. Proyek-proyek PE ini saling bergantung satu sama lain, sehingga keterlambatan pada satu proyek secara langsung memengaruhi kemajuan proyek lainnya. Permasalahan tersebut telah dianalisis lebih lanjut melalui pendekatan *fishbone diagram*, yang mengelompokkan penyebab utama sinkronisasi tidak efektif.



GAMBAR 1

Fishbone Diagram Sinkronisasi Tidak Efektif Proyek PE di PT ABC

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengukur tingkat kematangan pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management*, yang mampu menggambarkan sejauh mana proses telah distandarisasi dan dijalankan secara konsisten. Hasilnya digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan melalui *gap analysis*, dengan menekankan peran PMO dalam

mendukung pembelajaran proyek, komunikasi dua arah, dan sinkronisasi pelaksanaan yang berkelanjutan.

II. KAJIAN TEORI

Menyajikan dan menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian.

A. Proyek

Proyek merupakan kegiatan sementara yang dilakukan untuk menghasilkan produk, layanan, atau hasil yang unik, dengan batasan waktu, sumber daya, dan ruang lingkup yang jelas [5]. Proyek bersifat tidak berulang, memiliki tujuan spesifik, dan menghasilkan *deliverables* baik berupa produk fisik maupun manfaat tidak berwujud. Dalam pelaksanaannya, proyek bertujuan menciptakan perubahan dan memberikan nilai bagi organisasi. Tiga komponen utama yang menjadi acuan pengendalian proyek adalah *scope*, *schedule*, dan *cost baseline*, yang bersama-sama memastikan proyek berjalan sesuai rencana dan sasaran yang ditetapkan.

B. Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk memenuhi persyaratan proyek secara efektif dan efisien [5]. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai sasaran proyek dalam batas waktu, biaya, dan kualitas yang telah ditetapkan [3]. Proses manajemen proyek terdiri dari lima kelompok utama, yaitu inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan-pengendalian, dan penutupan. Selain itu, manajemen proyek mencakup sepuluh knowledge areas, yaitu *Project Integration, Scope, Schedule, Cost, Quality, Resource, Communication, Risk, Procurement*, dan *Stakeholder Management*, yang secara kolektif membentuk kerangka kerja dalam pengelolaan proyek secara menyeluruh.

C. Project Integration Management

Manajemen integrasi proyek mencakup proses menyeluruh untuk mengidentifikasi, mengoordinasikan, dan menyatukan seluruh elemen dalam siklus manajemen proyek agar berjalan secara terintegrasi [7]. Tanggung jawab utama berada pada manajer proyek, yang harus memastikan keterpaduan antar aktivitas sejak inisiasi hingga penutupan proyek. Terdapat tujuh proses utama dalam *knowledge area* ini, yaitu *Develop Project Charter, Develop Project Management Plan, Direct and Manage Project Work, Manage Project Knowledge, Monitor and Control Project Work, Perform Integrated Change Control*, dan *Close Project or Phase*. Ketujuh proses ini saling terkait dalam mendukung kelancaran pelaksanaan, pengendalian perubahan, serta keberhasilan penyelesaian proyek secara keseluruhan.

D. Project Communication Management

Manajemen komunikasi proyek bertujuan untuk memastikan informasi proyek tersampaikan secara efektif kepada seluruh pemangku kepentingan melalui strategi komunikasi yang terstruktur [7]. Proses ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu *Plan Communication Management* yang menyusun strategi komunikasi berdasarkan kebutuhan informasi, *Manage Communication* yang memastikan penyampaian informasi berjalan akurat dan relevan, serta

Monitor Communication yang mengevaluasi efektivitas komunikasi dan mengarahkan perbaikan bila diperlukan.

E. Project Management Office (PMO)

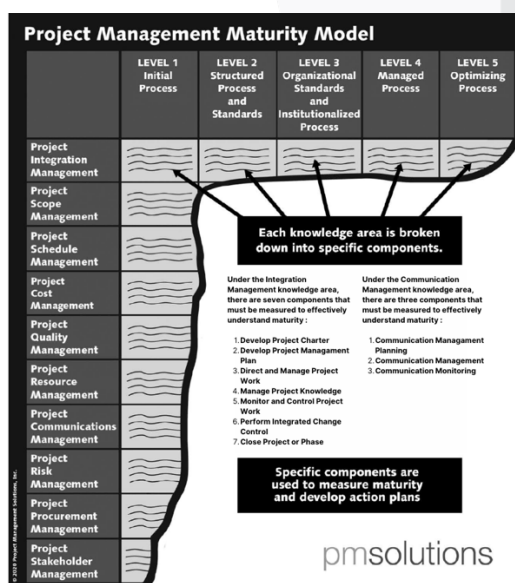
PMO adalah entitas organisasi yang berfungsi mendukung penerapan standar, metodologi, dan praktik terbaik dalam manajemen proyek [7]. PMO berperan dalam menyelaraskan pelaksanaan proyek dengan strategi bisnis serta meningkatkan efisiensi organisasi [8]. Terdapat tiga tipe PMO, yaitu *Supportive* yang bersifat *consultative* dan berfokus pada dokumentasi dan pelatihan, *Controlling* yang memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur proyek, serta *Directive* yang mengelola proyek secara langsung melalui penunjukan manajer proyek dan kontrol penuh terhadap pelaksanaannya.

F. Kematangan Proyek

Kematangan manajemen proyek adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memperbaiki sistem pelaksanaan proyek agar selaras dengan tujuan strategis organisasi [9]. Proses ini mencerminkan tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan praktik manajemen proyek secara terstruktur dan terintegrasi. Tingkat kematangan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja proyek, khususnya dalam proyek kompleks yang membutuhkan formalitas, koordinasi, dan pengendalian yang lebih intensif [10].

G. Project Management Maturity Model (PMMM)

Project Management Maturity Model (PMMM) merupakan kerangka yang dikembangkan untuk membantu organisasi meningkatkan kapabilitas manajemen proyek secara sistematis dan berkelanjutan [11]. Model ini mengacu pada 10 *Knowledge Areas* dalam PMBOK dan menggunakan pendekatan *Stage Representative Model* dari CMMI Institute untuk mengevaluasi tingkat kematangan implementasi proyek. PMMM berfungsi sebagai *roadmap* untuk menyelaraskan proses proyek dengan tujuan strategis organisasi secara lebih efisien dan terstruktur.



GAMBAR 2
PMMM Framework

III. METODE

Memberikan gambaran rancangan penelitian yang meliputi prosedur atau langkah-langkah penelitian, waktu penelitian, sumber data, cara perolehan data dan menjelaskan metode yang akan digunakan dalam penelitian.

A. Metode Konseptual

Penelitian ini menggunakan metode PMMM dari Crawford sebagai kerangka utama untuk mengukur tingkat kematangan manajemen proyek. Model ini membagi kematangan organisasi ke dalam lima *level*, *Initial Process*, *Structured Process and Standards*, *Organizational Standards and Institutionalized Process*, *Managed Process*, dan *Optimizing Process*, dengan penekanan pada sejauh mana praktik manajemen proyek telah distandarisasi dan diinstitusionalisasikan [7][11]. Fokus penilaian diarahkan pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management* karena keduanya memiliki peran krusial dalam mendukung koordinasi dan sinkronisasi proyek. Pada *level* kematangan yang lebih tinggi, PMO memainkan peran penting dalam memperkuat integrasi melalui tata kelola lintas fungsi yang konsisten. Penilaian dilakukan secara domain-spesifik untuk menghindari generalisasi dan memastikan peningkatan yang lebih terarah.

B. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui diskusi *self-assessment* bersama tiga perwakilan PMO yang terlibat langsung dalam proyek modernisasi PE di PT ABC, dilengkapi dengan wawancara mendalam untuk memperjelas hasil penilaian dan konteks implementasi kematangan. Data sekunder mencakup dokumen internal seperti SOP, *project charter*, laporan pasca-proyek, serta *lessons learned*, yang digunakan sebagai bukti pendukung dalam analisis. Selain itu, referensi global seperti PMBOK® *Guide* edisi ke-6 dan PMMM edisi ke-4 digunakan dalam penyusunan indikator dan logika penilaian.

TABEL 1
Data Dokumen

Dokumen	Tujuan Penggunaan
Profil perusahaan PT ABC	Memahami struktur dan fungsi PMO dalam organisasi
SOP Internal dan Panduan Tata Kelola Proyek	Memberikan bukti adanya prosedur proyek yang distandarisasi serta penetapan peran.
<i>Project Charter</i> dan <i>Project Management Plan</i> Proyek PE	Menilai kesesuaian antara integrasi yang direncanakan dan pelaksanaan aktual.
Dokumentasi <i>Lessons Learned</i> Pasca-Proyek	Mengidentifikasi celah berulang dan isu kematangan dari proyek-proyek sebelumnya.
Laporan Audit Internal dan Dokumen <i>Monitoring</i> Proyek	Mendukung validasi hasil penilaian kematangan melalui bukti kinerja proyek.
<i>PMBOK® Guide</i> – Edisi ke-6	Menjadi acuan area pengetahuan dan proses yang relevan untuk evaluasi kematangan.
<i>Project Management Maturity Model</i> – Crawford (Ed. 4)	Menyediakan kerangka dasar kematangan dan kriteria penilaian yang digunakan.

C. Pengolahan Data

Validasi terhadap instrumen kuesioner dilakukan melalui pendekatan *expert judgement* guna memastikan bahwa indikator dan pernyataan yang digunakan telah sesuai dengan kerangka kerja PMMM serta relevan dengan konteks proyek di PT ABC. Proses ini melibatkan praktisi manajemen proyek yang memiliki pengalaman dalam pengelolaan proyek infrastruktur telekomunikasi dan penerapan PMO, sebagaimana disarankan oleh Crawford (2021) bahwa validasi indikator perlu melibatkan pakar yang memahami proses integrasi dan komunikasi secara mendalam dalam lingkungan proyek.

TABEL 2
Validasi *Expert Judgement*

<i>Expert</i>	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>
Jabatan	Dosen Keprofesian Manajemen Proyek	OFF 1 Core Network Deployment DID
Organisasi	Telkom University	PT Telkom Indonesia
Sertifikasi	AMP	CAPM

Setelah instrumen tervalidasi, pelaksanaan *self-assessment* dilakukan oleh tiga responden kunci yang dipilih melalui metode *purposive sampling*, yaitu dua manajer dan satu senior manajer yang terlibat langsung dalam proyek modernisasi PE Teknik ini dipilih karena mampu menghasilkan *insight* yang mendalam dari individu dengan otoritas dan pengetahuan kontekstual [12]. Penilaian dilakukan menggunakan skala *Likert* lima tingkat dan menerapkan logika kumulatif antar *level*. Untuk meningkatkan validitas data, hasil penilaian dikonfirmasi melalui triangulasi dokumentasi dan wawancara klarifikasi, sesuai dengan pendekatan yang direkomendasikan dalam studi kualitatif terdahulu [13].

TABEL 3
Identifikasi Responden *Self-Assessment*

Responden	<i>Project Expert 1</i>	<i>Project Expert 2</i>	<i>Project Expert 3</i>
Latar Belakang Akademik	Sistem Komunikasi	Teknik Informatika	Teknik Elektro
Posisi	OSM Broadband Core Network & DEFA Deployment	Manager Core Network Deployment	Manager Service Aggregation
Sertifikasi	PMP, CCNA, CDCP	PMP, PSM3	CCNP
Tahun Pengalaman Proyek	20 tahun	15 tahun	9 tahun
Total Proyek yang Telah Dikerjakan	>10 proyek	>10 proyek	>10 proyek

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil pengukuran tingkat kematangan manajemen proyek pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management* di PT ABC menggunakan pendekatan PMMM. Penilaian dilakukan

untuk setiap *subprocess* dalam kedua domain tersebut guna mengidentifikasi posisi aktual organisasi pada skala lima tingkat kematangan. Berdasarkan hasil tersebut, dilakukan *gap analysis* antara kondisi saat ini dan level yang diharapkan, yang kemudian menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan. Strategi yang diusulkan disusun secara sistematis dalam bentuk *roadmap* implementasi bertahap yang bertujuan memperkuat peran PMO dalam sinkronisasi pelaksanaan proyek secara berkelanjutan.

TABEL 4
Hasil Pengukuran *Project Integration Management*

<i>Project Integration Management</i>	
<i>Subprocess</i>	<i>Maturity Level</i>
<i>Develop Project Charter</i>	4
<i>Develop Project Management Plan</i>	4
<i>Direct and Manage Project Work</i>	4
<i>Manage Project Knowledge</i>	3
<i>Monitor and Control Project Work</i>	5
<i>Perform Integrated Change Control</i>	4
<i>Close Project or Phase</i>	4
<i>Project Management Office</i>	4

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengukuran tingkat kematangan *Project Integration Management* pada proyek PE di PT ABC menunjukkan adanya variasi level antar *subprocess*. Sebagian besar berada pada level 4, seperti *Develop Project Charter*, *Develop Project Management Plan*, *Direct and Manage Project Work*, *Perform Integrated Change Control*, dan *Close Project or Phase*, yang mencerminkan bahwa proses-proses tersebut telah terdokumentasi dengan baik dan mulai terintegrasi ke dalam praktik organisasi, meskipun penerapan prinsip pembelajaran berkelanjutan belum sepenuhnya berjalan optimal. *Monitor and Control Project Work* telah mencapai level 5, yang menandakan adanya sistem pengawasan yang adaptif serta mendukung pengambilan keputusan strategis secara responsif. Di sisi lain, *Manage Project Knowledge* masih berada di level 3 akibat keterbatasan dalam mengintegrasikan hasil pembelajaran proyek ke dalam sistem organisasi secara menyeluruh. Sementara itu, pada PMO, tingkat kematangan tercatat pada level 4, menunjukkan bahwa struktur formal dan peran koordinatif PMO sudah berjalan cukup baik, namun aspek evaluasi dan pemanfaatan *lessons learned* sebagai bagian dari siklus peningkatan masih perlu diperkuat agar dapat mencapai level yang optimal.

TABEL 5
Hasil Pengukuran *Project Communication Management*

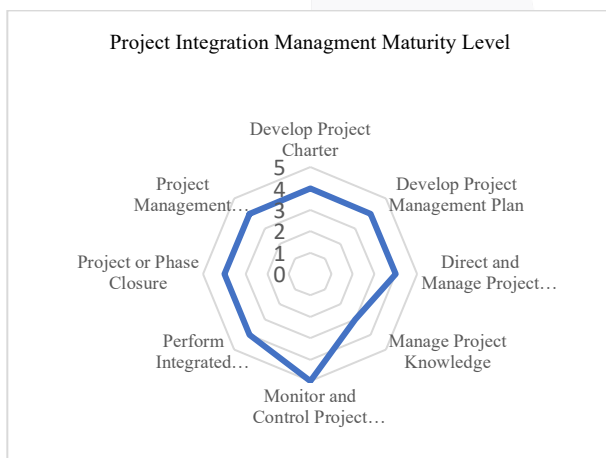
<i>Project Communication Management</i>	
<i>Subprocess</i>	<i>Maturity Level</i>
<i>Plan Communication Management</i>	4
<i>Manage Communication</i>	4
<i>Monitor Communication</i>	3

Berdasarkan Tabel 5, hasil pengukuran *Project Communication Management* di PT ABC menunjukkan

bahwa dua *subprocesses* berada pada *level 4* dan satu subprocess berada pada *level 3*. *Subprocess Plan Communication Management* pada *level 4* menunjukkan bahwa perencanaan komunikasi telah disusun secara sistematis dan terdokumentasi sebagai bagian dari pengawasan proyek. *Subprocess Manage Communications* pada *level 4* mencerminkan pelaksanaan komunikasi yang berjalan sesuai prosedur dengan dukungan sistem terintegrasi seperti SMILE. Sementara itu, *Monitor Communications* berada pada *level 3*, yang menunjukkan bahwa pemantauan komunikasi telah dilakukan namun belum sepenuhnya mencakup evaluasi berkelanjutan dan integrasi pembelajaran dari proyek sebelumnya. Secara keseluruhan, sistem komunikasi proyek PT ABC telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan untuk mencapai kematangan penuh di *level 5*.

A. Gap Analysis

Subbab ini menguraikan hasil *gap analysis* antara kondisi aktual implementasi manajemen proyek di PT ABC dengan standar kematangan berdasarkan PMMM pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management*. Fokus utama analisis ini adalah untuk menggali penyebab utama dari belum tercapainya level kematangan yang diharapkan. Dengan memahami akar permasalahan secara menyeluruh, organisasi dapat merancang strategi peningkatan yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap kondisi saat ini, tetapi juga proaktif dan berkelanjutan dalam membangun kapabilitas manajemen proyek ke depan.



GAMBAR 3
Gap Analysis Project Integration Management

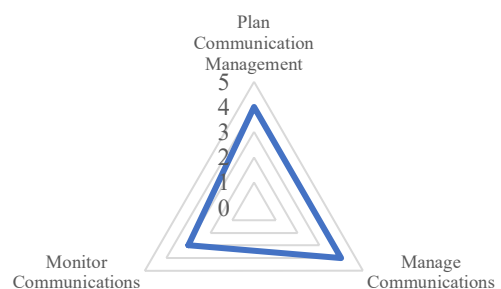
Berikut merupakan hasil *gap analysis* antara kondisi aktual dan tingkat kematangan yang diharapkan pada masing-masing *subprocess* dalam *Project Integration Management*, yang selanjutnya dijadikan dasar perumusan strategi peningkatan:

1. *Develop Project Charter*
Saat ini berada pada *level 4*, menunjukkan proses sudah terdokumentasi dan digunakan aktif. Untuk mencapai *level 5*, diperlukan evaluasi rutin terhadap efektivitas *charter* serta integrasi *lessons learned* dalam penyusunannya.
2. *Develop Project Management Plan*
Berada di *level 4*, dengan PMP terdokumentasi namun belum digunakan sebagai dasar pengambilan

keputusan strategis. Strategi peningkatan mencakup integrasi *lessons learned* dan penyesuaian struktur PMP agar mendukung arah organisasi.

3. *Direct and Manage Project Work*
Telah mencapai *level 4*, namun memanfaatkan *lessons learned* masih belum sistematis. Dibutuhkan siklus pembelajaran dari proyek sebelumnya dan integrasi data kinerja dalam pelaksanaan proyek.
4. *Manage Project Knowledge*
Masih berada pada *level 3*, dengan pengetahuan proyek belum dimanfaatkan secara organisasi. Peningkatan ke *level 5* memerlukan pembentukan *communities of practice* dan pelibatan SME dalam transfer pengetahuan *explicit* maupun *tacit*.
5. *Monitor and Control Project Work*
Sudah mencapai *level 5*, artinya seluruh proses pengawasan dan pengendalian berjalan optimal. Tidak diperlukan strategi tambahan, fokus diarahkan pada konsistensi dan replikasi praktik terbaik.
6. *Perform Integrated Change Control*
Saat ini pada *level 4*, dengan sistem *change control* yang aktif tetapi belum digunakan sebagai alat evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan. Perlu dilakukan evaluasi efektivitas perubahan secara rutin berbasis data historis.
7. *Project or Phase Closure*
Berada di *level 4*, menunjukkan penutupan proyek formal sudah dilakukan namun belum dimanfaatkan untuk pembaruan kebijakan organisasi. Diperlukan sistem evaluasi proyek dan vendor sebagai bagian dari peningkatan strategis.
8. *Project Management Office*
PMO berada di *level 4* dan telah menjalankan fungsi pengawasan proyek, tetapi belum mengelola *lessons learned* secara sistematis. Strategi peningkatan diarahkan pada integrasi pembelajaran ke dalam kebijakan dan metodologi proyek secara berkelanjutan.

Project Communication Management Maturity Level



GAMBAR 4
Gap Analysis Project Communication Management

Berikut merupakan hasil *gap analysis* pada masing-masing *subprocess* dalam area *Project Communication Management* yang dijadikan dasar strategi peningkatan:

1. *Plan Communication Management*

Saat ini berada pada *level 4*, dengan rencana komunikasi telah digunakan secara aktif. Untuk mencapai *level 5*, perlu dilakukan evaluasi terhadap dokumen perencanaan dan *lessons learned* serta penguatan keterkaitannya dengan strategi organisasi.

2. *Manage Communication*

Berada di *level 4*, menunjukkan bahwa sistem komunikasi proyek telah berjalan baik dan terdokumentasi. Namun pemanfaatan *lessons learned* masih belum optimal. Strategi diarahkan pada pengumpulan dan dokumentasi informasi komunikasi sebagai bahan evaluasi pada fase penutupan proyek.

3. *Communication Monitor*

Masih pada *level 3*, dengan analisis performa komunikasi yang belum formal dan terstruktur. Untuk naik ke *level 4* dan *5*, organisasi perlu mengembangkan sistem pengukuran performa berbasis metrik serta mendokumentasikan hasil evaluasi dan *lessons learned* sebagai dasar peningkatan berkelanjutan.

B. *Role PMO*

PMO di PT ABC berperan sebagai entitas pengendali (*controlling entity*) yang bertanggung jawab dalam mengarahkan standarisasi, melakukan *monitoring*, serta mengendalikan praktik manajemen proyek yang berlangsung lintas unit dan lintas proyek. Fungsi ini mencakup evaluasi terhadap sistem dokumentasi, integrasi antar proses, serta penyelarasan strategi organisasi dengan pelaksanaan proyek di lapangan. Meskipun struktur PMO telah terbentuk secara formal dan aktif terlibat dalam aktivitas pengawasan proyek, hasil pengukuran menunjukkan bahwa masih terdapat *gap* pada aspek integrasi dan komunikasi yang perlu direspons melalui penguatan fungsi kontrol serta penerapan pembelajaran berkelanjutan secara lebih terstruktur.

PMO berperan penting dalam mendorong integrasi proyek yang lebih optimal dengan mengatasi kendala utama seperti tidak konsistennya dokumentasi *lessons learned* dan belum adanya evaluasi sistematis. PMO perlu:

- Mengembangkan sistem dokumentasi dan repositori pembelajaran proyek.
- Melakukan evaluasi berkala atas dokumen perencanaan (*charter* dan PMP).
- Memastikan *lessons learned* digunakan dalam seluruh *subprocesses* integrasi.
- Mengintegrasikan pembelajaran ke dalam kebijakan organisasi.
- Mengevaluasi efektivitas perubahan proyek berbasis data historis.

PMO bertanggung jawab mengatasi berbagai keterbatasan yang masih terjadi dalam pengelolaan komunikasi proyek secara keseluruhan. Peran strategis PMO mencakup:

- Menyusun metrik performa komunikasi yang terukur dan relevan
- Mendokumentasikan hasil evaluasi dan pembelajaran komunikasi
- Menyelaraskan rencana komunikasi dengan strategi organisasi

- Menjamin akses informasi yang merata serta melatih tim terkait sistem distribusi
- Melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas sistem komunikasi lintas proyek

C. *Roadmap Improvement*

Roadmap ini disusun untuk mengatasi *gap* pada aspek integrasi dan komunikasi proyek di PT ABC, dengan menekankan peran strategis PMO dalam mendorong dokumentasi, evaluasi, dan pembelajaran lintas proyek secara berkelanjutan.



GAMBAR 5
Roadmap Improvement

1. **Perencanaan dan Sosialisasi**
Fokus pada penyusunan rencana evaluasi dokumen proyek, sosialisasi peran PMO, serta pembentukan struktur koordinasi.
2. **Penguatan Sistem Dokumentasi dan Pembelajaran**
Mengembangkan *template lessons learned* dan sistem repositori digital, serta memastikan pemanfaatannya dalam dokumen perencanaan proyek.
3. **Penerapan Sistem *Monitoring* dan Evaluasi**
Membangun metrik komunikasi dan SOP evaluasi perubahan, serta menerapkan *monitoring* performa proyek berbasis data.
4. **Konsolidasi Kebijakan dan Perencanaan Berkelanjutan**
Merevisi kebijakan organisasi dan *template* proyek, serta menyusun *roadmap maturity* selanjutnya berdasarkan evaluasi PMMM.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan manajemen proyek pada area *Project Integration Management* dan *Project Communication Management* di PT ABC umumnya telah berada pada Level 4. Capaian ini mencerminkan bahwa sebagian besar praktik manajemen proyek telah terstruktur, terdokumentasi, dan digunakan secara aktif dalam pelaksanaan proyek. Namun demikian, masih terdapat *subprocesses* yang menunjukkan kematangan pada Level 3, seperti *Manage Project Knowledge* dan *Monitor Communication*, yang mengindikasikan belum optimalnya integrasi pembelajaran serta belum adanya sistem evaluasi berkelanjutan yang terstandarisasi. Di sisi lain, *subprocess Monitor and Control Project Work* telah mencapai Level 5, yang menunjukkan

bahwa proses pengawasan proyek telah dilakukan secara adaptif dan berbasis data.

Melalui pendekatan *gap analysis*, penelitian ini merumuskan sejumlah strategi peningkatan yang difokuskan pada integrasi *lessons learned*, pembentukan komunitas pembelajaran (*communities of practice*), serta penguatan peran strategis PMO sebagai entitas pengendali dan fasilitator perbaikan berkelanjutan. Seluruh strategi ini dituangkan ke dalam *roadmap* implementasi empat tahap yang dirancang untuk memperkuat sistem dokumentasi, mekanisme evaluasi yang sistematis, dan sinkronisasi lintas proyek. Dengan penerapan *roadmap* ini, diharapkan PT ABC mampu meningkatkan kapabilitas pengelolaan proyek secara berkelanjutan menuju tingkat kematangan yang optimal di masa mendatang.

REFERENSI

- [1] International Telecommunication Union, *Digital trends in Asia and the Pacific 2021*. 2021. Accessed: May 16, 2025. [Online]. Available: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-DIG_TRENDS_ASP.01-2021-PDF-E.pdf
- [2] E. Simangunsong and E. N. Da Silva, "Analyzing Project Management Maturity Level in Indonesia," *The South East Asian Journal of Management*, vol. 7, no. 1, May 2013, doi: 10.21002/seam.v7i1.1521.
- [3] H. Kerzner, *Project Management Twelfth Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2017.
- [4] K. C. Desouza and J. R. Evaristo, "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes," *Int J Inf Manage*, vol. 26, no. 5, pp. 414–423, 2006, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002.
- [5] Project Management Institute, *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, Seventh Edition. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2021.
- [6] A. Pirotti, F. A. M. Rahim, and N. Zakaria, "Implementation of Project Management Standards and Project Success: The Mediating Role of the Project Management Office," *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, vol. 12, no. 1, 2022, doi: 10.32738/JEPPM-2022-0004.
- [7] Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.
- [8] G. M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook Third Edition*. Arlington: CRC Press, imprint of the Taylor & Francis Group, 2013.
- [9] H. Kerzner, *Using the Project Management Maturity Model*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2019.
- [10] P. Büsel, "Project Management Maturity Models A structured comparison," 2020. Accessed: Dec. 28, 2024. [Online]. Available: https://opus.fhv.at/files/3736/Master_Thesis_Buesel_2020.pdf
- [11] J. Kent. Crawford, *Project Management Maturity Model Fourth Edition*, Fourth Edition. Boca Raton: CRC Press, 2021.
- [12] M. N. K. Saunders, P. Lewis, and A. Thornhill, *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS NINTH EDITION*, Ninth Edition. Harlow: Pearson, 2023.
- [13] N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Fifth Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2018.