

DOI <http://dx.doi.org/10.36722/sst.v8i3.1867>

# Perancangan *Project Management Office* (PMO) Berdasarkan Fungsi PMO, Keberhasilan Proyek, dan Kinerja Organisasi (Studi Kasus PT YZ)

Irma Novianti<sup>1\*</sup>, Endang Chumaidiyah<sup>1</sup>, Ilma Mufidah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, School of Industrial & System Engineering, Telkom University, Jln. Telekomunikasi 1 Terusan Buah Batu, Bandung, 40257

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: [irmanovianti257@gmail.com](mailto:irmanovianti257@gmail.com)

**Abstract** - The PMO design in this study was carried out because the PMO need to strengthen its function so that the PMO can mobilize its full potential according to organizational goals. This study aims to determine the stages of establishing and implementing PMO Initiation, identifying PMO functions and its indicators, analyzing the importance level of results no. 2 towards improving project results & organizational performance, designing business processes & PMO Initiation SOPs. The methods used are expert judgment, AHP, descriptive statistics and BPMN. The results showed that there were 11 stages of establishing and implementing PMO Initiation, 3 PMO functions, 9 PMO function indicators, each 2 success criteria for improving project outcomes and organizational performance. This research also produces business process designs: division (1), department (5) and PMO (3). The managerial implication gives 3 draft PMO SOPs. This PMO design is based on the identification of PMO functions that affect business processes & it is the first time to be done. Modeling and documenting the business processes that occur can identify bottlenecks and improve cross-functional work alignment throughout project activities [1].

**Abstrak** - Pembentukan dan Penerapan PMO yang efektif memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Perancangan PMO pada penelitian ini dilakukan karena perlunya pemantapan fungsi PMO agar PMO dapat mengerahkan potensi seutuhnya sesuai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan tahapan pembentukan dan penerapan PMO Inisiasi, identifikasi fungsi PMO dan indikator fungsi PMO, menganalisis tingkat kepentingan hasil no. 2 terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi, merancang proses bisnis dan merancang SOP PMO Inisiasi. Metode yang digunakan adalah expert judgement, AHP, statistik deskriptif dan BPMN. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 11 tahap pembentukan dan penerapan Inisiasi PMO, 3 fungsi PMO, 9 indikator fungsi PMO, 2 kriteria sukses peningkatan hasil proyek dan 2 kriteria kinerja organisasi. Penelitian ini juga menghasilkan rancangan proses bisnis: divisi (1), departemen (5) dan PMO (3). Implikasi manajerial menghasilkan 1 rancangan SOP departemen dan 3 rancangan SOP PMO. Perancangan PMO berbasis identifikasi fungsi PMO yang mempengaruhi pada proses bisnis, baru kali ini dilakukan. Indikator fungsi PMO berpengaruh pada proses bisnis PMO karena terdapat tingkat kepentingan terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, memodelkan dan mendokumentasikan proses bisnis yang terjadi dapat mengidentifikasi hambatan yang terjadi dan meningkatkan penyelarasan kerja lintas fungsi sepanjang aktivitas proyek [1].

**Keywords:** *Design, PMO Functions, Project Results, Organization Performance, Business Process.*

## PENDAHULUAN

Seiring dengan persaingan industri yang ketat, pemenuhan kebutuhan *customer* akan barang dan

jasa dilakukan oleh organisasi melalui dua cara yaitu kegiatan operasional dan proyek. Inovasi dan perubahan bisnis didorong dengan adanya proyek. Kegiatan Proyek menjadi satu-satunya cara agar

organisasi dapat mengubah, menerapkan strategi, berinovasi, atau mendapatkan keunggulan kompetitif [2].

PT YZ yang mencanangkan tahun 2020 sebagai Tahun Inovasi, mengharuskan perusahaan untuk tetap berusaha menciptakan suatu *value creation* dan mengembangkan *mindset* inovasi sehingga dihasilkan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. PT YZ merupakan salah satu perusahaan dengan bidang usaha industri manufaktur, jasa dan perdagangan produk industri strategis serta produk industrial lainnya. Perusahaan ini telah menorehkan berbagai pencapaian di berbagai bidang dengan menghasilkan produk unggulan melalui inovasi dan kemitraan strategis.

Sesuai dengan sasaran perusahaan yaitu meningkatkan potensi perusahaan untuk mendapatkan peluang usaha yang menjamin masa depan perusahaan maka perusahaan melakukan sinergi internal dan eksternal. Salah satu bentuk sinergi internal yang dilakukan perusahaan adalah dengan terbentuknya Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan (IBP) pada bulan Oktober 2021 sebagai bagian dari Divisi Pengembangan Bisnis. Untuk meningkatkan keberhasilan proyek, organisasi mengadopsi struktur khusus (biasa disebut *Project Management Office* atau PMO) yang melaksanakan pengelolaan proyek secara terkoordinasi dan terpusat.

PMO Inisiasi berada dalam lingkup pengelolaan Departemen IBP dan merupakan bagian kinerja Divisi Pengembangan Bisnis. PMO Inisiasi memiliki tanggung jawab untuk menyelaraskan antara proyek dan seluruh struktur perusahaan, terutama menyediakan *interfaces* (antarmuka) dengan area manufaktur (pengolahan) seperti pada Divisi Produksi/ Divisi Rantai Pasok atau pengembangan produk baru (Divisi Inovasi) dan administrasi (Divisi Pemasaran dan Penjualan). Berdasarkan target kinerja perusahaan terhadap pendapatan usaha (*revenue*) untuk lima tahun ke depan (2020-2024), keberadaan PMO Inisiasi diharapkan mampu berkontribusi untuk pencapaian tersebut dan berkontribusi pada peningkatan hasil proyek. Kondisi PMO Inisiasi saat ini perlu dilakukan pematapan fungsi yang lebih nyata agar PMO dapat memberikan potensi secara penuh seiring pertumbuhan PMO di masa mendatang.

Sebagian besar organisasi menghadapi tantangan utama dalam memutuskan fungsi spesifik mana dalam konteks tertentu yang harus dilaksanakan [3].

Bentuk, fungsi, dan struktur spesifik dari PMO bergantung pada kebutuhan organisasi yang didukungnya. Pelaksanaan fungsi yang lebih substantif di PMO akan berkaitan dengan pertumbuhan PMO [4].

Pada perancangan PMO Inisiasi ini, terdapat 5 rumusan masalah. Pertama, bagaimana tahapan pembentukan dan penerapan PMO Inisiasi. Permasalahan kedua, fungsi-fungsi PMO apakah yang dapat meningkatkan hasil proyek dan kinerja organisasi. Ketiga, bagaimana tingkat kepentingan fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi. Keempat, bagaimana proses bisnis yang dilakukan pada Departemen IBP dan PMO Inisiasi. Perumusan masalah kelima, bagaimana rancangan SOP untuk Departemen IBP dan PMO Inisiasi.

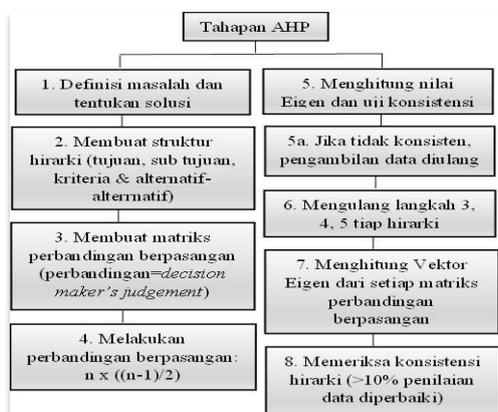
Beberapa penelitian terdahulu terkait fungsi PMO telah dilakukan [5], [6], [7], [8], [9]. Pada peningkatan hasil proyek terdapat 6 kriteria sukses mengacu pada kriteria sukses *project success* (keberhasilan proyek) yang dihimpun dari penelitian [10], [2] dan [11]. Kriteria tersebut terdiri dari efisiensi proyek, kepuasan, keberhasilan bisnis, mempersiapkan masa depan, kinerja lingkungan, serta kesehatan dan keselamatan. Adapun pada kinerja organisasi, kriteria yang dipilih mengacu pada penelitian [12] yang mengadopsi nilai manajemen proyek berkelanjutan bagi organisasi pada penelitian Thomas & Mullaly (2007) dimana terdapat 5 kriteria yaitu kepuasan, keselarasan dengan praktik, hasil proses, hasil bisnis dan *return on investment*. Penelitian tentang kinerja organisasi sangat terbatas sebab perubahan preferensi dari waktu ke waktu terjadi sesuai dengan nilai-nilai sosial dan siklus hidup organisasi atau unit.

Penelitian ini mengacu pada model konseptual penelitian [9] yang melakukan perancangan PMO berdampak pada peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi. Hanya saja pada prosesnya penelitian Linde & Steyn melakukan identifikasi fungsi PMO berdasarkan perubahan kondisi PMO yang dahulu dengan PMO saat itu. Pada proses penelitian ini, identifikasi fungsi PMO sebagai tahap lanjut, dianggap sebagai faktor penting setelah melakukan penetapan tahapan pembentukan dan penerapan PMO, digunakan untuk melakukan pengukuran tingkat kepentingan fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk merancang fungsi PMO yang akan menghasilkan rancangan proses bisnis PMO.

### METODE

Penelitian ini menggunakan dua tipe responden. Responden ahli sebanyak 3 orang dan responden umum sebanyak 56 orang dari 3 proyek PMO yang diteliti (D1-AB, C2-MN, D3-MSD) dan berlokasi di Bandung, Jawa Barat. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2021-Juni 2022.

Responden ahli, melakukan *expert judgement* dengan Skala Likert 5 poin pada penetapan tahapan pembentukan serta penerapan PMO, melakukan identifikasi fungsi PMO, indikator fungsi PMO, kriteria peningkatan hasil proyek dan kriteria kinerja organisasi menggunakan metode AHP ([13] seperti pada Gambar 1 dan Tabel 1 serta wawancara. Responden ahli merupakan bagian tim proyek PMO dengan kapasitasnya sebagai Ketua/Wakil Ketua PMO, Sekretaris, dan Kepala Bidang. Masing-masing jabatan memiliki pengalaman kerja >15 tahun, >30 tahun, dan >5 tahun dengan latar belakang pendidikan teknik S3, S1, dan S2.



**Gambar 1.** Tahapan AHP (Analytical Hierarchy Process)

Tabel 1. Skala Banding Berpasangan AHP (Analytical Hierarchy Process)

Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu agak lebih penting dibanding yang kedua
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang kedua
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dibanding elemen yang kedua
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang kedua
2, 4, 6	Nilai-nilai antara diantara dua nilai yang berdekatan
Kebalikan	Jika aktivitas I mendapat suatu angka terhadap j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkang i

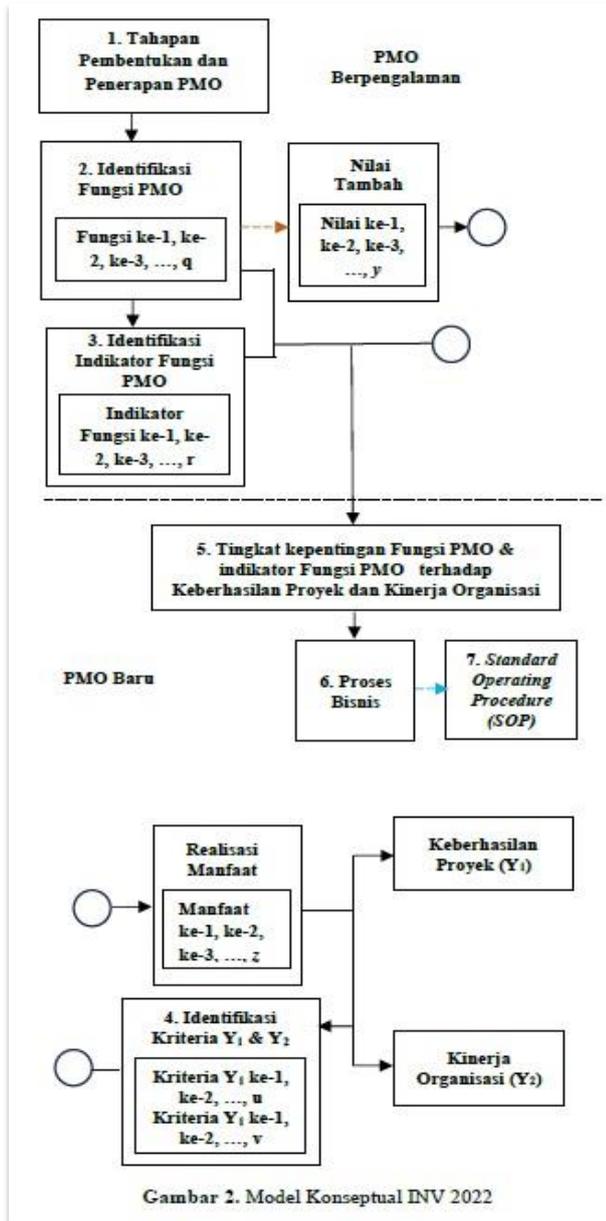
Responden umum, bagian dari tim proyek, mengisi kuesioner elektronik terkait tingkat kepentingan antara fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi serta kontribusi sebagai tim proyek berupa jawaban esai. Responden umum terdiri dari 82% pria, usia 20-50 tahun sebesar 89%, tingkat pendidikan S1 & S2 sebanyak 82%, latar belakang pendidikan teknik 54%, masa bekerja 4 tahun hingga >30 tahun sebanyak 71%. Pemilihan jumlah responden umum berdasarkan rumus *Isaac dan Michael*, syarat sampel yang diambil dengan taraf *confidence level* 5% adalah 56 orang dengan populasi 65 orang [14]. Ketersediaan sampel 56 orang sebagai responden menentukan jumlah variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Berdasarkan ukuran sampel *Roscoe* [14] maka maksimal variabel digunakan adalah 5 variabel yang terbagi menjadi 3 variabel independen (Fungsi PMO kesatu, kedua, ketiga) untuk 5 fungsi yang dipilih oleh responden ahli dari 9 fungsi tersedia. Pada variabel dependen, masing-masing menggunakan 2 variabel dependen  $Y_1$  (kriteria peningkatan hasil proyek-1, 2 dari 6 kriteria sukses tersedia) dan 2 variabel dependen  $Y_2$  (kriteria kinerja organisasi-1, 2 dari 5 kriteria tersedia). Pengolahan data menggunakan metode AHP, statistika deskriptif dan metode BPMN.

Metode penelitian perancangan PMO Inisiasi dilakukan seperti pada Gambar 2. Perancangan diawali dengan penetapan tahapan pembentukan dan penerapan PMO (tahap 1) yang mendorong dilakukan identifikasi fungsi PMO (tahap 2) dan indikator fungsi PMO (tahap 3) yang berdampak pada kriteria sukses peningkatan hasil proyek dan kriteria kinerja organisasi.

Selanjutnya melakukan pengukuran tingkat kepentingan (tahap 4) untuk 3 fungsi PMO (variabel X) terpilih dan 9 indikator fungsi PMO (sub variabel X) terpilih terhadap 2 kriteria sukses peningkatan hasil proyek terpilih dan 2 kriteria kinerja organisasi terpilih menggunakan statistika deskriptif. Hasil pengukuran tingkat kepentingan (tahap 5) berdasarkan nilai *mean* indikator fungsi PMO terhadap kriteria sukses peningkatan hasil proyek dan kriteria kinerja organisasi menghasilkan indikator warna fungsi PMO (Tabel 7) digunakan pada rancangan proses bisnis PMO (tahap 6). Tahap 7, implikasi manajerial dari penerapan rancangan proses bisnis PMO ini menghasilkan rancangan SOP yang mengacu pada SNI ISO 9001:2015 Sistem

Manajemen Mutu Persyaratan *Quality Management Systems* [15].



**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada penelitian ini, terdapat dua hasil penelitian. Hasil dari responden ahli dan hasil dari responden umum.

**Responden ahli**

Melakukan *expert judgement* pada penetapan pembentukan dan penerapan PMO Inisiasi dengan 11 tahapan terpilih dari 14 tahap yang tersedia [6], [8] seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Model Tahapan Pembentukan & Penetapan PMO Inisiasi Bisnis

No.	Tahapan	Rata-rata Nilai Skala Likert	Tahap pada PMO IB
1.	Memastikan Komitmen dan Dukungan Manajemen Puncak	4,33	√
2.	Menerapkan Praktik Terbaik: Melalui komunikasi	4,33	√
3.	Menentukan Kriteria dan Metrik Sukses PMO	4,33	√
4.	Pemahaman Definisi Organisasi Sukses	4,00	√
5.	Menentukan PMO Charter	4,00	√
6.	Menentukan Struktur Organisasi PMO	4,00	√
7.	Menentukan Misi, Tujuan, dan Strategi PMO	3,67	√
8.	Membangun Metodologi dan Proses Manajemen Proyek (Strategi Implementasi)	3,67	√
9.	Menetapkan milestones menggunakan analisis kesenjangan	3,67	√
10.	Strategi Nilai Tambah PMO: Mengendalikan Proyek Runaway (keluar jalur)	3,67	√
11.	Pelatihan	3,67	√
12.	Menentukan Fungsi dan Jenis PMO	3,33	X
13.	Menentukan Jumlah Staf PMO	3,33	X
14.	Melacak Metrik PMO dan Memastikan Pembaruan Status Berkelanjutan	3,33	X

Pada tabel 2, rata-rata nilai diperoleh dari nilai Skala Likert 3 responden ahli. Berdasarkan hasil perhitungan terdapat hasil rata-rata nilai terendah yaitu nilai 3,33 untuk tahap no. 12, 13, 14. Hal ini menunjukkan bahwa tiga tahap pembentukan dan penerapan PMO dengan tingkat hasil kepentingan terendah tersebut tidak dilakukan atau belum dianggap penting untuk diterapkan. Tahap no.12 mendorong dilakukan identifikasi fungsi PMO. Hasil metode AHP pada variabel penelitian yang digunakan tercantum pada Tabel 4. Pendekatan hasil pembobotan ini dengan membandingkan hasil Skala Likert pada Tabel 3 dimana hasilnya mendekati kesamaan. Tiga fungsi PMO yang terpilih adalah fungsi PMO-SMP (*Standard, Method, Process*),

fungsi PMO-TS (*Technical Support*) dan fungsi PMO-IS (Integrasi Sumberdaya).

Dua kriteria sukses peningkatan hasil proyek terpilih adalah keberhasilan bisnis (BS) dan kepuasan (S). Pada kriteria kinerja organisasi terpilih *Return on Investment* (RoI) dan hasil bisnis (BO).

Tabel 3. Hasil Metode Skala Likert Variabel Penelitian

PENDEKATAN HASIL PEMBOBOTAN		Skala Likert	
No.	Nama Variabel/Sub Variabel	Rata-rata dari Responden Ahli	Peringkat
<b>Fungsi PMO</b>			
1	<i>Standard, Methodology, Process</i>	4.00	2nd
2	<i>Technical support</i>	4.00	3rd
3	Integrasi sumber daya	4.33	1st
<b>Peningkatan Hasil Proyek (Y1)</b>			
1	<i>Satisfaction</i>	4.33	2nd
2	<i>Business Success</i>	4.33	1st
<b>Kinerja Organisasi (Y2)</b>			
1	<i>Process Outcomes</i>	4.67	2nd
2	<i>Business Outcomes</i>	4.33	3rd
3	<i>Return on Investment</i>	5.00	1st
<b>Indikator - Fungsi PMO SMP</b>			
1	Kesesuaian Manajemen Proyek ( <i>ManPro</i> ) Teoritis vs Realita	3.33	3rd
2	Sarana promosi/sosialisasi <i>ManPro</i> di organisasi	4.33	1st
3	Ketersediaan alat untuk standarisasi	3.33	4th
4	Pengelolaan intranet/web utk pertukaran template	4.00	2nd
<b>Indikator - Fungsi PMO TS</b>			
1	<i>Project Planning</i>	4.33	1st
2	<i>Project Repository</i>	3.67	4th
3	<i>Monitoring &amp; Controlling</i>	4.33	2nd
<b>Indikator - Fungsi PMO IS</b>			
1	Mengelola (menyediakan, mengembangkan, implementasi) kompetensi & ketersediaan sumber daya proyek Pengembangan kompetensi	4.00	2nd
2	Manajemen Proyek	4.33	1st
3	Mengelola kinerja sumber daya proyek	3.67	3rd

Tabel 4. Hasil Metode AHP Variabel Penelitian

PENDEKATAN HASIL PEMBOBOTAN		Skala Likert	
No.	Nama Variabel/Sub Variabel	Rata-rata dari Responden Ahli	Peringkat
<b>Fungsi PMO</b>			
1	<i>Standard, Methodology, Process</i>	0,92268822	1st
2	<i>Technical support</i>	0,64351805	2nd
3	Integrasi sumberdaya	0,41875796	3rd
<b>Peningkatan Hasil Proyek (Y1)</b>			
1	<i>Satisfaction</i>	0,429988	2nd
2	<i>Business Success</i>	0,819604	1st
<b>Kinerja Organisasi (Y2)</b>			
1	<i>Process Outcomes</i>	-	-
2	<i>Business Outcomes</i>	0,62658066	2nd
3	<i>Return on Investment</i>	0,92129325	1st
<b>Indikator - Fungsi PMO SMP</b>			
1	Kesesuaian Manajemen Proyek ( <i>ManPro</i> ) Teoritis vs Realita Sarana promosi/sosialisasi	-	-
2	<i>ManPro</i> di organisasi Ketersediaan alat untuk standarisasi	0,63819768	2nd
3	Pengelolaan intranet/web utk pertukaran template	0,95869387	1st
4	utk pertukaran template	0,5418052	3rd
<b>Indikator - Fungsi PMO TS</b>			
1	<i>Project Planning</i>	0,9389486	1st
2	<i>Project Repository</i>	0,34816446	3rd
3	<i>Project Performance</i>	0,59984555	2nd
<b>Indikator - Fungsi PMO IS</b>			
1	Mengelola (menyediakan, mengembangkan, implementasi) kompetensi & ketersediaan sumber daya proyek Pengembangan kompetensi manajemen proyek	1,18715507	1st
2	Mengelola kinerja sumber daya proyek	0,95131694	2nd
3	daya proyek	0,86152801	3rd

Tabel 5. Urutan Tingkat Kepentingan Indikator Fungsi PMO (9 Sub Variabel X) Terhadap Peningkatan Hasil Proyek (Variabel  $Y_1 = BS + S$ )

Nama Indikator Fungsi PMO	Mean (BS)	Mean (S)	Rata-rata Mean $Y_1$	Urutan Indikator Fungsi PMO IB
SMP- Sosialisasi manajemen proyek	4,18	4	4,09	8 <sup>th</sup>

Nama Indikator Fungsi PMO	Mean (BS)	Mean (S)	Rata-rata Mean Y <sub>1</sub>	Urutan Indikator Fungsi PMO IB
SMP- Ketersediaan alat standarisasi	4,14	4,11	4,125	7 <sup>th</sup>
SMP- Pengelolaan intranet/website untuk pertukaran template	3,8	3,79	3,795	9 <sup>th</sup>
TS- <i>Project Planning</i>	4,32	4,3	4,31	2 <sup>nd</sup>
TS- <i>Monitoring &amp; Controlling Performance</i>	4,38	4,27	4,325	1 <sup>st</sup>
TS- <i>Project Repository</i>	4,11	4,2	4,155	6 <sup>th</sup>
IS- Mengelola (menyediakan, mengembangkan, implementasi) kompetensi & ketersediaan sumber daya proyek	4,29	4,21	4,25	3 <sup>rd</sup>
IS- Pengembangan kompetensi manajemen proyek	4,27	4,11	4,19	4 <sup>th</sup>
IS- Mengelola kinerja sumber daya proyek	4,23	4,14	4,185	5 <sup>th</sup>

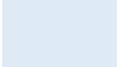
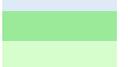
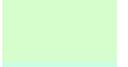
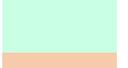
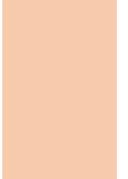
Tabel 6. Urutan Tingkat Kepentingan Indikator Fungsi PMO (9 Sub Variabel X) Terhadap Kinerja Organisasi (Variabel Y<sub>2</sub> = RoI + BO)

Nama Indikator Fungsi PMO	Mean (RoI)	Mean (BO)	Rata-rata Mean Y <sub>2</sub>	Urutan Indikator Fungsi PMO IB
SMP- Sosialisasi manajemen proyek	3,93	4,04	3,985	8 <sup>th</sup>
SMP- Ketersediaan alat standarisasi	3,98	4,13	4,055	7 <sup>th</sup>
SMP- Pengelolaan intranet/website untuk pertukaran template	3,79	3,93	3,86	9 <sup>th</sup>
TS- <i>Project Planning</i>	4,23	4,36	4,295	2 <sup>nd</sup>
TS- <i>Monitoring &amp; Controlling Performance</i>	4,36	4,39	4,375	1 <sup>st</sup>
TS- <i>Project Repository</i>	4	4,16	4,08	6 <sup>th</sup>
IS- Mengelola (menyediakan, mengembangkan, implementasi) kompetensi & ketersediaan sumber daya proyek	4,09	4,23	4,16	4 <sup>th</sup>
IS- Pengembangan kompetensi manajemen proyek	4,13	4,4	4,265	3 <sup>rd</sup>
IS- Mengelola kinerja sumber daya proyek	4,13	4,16	4,145	5 <sup>th</sup>

**Responden umum**

Menghasilkan nilai survei yang diolah dengan Metode Statistik Deskriptif nilai *mean* seperti pada Tabel 5 dan Tabel 6. Nilai *mean* ini sebagai hasil pengukuran tingkat kepentingan fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi yang menghasilkan indikator warna fungsi PMO seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Tampilan Indikator Warna Fungsi PMO Inisiasi (Sub Variabel X)

Nama Indikator Fungsi PMO	Kode Fungsi PMO	TK. X- Y <sub>1</sub>	Warna Indikator	TK. X-Y <sub>2</sub>
SMP- Sosialisasi manajemen proyek	SMP-1	8 <sup>th</sup>		8 <sup>th</sup>
SMP- Ketersediaan alat standarisasi	SMP-2	7 <sup>th</sup>		7 <sup>th</sup>
SMP- Pengelolaan intranet/website untuk pertukaran template	SMP-3	9 <sup>th</sup>		9 <sup>th</sup>
TS- <i>Project Planning</i>	TS-1	2 <sup>nd</sup>		2 <sup>nd</sup>
TS- <i>Monitoring &amp; Controlling Performance</i>	TS-2	1 <sup>st</sup>		1 <sup>st</sup>
TS- <i>Project Repository</i>	TS-3	6 <sup>th</sup>		6 <sup>th</sup>
IS- Mengelola (menyediakan, mengembangkan, implementasi) kompetensi & ketersediaan sumber daya proyek	IS-1	3 <sup>rd</sup>		4 <sup>th</sup>
IS- Pengembangan kompetensi manajemen proyek	IS-2	4 <sup>th</sup>		3 <sup>rd</sup>
IS- Mengelola kinerja sumber daya proyek	IS-3	5 <sup>th</sup>		5 <sup>th</sup>

Pada rancangan proses bisnis berdasarkan metode BPMN (*Business Process Modelling Notation*) [16], terdapat 5 langkah yang dilakukan. Pertama, menyusun tahapan umum pembentukan lini baru. Kedua, menyusun aktivitas jadwal proyek. Ketiga, menentukan PIC pada aktivitas jadwal proyek.

Pada langkah keempat, membuat proses bisnis proyek dengan menggabungkan aktivitas langkah pertama dan langkah kedua. Langkah kelima, merancang proses bisnis proyek melalui kolaborasi proses bisnis dan indikator warna fungsi PMO yang telah ditetapkan sebelumnya. Rancangan proses bisnis ini berlaku pada proyek 1, proyek 2 dan proyek 3. Terlampir contoh proses bisnis proyek 2 pada Gambar 3.

Pada rancangan proses bisnis proyek 2 (C2-MN) ini terdapat 31 aktivitas dimana aktivitas yang dilakukan lalu diidentifikasi menggunakan indikator fungsi PMO sehingga pada aktivitas tersebut dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya guna mencapai tujuan PMO dan organisasi. Identifikasi pada aktivitas proyek 2 menghasilkan 16 aktivitas dengan fungsi PMO yang berlaku sebagai berikut. Fungsi PMO-SMP (*Standard, Method, Process*) diidentifikasi melalui indikator Fungsi PMO-SMP pertama yaitu sosialisasi manajemen proyek, berjumlah 2 aktivitas terdapat pada aktivitas rapat koordinasi dengan user terkait kajian kelayakan dan tindak lanjut hasil kajian kelayakan.

Kajian kelayakan merupakan penilaian kelayakan dari suatu proyek untuk menentukan potensi keberhasilan proyek, bisnis dilihat dari biaya yang diperlukan dan nilai yang didapat. Studi kelayakan merupakan bagian dari manajemen proyek terkait perhitungan keuangan dan risiko yang mungkin timbul dari berbagai aspek (*schedule risk, financial risk, technical risk, legal risk, external risk*) [7]. Indikator Fungsi PMO-SMP kedua yaitu ketersediaan alat standarisasi berjumlah 5 aktivitas terdapat pada aktivitas persiapan dokumen bisnis, membuat usulan teknis, membuat *Term of Reference* (ToR), membuat syarat keberterimaan, dan penyusunan dokumen HPS (Harga Perkiraan Sendiri).

Fungsi PMO yang kedua yaitu PMO-TS (*Technical Support*) diidentifikasi melalui indikator fungsi PMO-TS pertama yaitu *Project Planning* berjumlah 1 aktivitas terdapat pada aktivitas mempelajari dokumen bisnis. Indikator Fungsi PMO-TS kedua yaitu *Monitoring* dan *Controlling Performance* berjumlah 3 aktivitas terdapat pada aktivitas koordinasi dengan internal tim, membuat kajian kelayakan dan *monitoring* pelaksanaan kajian kelayakan. *Monitoring* dan *controlling* merupakan salah satu dari lima fungsi manajemen proyek yaitu *initiating, planning, executing, monitoring* dan *controlling, and closing* [17]. *Monitoring* dan *controlling* adalah serangkaian tugas dan kegiatan untuk mencapai kemajuan proyek secara teratur dan mengidentifikasi perbedaan rencana sehingga tindakan korektif dapat dilakukan sebelum proyek mengalami masalah. Indikator Fungsi PMO-TS ketiga yaitu *Project Repository* berjumlah 4 aktivitas terdapat pada aktivitas pembuatan MoM atau

notulen rapat, penerimaan dokumen SPRIN (Surat Perintah) team, pengajuan *product demand* dan *price* dan usulan proses pengadaan.

Fungsi PMO ketiga yaitu PMO-IS (Integrasi Sumberdaya). Indikator Fungsi PMO-IS pertama yaitu mengelola ketersediaan dan kompetensi sumber daya Proyek berjumlah 1 aktivitas terdapat pada aktivitas pembentukan tim internal PT YZ. Perekrutan tim proyek 2 merupakan bagian dari manajemen sumber daya PMO [7].

Perbedaan antara varian proses perlu dipahami agar dapat membantu analis dan manajer untuk membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana menstandarisasi atau meningkatkan proses bisnis [18]. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan membantu mereka mencari tahu apa yang membuat varian tertentu menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada yang lain. Pada Tabel 8, 9, dan 10 berikut ini terlampir ringkasan aktivitas pada rancangan proses bisnis tiap proyek.

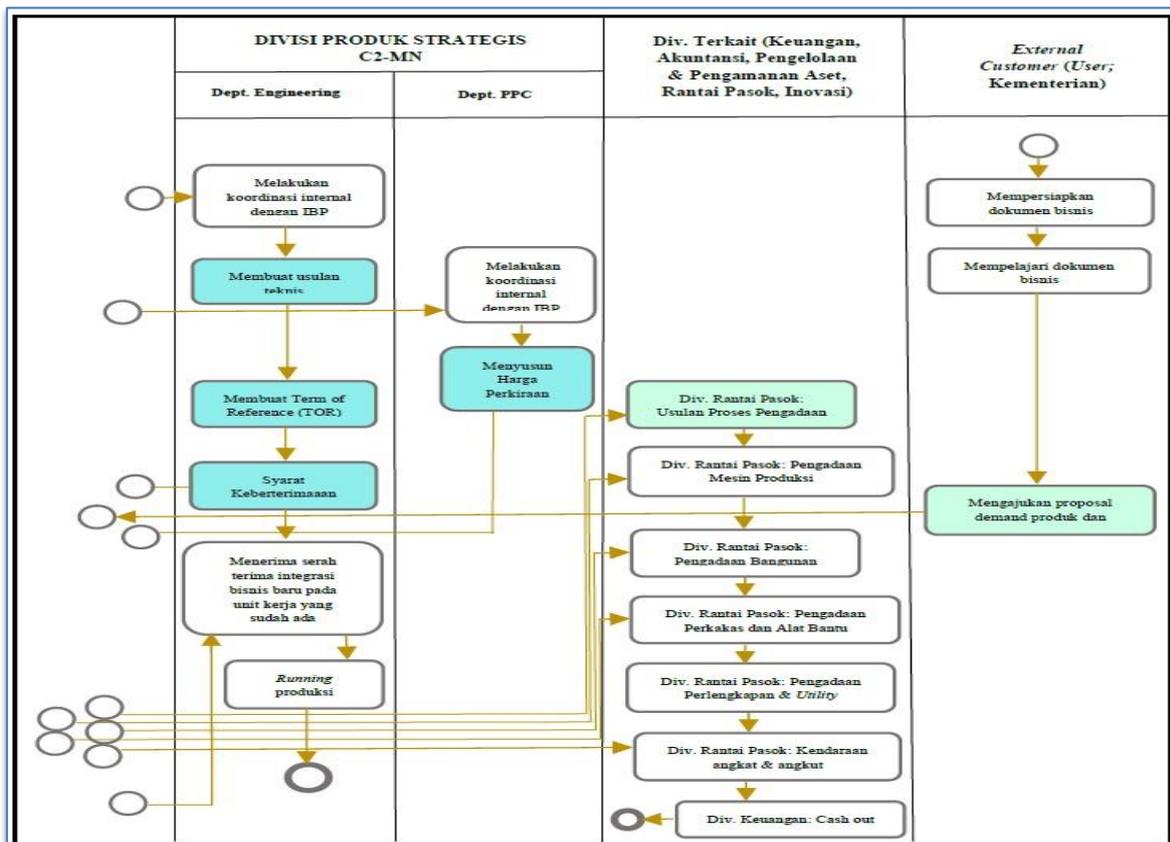
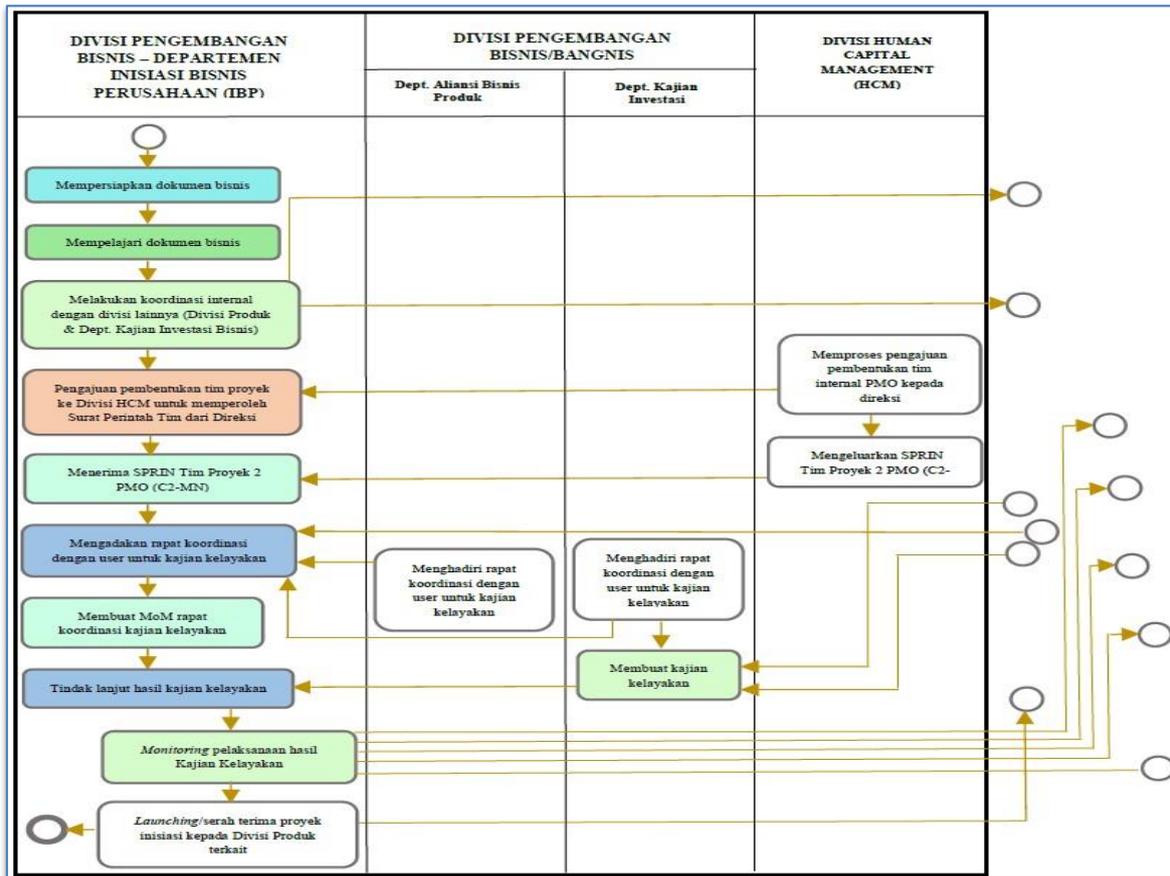
Tabel 8. Ringkasan Indikator Fungsi PMO-SMP pada Aktivitas Rancangan Proses Bisnis

Nama Proyek	SMP-1	SMP-2	Jumlah per Total Aktivitas
Proyek-1	0	1	1/58
Proyek-2	2	5	7/31
Proyek-3	0	1	1/42

Implikasi manajerial dari rancangan proses bisnis PMO ini, menghasilkan rancangan SOP PMO. Penerapan SOP bertujuan agar perusahaan dapat beroperasi secara konsisten, efektif, efisien, sistematis dan terkelola dengan baik guna menghasilkan produk yang memiliki mutu konsisten sesuai dengan standar yang ditentukan [19]. Berdasarkan Tabel 8, 9, dan 10, rancangan SOP PMO dapat dibedakan sebagai berikut.

Tabel 9. Ringkasan Indikator Fungsi PMO-SMP pada Aktivitas Rancangan Proses Bisnis

Nama Proyek	TS-1	TS-2	TS-3	Jumlah per Total Aktivitas
Proyek-1	11	3	8	22/58
Proyek-2	1	3	4	8/31
Proyek-3	5	6	5	16/42



Gambar 3. Rancangan Proses Bisnis Proyek 2 (C2-MN) dengan indikator warna

Pertama, perancangan SOP Proyek 1 (D1-AB) yang berbasis pada program kerja pertama dari pembentukan & penerapan PMO PT YZ yaitu inisiasi bisnis baru yang memiliki potensi bagi pengembangan bisnis perusahaan. Pada identifikasi aktivitasnya melalui indikator Fungsi PMO maka terdapat aktivitas dengan Fungsi PMO-SMP (*Standard Method Process*), Fungsi PMO-TS (*Technical Support*) dan Fungsi PMO-IS (Integrasi Sumberdaya) masing-masing terdiri dari 1, 22, dan 2 aktivitas dengan total aktivitas pada proses bisnisnya adalah 58 aktivitas. Pada Fungsi PMO-*Technical Support* yang merupakan fungsi PMO yang paling banyak dilakukan diketahui bahwa aktivitas terbanyak mengarah pada indikator *project planning*.

Tabel 10. Ringkasan Indikator Fungsi PMO-SMP pada Aktivitas Rancangan Proses Bisnis

Nama Proyek	IS-1	Jumlah per Total Aktivitas
Proyek-1	2	2/58
Proyek-2	1	1/31
Proyek-3	1	1/42

Perancangan SOP PMO Proyek 2 (C2-MN) berbasis pada program kerja kedua dari pembentukan & penerapan PMO PT YZ yaitu pembentukan bisnis baru dan mengintegrasikan ke dalam suatu unit kerja yang telah ada. Pada identifikasi aktivitasnya melalui indikator fungsi PMO maka terdapat aktivitas dengan Fungsi PMO-SMP (*Standard Method Process*), Fungsi PMO-TS (*Technical Support*) dan Fungsi PMO-IS (Integrasi Sumberdaya) masing-masing terdiri dari 7, 8, dan 1 aktivitas dengan total aktivitas pada proses bisnisnya adalah 31 aktivitas. Pada Fungsi PMO-*Technical Support* yang merupakan Fungsi PMO yang paling banyak dilakukan diketahui bahwa aktivitas terbanyak mengarah pada indikator *project repository* dan untuk Fungsi PMO-*Standard, Method, and Process* mengarah pada aktivitas dengan indikator ketersediaan alat standarisasi.

Perancangan SOP PMO Proyek 3 (D3-MSD) berbasis pada program kerja ketiga dari pembentukan & penerapan PMO PT YZ yaitu pembentukan bisnis baru ke dalam suatu unit kerja baru. Pada identifikasi aktivitasnya melalui indikator fungsi PMO maka terdapat aktivitas dengan Fungsi PMO-SMP (*Standard Method Process*), Fungsi PMO-TS (*Technical Support*) dan Fungsi PMO-IS (Integrasi Sumberdaya) masing-masing terdiri dari 1, 16, dan 1 aktivitas dengan total aktivitas pada proses bisnisnya adalah 42 aktivitas.

Pada Fungsi PMO-*Technical Support* yang merupakan Fungsi PMO yang paling banyak dilakukan diketahui bahwa aktivitas pada ketiga indikatornya hampir merata dilakukan seperti berikut ini. Aktivitas dengan indikator *monitoring* dan *controlling performance* paling banyak dilakukan yaitu 6 aktivitas dan aktivitas dengan indikator *project planning* dan *project repository* masing-masing 5 aktivitas.

Pembahasan hasil perancangan SOP PMO Inisiasi ini berkaitan dengan tahapan pembentukan dan penerapan PMO pada Tabel 2 untuk tahapan no. 12 yaitu menentukan fungsi PMO dan jenis PMO. Pada penelitian ini, telah menjawab fase tersebut yaitu fungsi PMO Inisiasi PT YZ memiliki kecenderungan sebagai *technical support* dengan indikator *project planning, monitoring & controlling performance* dan *project repository*. Berdasarkan tabel jenis struktur PMO dan variasi tingkat kontrol [17] maka struktur PMO Inisiasi adalah *Controlling* PMO dengan tingkat kontrol *moderate*.

Penelitian ini sebagai upaya untuk membuat penambahan substansial pada pengetahuan yang belum memadai tentang PMO di komunitas manajemen proyek dan pengendalian dari fungsi-fungsi PMO yang diterapkan melalui rancangan proses bisnis yang terjadi dengan implikasi manajerial rancangan SOP (*Standard Operation Procedure*). Hal ini bertujuan untuk memberikan informasi yang bermanfaat bagi mereka yang merancang, menerapkan, atau mempertimbangkan PMO dalam praktik manajemen proyek lanjutannya. Selain itu, penelitian ini juga menjawab tujuan dilakukannya penelitian PMO.

Perancangan PMO Inisiasi menetapkan 11 tahap pembentukan dan penerapan PMO yang mendorong dilakukan identifikasi fungsi PMO terdiri dari 3 fungsi utama yaitu pertama, sebagai inisiator penerapan *Standard, Method, Process* (SMP) dalam entitas organisasi. Fungsi PMO kedua yaitu sebagai *Technical Support* (TS) dalam aktivitasnya dan fungsi PMO ketiga yaitu sebagai pengelola kumpulan sumber daya yang terintegrasi guna mendukung pencapaian target PMO terkait. Adanya identifikasi fungsi-fungsi PMO yang sesuai dengan tujuan organisasi berdampak terhadap peningkatan hasil proyek dan peningkatan kinerja organisasi.

Hal ini memotivasi para peneliti dan praktisi untuk memiliki pengetahuan dan kemantapan bertindak dalam mengadaptasi PMO di dunia bisnis yang

didorong oleh keberadaan proyek yang terus meningkat. Analisis tingkat kepentingan fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap peningkatan hasil proyek dan kinerja organisasi menghasilkan indikator warna fungsi PMO untuk diterapkan pada rancangan proses bisnis proyek PMO. Indikator warna fungsi PMO ini sebagai salah satu alat sosialisasi manajemen proyek dalam organisasi yang merupakan bagian dari fungsi PMO-SMP (*Standard, Method, Process*) yaitu indikator fungsi keempat.

Penggunaan indikator ini bagian dari penerapan manajemen proyek sistematis yang terdiri dari metode, *toolkit* dan model berupa aplikasi berurutan dari proses terstruktur untuk tujuan melembagakan praktik standar [20]. Rancangan proses bisnis pada Divisi Pengembangan Bisnis dan Departemen IBP berdasarkan dokumen asli perusahaan (proses bisnis inti & dokumen *job desc*). Selain itu rancangan proses bisnis juga dilakukan untuk proses bisnis Proyek 1, Proyek 2, dan Proyek 3 berdasarkan tahapan kerja umum pembentukan inisiasi proyek baru (Lini Baru) Divisi Pengembangan Bisnis, jadwal proyek masing-masing proyek dan indikator warna fungsi PMO.

Rancangan proses bisnis menggunakan metode BPMN (*Business Process Modelling Notation*) menghasilkan 1 proses bisnis Divisi Pengembangan Bisnis, 5 proses bisnis Departemen IBP dan 3 proses bisnis proyek PMO. Implikasi manajerial menghasilkan rancangan SOP Departemen Inisiasi Bisnis yang mengacu pada proses bisnisnya. Pada rancangan SOP PMO selain mengacu pada proses bisnisnya juga mengacu pada SPRIN (Surat Perintah) tim PMO dan SKEP (Surat Keputusan) PMO. Tindak lanjut penerapan SOP ini dengan melakukan evaluasi berkala agar dapat diketahui keefektifan SOP yang berlaku serta standarisasi melalui ISO 9001:2015.

### KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mencapai tujuan yang diinginkan yaitu menetapkan tahapan-tahapan pembentukan dan penerapan PMO Inisiasi, identifikasi fungsi PMO dan indikator fungsi PMO. Studi juga berhasil memberikan analisis tingkat kepentingan hasil no. 2 berupa rancangan proses proses bisnis dan rancangan SOP PMO Inisiasi.

Metode-metode penelitian yang digunakan yaitu expert judgement, AHP, statistik deskriptif dan

BPMN telah sangat membantu peneliti dalam pelaksanaan studi ini. Model dan dokumentasi proses bisnis telah dapat dihasilkan untuk dapat mengidentifikasi hambatan yang terjadi dan meningkatkan penyelarasan kerja lintas fungsi sepanjang aktivitas proyek

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada para pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.

### REFERENSI

- [1] E. Ahoa, A. Kassahun, and B. Tekinerdogan, "Business processes and information systems in the Ghana cocoa supply chain: A survey study", ScienceDirect Publishing, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1573521419300740>, 2020. (Diakses pada 2 September 2022)
- [2] A. J. Shenhar and D. Dvir, *Reinventing Project Management\_The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston USA, p.40, p.162, 2007.
- [3] C. Oliveira, A. Tereso, and G. Fernandes, "PMO Conceptualization for Engineering and Construction Businesses", ScienceDirect Publishing, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917322780>, 2017. (Diakses pada 9 Januari 2021)
- [4] S. C. M. Barbalho, J. Carlos de Toledo, and A. C. Cintra Farias, "Transitions in Project Management Offices: A Framework Relating Functions, Success Factors and Project Performance in a High-Technology Company", Taylor & Francis Publishing, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2021.1925497>, 2021. (Diakses pada 9 Januari 2022)
- [5] B. Hobbs and M. Aubry, "A Multi-Phase Research Program Investigating PMOs The Results of Phase 1", Sage Publishing, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/875697280703800108>, 2007. (Diakses pada 4 Juni 2021)
- [6] J. K. Crawford, *The Strategic Project Office Second Edition*. PM Solutions Inc, Pennsylvania USA, p.34, 2011.

- [7] M. G. Hill and J. LeRoy. Ward, *The Complete Project Management Handbook*, 3rd Edition. Florida USA, p.xxxi: CRC Press, imprint of the Taylor & Francis Group, 2013.
- [8] H. Salameh, "A Framework to Establish a Project Management Office", IISTE Publishing, <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/11753>, 2014. (Diakses pada 14 April 2021)
- [9] J. van der Linde and H. Steyn, "The effect of a project management office on project and organisational performance: A case study", SAJIE Publishing, <http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1114>, 2016. (Diakses pada 9 April 2021).
- [10] A. P. C. Chan and A. P. L. Chan, "Key Performance Indicators for Measuring Construction Success", Emerald Publishing, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770410532624/full/html>, 2004. (Diakses pada 8 Desember 2021)
- [11] PM Solutions Research, "The State of the Project Management Office (PMO) 2016 Enabling Strategy Execution Excellence 2, PM Solution Inc, [https://www.pmsolutions.com/reports/State\\_of\\_the\\_PMO\\_2016\\_Research\\_Report.pdf](https://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2016_Research_Report.pdf), 2016. (Diakses pada 23 Desember 2021)
- [12] L. M. Hurt and J. L. Thomas, "Building Value Through Sustainable Project Management Offices PAPERS Authors Focus of Paper Key Findings/Observations", Wiley Publishing, <https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?AllField=Building+Value+Through+Sustainable+Project+Management+Offices>, 2009. (Diakses pada 7 Desember 2021)
- [13] K. Suryadi and Ramdhan Ali, *Sistem Pendukung Keputusan* edisi ketiga, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2017.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* edisi ketiga. Penerbit PT Alfabeta, Yogyakarta, 2022.
- [15] Badan Standardisasi Nasional, "SNI Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan (ISO 9001:2015)", Penerbit BSN, [https://www.academia.edu/28644578/Standar\\_Nasional\\_Indonesia\\_SNI\\_ISO\\_9001\\_2015\\_Sistem\\_manajemen\\_mutu\\_Persyaratan\\_Quality\\_management\\_systems\\_Requirements](https://www.academia.edu/28644578/Standar_Nasional_Indonesia_SNI_ISO_9001_2015_Sistem_manajemen_mutu_Persyaratan_Quality_management_systems_Requirements), p. iv, 2015. (Diakses pada 24 Desember 2021)
- [16] OMG (Object Management Group), "Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2", OMG Publisher, <http://www.omg.org/spec/BPMN>, 2013. (Diakses pada 24 Januari 2022)
- [17] Project Management Institute, *A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 6th edition. Pennsylvania: PMI, Inc, p.48, 2017.
- [18] F. Taymouri, M. la Rosa, M. Dumas, and F. M. Maggi, "Business Process Variant Analysis: Survey and Classification", ScienceDirect Publishing, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950705120306869>, 2021. (Diakses pada 2 September 2022)
- [19] A. Soemowihadwidjojo, *Menyusun SOP Itu Mudah* edisi keempat, Penerbit PT Penebar Plus, Jakarta Pusat, 2018.
- [20] M. M. de Carvalho, L. A. Patah, and D. de Souza Bido, "Project Management and Its Effects on Project Success: Cross-Country and Cross-Industry Comparisons", ScienceDirect Publishing, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000733>, 2015. (Diakses pada 8 Desember 2021)