

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di sektor layanan infrastruktur jaringan telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan ini menawarkan layanan berupa pembangunan dan penyediaan infrastruktur jaringan, pengelolaan *Network Terminal Equipment* (NTE), serta jasa operasional dan pemeliharaan jaringan akses. Berdiri sejak tahun 2012, PT. XYZ memiliki visi untuk menjadi penyedia akses jaringan terbaik seiring dengan kemajuan teknologi dan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan internet berkecepatan tinggi. PT. XYZ berkontribusi dalam memperluas jaringan internet dan sinyal, mencakup seluruh wilayah Indonesia, termasuk daerah-daerah terpencil yang belum memiliki akses tersebut. Untuk mendukung pelaksanaan program-program kerja dan memenuhi visi tersebut, PT. XYZ sangat bergantung pada ketepatan waktu penyelesaian proyek.

Namun, dalam operasionalnya, PT. XYZ tidak luput dari tantangan umum di sektor konstruksi dan infrastruktur telekomunikasi, yaitu keterlambatan proyek. Proyek-proyek pembangunan dan peningkatan jaringan yang dilaksanakan PT. XYZ, meskipun esensial untuk konektivitas nasional, seringkali menghadapi kendala yang menyebabkan penundaan dari jadwal yang telah ditetapkan. Keterlambatan ini bisa bersumber dari berbagai faktor seperti kondisi geografis yang sulit, masalah perizinan di daerah terpencil, ketersediaan material dan tenaga ahli, hingga koordinasi antarpihak yang belum optimal.

Dampak dari keterlambatan proyek-proyek di PT. XYZ ini tidak hanya terbatas pada kerugian finansial akibat pembengkakan biaya operasional, tetapi juga memengaruhi reputasi perusahaan dan paling penting, menghambat percepatan pemerataan akses internet dan sinyal bagi masyarakat. Padahal, akses tersebut sangat krusial untuk mendukung aktivitas ekonomi, pendidikan, dan sosial di era digital. Seperti yang ditekankan oleh Meredith dan Mantel (2012) dalam *Project Management: A Managerial Approach*, "Keterlambatan proyek tidak hanya berdampak pada biaya dan jadwal, tetapi juga pada kepuasan pelanggan, moral tim, dan posisi kompetitif organisasi." Hal ini relevan dengan kondisi PT. XYZ, di mana

setiap penundaan berarti penundaan akses bagi masyarakat yang membutuhkan. Oleh karena itu, identifikasi dan analisis mendalam terhadap faktor-faktor penyebab keterlambatan proyek di PT. XYZ menjadi krusial untuk memastikan keberlanjutan visi perusahaan dalam mendukung pembangunan infrastruktur telekomunikasi nasional.

Dalam kegiatan operasional yang dilakukan, PT XYZ membagi struktur pekerjaan ke dalam beberapa unit dan subunit. Pada tingkat organisasi tertinggi, posisi direktur perusahaan membawahi enam unit utama, yaitu *Survey, Design, and Inventory (SDI)*, *Human Capital*, Konstruksi, *Finance*, serta Operasional. Di antara unit-unit tersebut, salah satu yang memegang peranan penting dalam pengelolaan manajemen proyek di PT. XYZ adalah unit konstruksi. Unit konstruksi bertanggung jawab untuk mengawasi proyek konstruksi perusahaan termasuk perencanaan, pengendalian, dan pelaksanaan proyek, unit konstruksi memiliki peran yang sangat strategis karena perencanaan merupakan tahap yang krusial dalam proses manajemen proyek. Fase perencanaan dalam manajemen proyek berfungsi untuk menetapkan ruang lingkup pekerjaan, memperkirakan kebutuhan sumber daya, serta merancang tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan proyek (Project Management Institute, 2017).

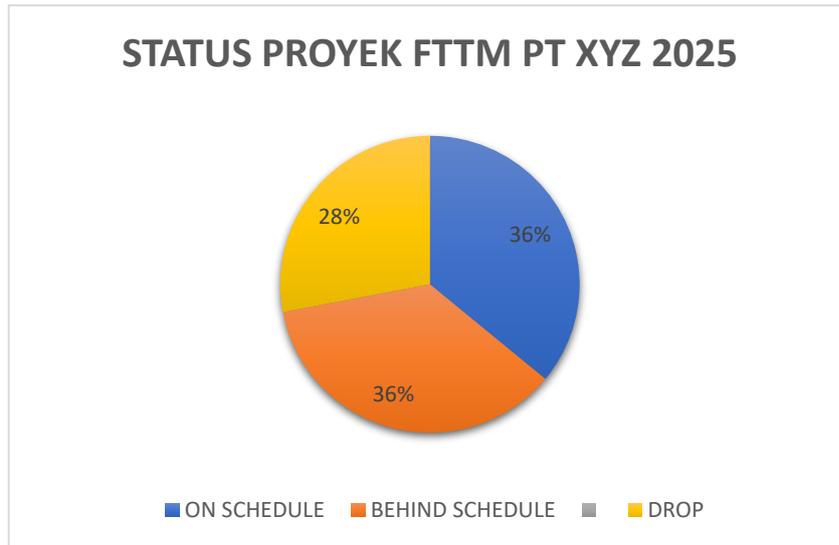
Pada tahun 2025, PT XYZ telah menyelesaikan proyek pembangunan FTTM (*Fiber to The Mobile*). FTTM merupakan proyek pembangunan *fiber optic Node B* dengan melakukan ODP baru serta seluruh infrastruktur yang dibutuhkan sampai dengan sampai dengan pendistribusian kabel ke BTS (*Base Transceiver Station*) terdekat. Pada Proyek ini terdapat sebanyak 14 LOP (*Location of Project*) yang berlokasi di wilayah Bandung Barat. Berdasarkan data lapangan yang dilakukan saat penelitian, berikut merupakan 14 LOP pada proyek:

Tabel I.1 *Location of Project (LOP) Proyek FTTM*

No.	<i>Location Of Project (LOP)</i>	<i>Stock Tranfer Order (STO)</i>	Status Proyek
1	DS CANGKORAH	BTJ	<i>BEHIND SCHEDULE</i>

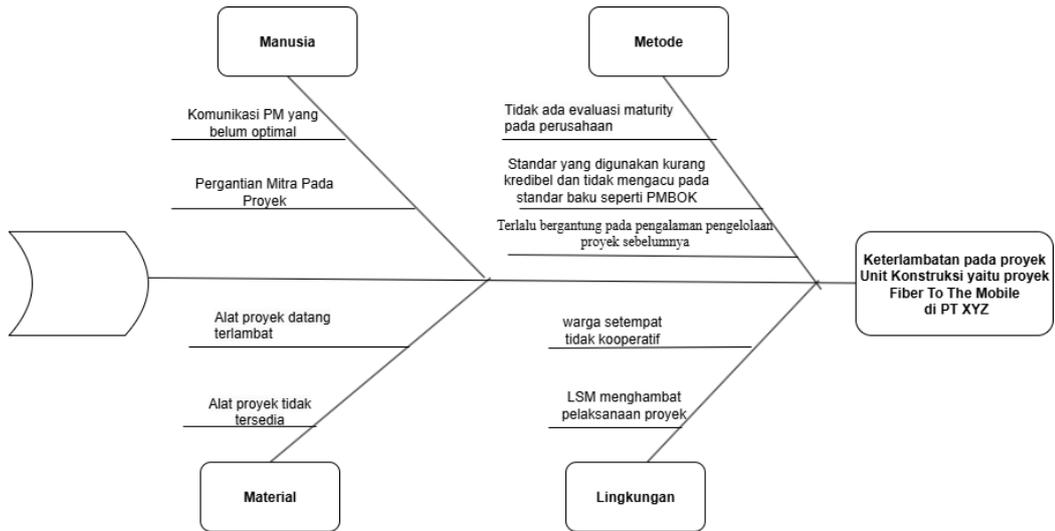
No.	<i>Location Of Project (LOP)</i>	<i>Stock Tranfer Order (STO)</i>	<i>Status Proyek</i>
2	DS GALANGGANG	BTJ	<i>BEHIND SCHEDULE</i>
3	DS SELACAU	BTJ	<i>ON SCHEDULE</i>
4	DS SITUWANGI	BTJ	<i>ON SCHEDULE</i>
5	DS CIPTAGUMATI	CKW	<i>BEHIND SCHEDULE</i>
6	DS GANJARSARI	CKW	<i>DROP</i>
7	DS KANANGASARI	CKW	<i>ON SCHEDULE</i>
8	DS MANDALAMUKTI	CKW	<i>DROP</i>
9	DS PUTERAN	CKW	<i>DROP</i>
10	DS NANGGELENG	CKW	<i>ON SCHEDULE</i>
11	DS SINGAJAYA	CLL	<i>BEHIND SCHEDULE</i>
12	DS BATULAYANG	CLL	<i>ON SCHEDULE</i>
13	DS KARANGANYAR	CLL	<i>DROP</i>
14	DS RANCAPANGGUNG	CLL	<i>BEHIND SCHEDULE</i>

Tabel I.1 memuat daftar LOP pada proyek FTTM 2025 yang disertai dengan informasi lokasi serta status masing-masing LOP. Status proyek dikategorikan menjadi tiga, yaitu *on schedule* apabila pelaksanaannya sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, *behind schedule* apabila terdapat keterlambatan dalam pelaksanaannya, dan *drop* apabila proyek tersebut dihentikan. Ilustrasi status LOP pada proyek FTTM PT XYZ tahun 2025 disajikan dalam gambar berikut.



Gambar I.1 Status Proyek FTTM

Berdasarkan Gambar I.1, diketahui bahwa LOP yang terlaksanakan tepat waktu sebanyak 5 lokasi atau 36 % dari keseluruhan LOP dan yang mengalami perhentian sebanyak 4 lokasi atau 28% dari keseluruhan yang menunjukkan terdapat permasalahan sehingga dilakukan pemberhentian. Kemudian yang mengalami keterlambatan sebanyak 5 lokasi atau 36% dari keseluruhan LOP. Keterlambatan dalam pelaksanaan proyek memberikan dampak yang merugikan bagi PT. XYZ, karena dapat berpotensi merusak citra perusahaan sebagai penyedia infrastruktur jaringan terkemuka. Keterlambatan yang terjadi pada sejumlah lokasi proyek (LOP) merupakan permasalahan yang dianalisis melalui identifikasi berbagai faktor penyebab, berdasarkan hasil observasi dan wawancara, yang kemudian dituangkan dalam bentuk diagram *fishbone*.



Gambar I.2 Fishbone Diagram

Berdasarkan Gambar 1.2 diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang memicu keterlambatan dalam beberapa LOP pada proyek FTTM 2025, diantaranya:

1. Metode

Metode pengelolaan proyek di PT XYZ dinilai kurang efektif karena terlalu bergantung pada pengalaman pengelolaan proyek sebelumnya, yang umumnya hanya berbasis *tacit knowledge* atau pengetahuan implisit yang tidak terdokumentasi. Hal ini bersifat subjektif, sehingga berpotensi menyebabkan ketidakefisienan dalam proses pengelolaan proyek. Ketiadaan dokumentasi yang sistematis membuat sulit untuk memberikan usulan perbaikan yang optimal dan mengidentifikasi masalah serupa di proyek lainnya. Kemudian, PT XYZ menerapkan standar yang kurang kredibel karena belum mengacu pada standar baku seperti PMBOK (Project Management Body of Knowledge), sehingga tidak mampu menjamin konsistensi dan kualitas dalam pengelolaan proyek. Selain itu, tidak ada evaluasi *maturity* pada perusahaan PT. XYZ.

2. Manusia

Faktor keterlambatan pada man yaitu komunikasi PM yang belum optimal dengan warga dan pemerintah daerah setempat dalam melakukan negosiasi perizinan untuk melaksanakan serta menyalurkan informasi manfaat proyek pada masyarakat sekitar daerah untuk mendapatkan persetujuan menyebabkan keterlambatan pada proyek. Hal ini sangat signifikan karena proyek tidak bisa

berjalan jika perizinan dan persetujuan belum didapatkan. Selain itu, pergantian mitra pada proyek menghambat pelaksanaan dan terjadinya idle time sehingga penjadwalan proyek yang sudah dirancang sebelumnya mengalami perubahan.

### 3. Lingkungan

Dalam *fishbone diagram*, faktor lingkungan mencakup tekanan waktu proyek, di mana perusahaan atau tim proyek menghadapi tenggat waktu yang ketat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Kondisi ini sering kali membuat menjadi tidak optimal. Faktor keterlambatan pada lingkungan lainnya adalah warga yang tidak memahami manfaat dan tujuan dari proyek sehingga kurang kooperatif dalam keberlangsungan proyek sehingga memperlambat pergerakan proyek. Selain itu, terdapat Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang menempati lokasi proyek dan meminta kompensasi atas perizinan proyek.

### 4. Material

Faktor keterlambatan pada material adalah alat produksi yang tidak tersedia karena telah habis digunakan oleh proyek lain dan belum dilengkapi kembali atau terjadi peminjaman alat proyek oleh wilayah lain dan belum digantikan. Selain itu, pengiriman alat proyek juga terjadi keterlambatan yang menghambat pengerjaan proyek secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil *fishbone diagram*, ditemukan bahwa faktor-faktor penyebab keterlambatan terbagi ke dalam beberapa kategori utama, yaitu: metode, manusia, lingkungan, dan material. Dari sisi metode, pengelolaan proyek masih bergantung pada pengalaman individu (*tacit knowledge*) yang tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga berisiko menimbulkan inkonsistensi dalam eksekusi proyek dan menyulitkan proses evaluasi maupun replikasi keberhasilan proyek di masa mendatang. Standar yang digunakan pun belum sepenuhnya kredibel atau baku, dan belum pernah dilakukan evaluasi tingkat kematangan manajemen proyek sebelumnya.

Dari aspek manusia, ditemukan bahwa komunikasi antara *Project Manager* dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lokal belum optimal, terutama dalam hal

perizinan dan sosialisasi manfaat proyek. Hal ini menyebabkan adanya penolakan dari warga, keterlambatan administrasi, hingga penghentian proyek. Selain itu, pergantian mitra kerja juga menyebabkan *idle time* yang berdampak pada mundurnya jadwal proyek.

Faktor lingkungan juga menjadi hambatan serius, seperti tekanan waktu penyelesaian proyek yang tinggi, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap manfaat proyek, hingga keberadaan pihak-pihak eksternal seperti LSM yang menghambat jalannya proyek. Sementara itu, dari segi material, keterlambatan sering kali disebabkan oleh ketiadaan alat atau bahan karena stok habis, peminjaman oleh wilayah lain, atau proses pengiriman yang tidak tepat waktu.

Dengan adanya kondisi tersebut, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem manajemen proyek, khususnya di unit konstruksi PT XYZ. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi area perbaikan secara objektif, bukan hanya berdasarkan pengalaman individual, tetapi juga dengan pendekatan sistematis menggunakan model pengukuran kematangan manajemen proyek, yaitu *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPM3). Hasil pengukuran kematangan ini diharapkan dapat memberikan dasar untuk melakukan perbaikan tata kelola proyek yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

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

1. Bagaimana tingkat kematangan manajemen proyek pada unit konstruksi proyek FTTM di PT XYZ?
2. Bagaimana usulan perbaikan tata kelola proyek yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas manajemen proyek dan mengurangi keterlambatan proyek di unit konstruksi PT XYZ?

### **I.3 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 proyek FTTM di PT XYZ.
2. Memberikan usulan perbaikan tata kelola proyek untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan proyek.

### **I.4 Manfaat Tugas Akhir**

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

1. Penelitian ini memberikan evaluasi tingkat kematangan manajemen proyek pada unit konstruksi proyek FTTM di PT XYZ.
2. Penelitian ini mengetahui pentingnya kematangan manajemen proyek dalam menjalankan sebuah proyek.
3. Penelitian ini mendapatkan hasil dari pengukuran serta usulan perbaikan dapat menjadi referensi dalam mengerjakan sebuah proyek dan melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang.

### **I.5 Batasan Tugas Akhir**

Batasan dalam penelitian tugas akhir ini ditetapkan untuk memfokuskan penelitian, mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan waktu, serta menyederhanakan kompleksitas agar tujuan penelitian dapat tercapai. Berikut adalah batasan yang diterapkan dalam penelitian ini:

1. Penelitian tugas akhir ini memiliki batasan hanya akan dilakukan sampai proses rekomendasi perbaikan, tidak sampai proses implementasi.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data internal PT XYZ dan wawancara dengan *Site Manager*.



## **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.