Logo

Description automatically generated

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TESIS**

**ILHAM NUR PRATAMA**

**2106663282**

**FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI**

**SALEMBA**

**2023**

Logo

Description automatically generated

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik**

**ILHAM NUR PRATAMA**

**2106663282**

**FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**KEKHUSUSAN MANAJEMEN INDUSTRI**

**SALEMBA**

**2023**

# HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,**

**dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk**

**telah saya nyatakan dengan benar.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nama** | **: Ilham Nur Pratama** |
| **NPM** | **: 2106663282** |
| **Tanda Tangan** | **:** |
| **Tanggal** | **:** |

# HALAMAN PENGESAHAN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tesis ini diajukan oleh | : |  |
| Nama | : |  |
| NPM | : |  |
| Program Studi | : | Magister Teknik Industri |
| Judul Tesis | : | Desain Sistem Informasi Manajemen Proyek Untuk Mengoptimasi Alokasi Pekerjaan dan Sumber Daya |

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.**

**DEWAN PENGUJI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pembimbing | **:** | **( )** |
| Pembimbing | **:** | **( )** |
| Penguji | **:** | **( )** |
| Penguji | **:** | **( )** |

Ditetapkan di :

Tanggal :

# UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadiran Allah SWT atas nikmat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Tidak lupa juga shalawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada banyak pihak yang membantu dalam penelitian ini:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. M. Dachyar, M.Sc dan Bapak X selaku dosen pembimbing yang telah memberikan motivasi, saran dan ilmu dalam pengerjaan penelitian ini,
2. Seluruh civitas akademika program Magister Teknik Industri Universitas Indonesia yang telah meluangkan waktunya dalam membantu proses perkuliahan
3. Ariyanto Soewondo Geni, S.H, M.H., R. Aju Eko Suprapti, S.H, M.Si., dan Farhan Nur Ardiyanto selaku orang tua dan saudara penulis yang selalu memberikan dukungan baik semangat, moral, maupun finansial selama penulis menjalani perkuliahan,
4. Nabilla Farah Raissa M., S.T. yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini,
5. Rekan-rekan S2 Teknik Industri Universitas Indonesia Angkatan 2021 atas kerjasama selama penyelesaikan perkuliahan dan tesis,
6. Pihak-pihak lain yang saya tidak bisa sebutkan namanya, yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data dan membantu dalam menyelesaikan tugas penelitian,

Sebagai penutup saya berharap seluruh kebaikan pihak yang telah membantu dapat di balas oleh Allah SWT, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Salemba, Juli 2023

Penulis

|  |
| --- |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS |

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nama | : |  |
| NPM | : |  |
| Program Studi | : | Magister Teknik Industri |
| Fakultas | : | Teknik |
| Jenis Karya | : | Tesis |

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**DESAIN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PROYEK UNTUK MENGOPTIMASI ALOKASI PEKERJAAN DAN SUMBER DAYA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dibuat di | : |  |
| Pada tanggal | : |  |

|  |
| --- |
| Yang menyatakan |
| ( ) |

# ABSTRAK

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nama | : |  |
| Program Studi | : | Magister Teknik Industri |
| Judul | : | Desain Sistem Informasi Manajemen Proyek Untuk Mengoptimasi Alokasi Pekerjaan dan Sumber Daya |
| Pembimbing 1 | : | Prof. Dr. Ir. M. Dachyar, M.Sc |
| Pembimbing 2 | : |  |

Kata kunci :

# ABSTRACT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Name | : |  |
| Study Program | : |  |
| Title | : |  |
| Counsellor 1 | : | Prof. Dr. Ir. M. Dachyar, M.Sc |
| Counsellor 2 | : |  |

Keyword:

# DAFTAR ISI

[HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS ii](#_Toc110144115)

[HALAMAN PENGESAHAN iii](#_Toc110144116)

[UCAPAN TERIMA KASIH iv](#_Toc110144117)

[HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS v](#_Toc110144118)

[ABSTRAK vi](#_Toc110144119)

[ABSTRACT vii](#_Toc110144120)

[DAFTAR ISI viii](#_Toc110144121)

[DAFTAR GAMBAR ix](#_Toc110144122)

[DAFTAR TABEL x](#_Toc110144123)

[BAB 1 PENDAHULUAN 1](#_Toc110144124)

[1.1 Latar Belakang 1](#_Toc110144125)

[BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 2](#_Toc110144126)

[2.1 Transformasi Digital pada Industri Teknologi Informasi 2](#_Toc110144127)

[2.1.1 Manfaat Transformasi Digital 2](#_Toc110144128)

[2.1.2 Kekurangan Transformasi Digital 2](#_Toc110144129)

[2.2 Manajemen Proyek 2](#_Toc110144130)

[2.3 Kriteria Kesuksesan Proyek 3](#_Toc110144131)

[2.4 Sistem Informasi Manajemen Proyek 3](#_Toc110144132)

[2.4.1 Pengolahan Jadwal 6](#_Toc110144133)

[2.4.2 Pengendali Pengeluaran Proyek 6](#_Toc110144134)

[2.4.3 Sistem Pengendali Sumber Daya Proyek 6](#_Toc110144135)

[2.4.4 Sistem Kontrol Dokumen Proyek 7](#_Toc110144136)

[2.5 Performa Proyek 7](#_Toc110144137)

[2.6 Teori Pengambilan Keputusan 8](#_Toc110144138)

[2.7 Pemilihan Proyek 9](#_Toc110144139)

[BAB 3 METODOLOGI DAN PELAKSANAAN RISET 11](#_Toc110144140)

[BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL RISET 12](#_Toc110144141)

[BAB 5 KESIMPULAN 13](#_Toc110144142)

[DAFTAR REFERENSI 14](#_Toc110144143)

# DAFTAR GAMBAR

[Gambar 2.1 Tantangan atau faktor yang mempengaruhi performa proyak yang dikerjakan oleh suatu oerganisasi (Pappas, 2021) 8](#_Toc110144144)

# DAFTAR TABEL

[Tabel 2.1 Kategori area manajemen proyek yang dijadikan tolok ukur untuk pengukuran performa proyek (van Besouw & Bond-Barnard, 2021) 4](#_Toc110144145)

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang

# TINJAUAN PUSTAKA

## Transformasi Digital pada Industri Teknologi Informasi

Organisasi pada era industri 3.0 mementingkan bahagimana cara suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efisien dengan menggunakan bantuan dari mesin. Seiring dengan berjalanya waktu dan perubahan era ke industri 4.0, industri diharapkan tidak hanya mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tetapi juga mampu untuk memenui *business value* dari suatu pekerjaan (Lin et al., 2022). Untuk memastikan suatu industri mampu untuk mencapai *business value* tertentu transformasi digital dilakukan dengan mengembangkan tekonologi informasi dan sistem informasi dari suatu industri untuk memastikan *organizational capability* tercapai (Lin et al., 2022).

### Manfaat Transformasi Digital

*Big Data Analytics* (BDA) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan oleh suatu organisasi dalam melakukan analisis berbasis data utama (Lin et al., 2022). BDA dapat digunakan untuk menginkatkan dan mempercepat adopsi perubahan pada suatu organisasi untuk dapat menyesuaikan dengan kebutuhan jaman (Lin et al., 2022).

Teknologi digital merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk melakukan perubahan model bisnis yang sedang dilakukan (Bughin et al., 2021). Implementasi dari teknologi informasi dan sistem basis data memungkinkan adanya perubahan model bisnis yang lebih kompleks.

### Kekurangan Transformasi Digital

Terlepas dari diketahui bahwa transformasi digital merupakan bagian penting agar suatu perusahaan dapat berkembang, hanya 50% perusahaan yang mampu megimplementasikan transformasi digital dengan tepat dan memenuh ekspektasi (Bughin et al., 2021).

Kegagalan dari implementasi transformasi digital pada suatu perusahaan bisa diakibatkan oleh beberapa hal, yaitu (Bughin et al., 2021):

* Desain proses yang salah,
* Tidak ada komitmen eksekusi dari sistem yang telah di bangun,
* Kurangnya kemampuan personal di suatu perusahaan dalam literasi digital.

Seluruh perusahaan yang mengimplementasikan transformasi digital khususnya industri Teknologi informasi, berharap bahwa dengan adanya transformasi digital dapat mengembangkan kegiatan operasional sehari-hari dan kegiatan unik seperti proyek.

## Manajemen Proyek

Untuk mengetahui apa itu manajemen proyek perlu di ketahui terlebih dahulu terkait definisi dari proyek. Proyek merupakan sebuah kegiatan yang bersifat sementara untuk menghasilkan sebuah produk, jasa atau hasil yang berbeda dari yang biasanya dilakukan (Institute, 2017). Manajemen proyek menurut penelitian yang dilakukan oleh Ashkezari et al. Merupakan sebuah aplikasi proses, aktivitas, dan pendekatan untuk mencapai tujuan tertentu dengan menyesuaikan dengan kriteria penerimaan yang telah di tentukan (Ashkezari et al., 2022).

Manajemen proyek memiliki grup proses yang menggambarkan perjalanan secara umum suatu proyek yang dilakukan oleh seseorang. Grup proses dari manajemen proyek di bagi menjadi beberapa grup (Institute, 2017), yaitu:

* Inisiasi
* Perencanaan
* Eksekusi
* Pengendalian dan pengawasan
* Penutupan

Perjalanan dari suatu proyek ditentukan dari ukuran lingkup proyek yang sedang dikerjakan. Untuk proyek dengan siklus perjalanan yang Panjang, memiliki banyak *stakeholder* dan berpengaruh terhadap banyak orang dapat di sebut sebagai *Major Infrastructure Project* (MIP) (Shi et al., 2020). Manajer proyek perlu memastikan setiap grup proses pada manajemen proyek dapat terlaksana dengan baik dan mencapai kriteria penerimaan yang telah ditentukan.

Manajemen proyek juga memiliki beberapa area pengetahuan yang perlu untuk dilakukan pengelolaan sepanjang proyek. Setiap proyek pasti meliputi seluruh area pengetahuan dari proyek manajemen, tetapi tidak semua area pengetahuan perlu di pertimbangkan ketika melakukan manajemen proyek (Fink & Pinchovski, 2020; Institute, 2017). Adapun area pengetahuan dari proyek manajemen (Institute, 2017; van Besouw & Bond-Barnard, 2021), meliputi:

* Manajemen Integrasi,
* Manajemen Lingkup,
* Manajemen Jadwal,
* Manajemen Biaya,
* Manajemen Kualitas,
* Manajemen sumber daya,
* Manajemen Komunikasi,
* Manajemen Risiko,
* Manajemen Pengadaan,
* Manajemen *stakeholder.*

## Kriteria Kesuksesan Proyek

Proyek agar dapat dinyatakan sebagai proyek yang sukses utamanya perlu untuk memenuhi kriteria penerimaan yang telah ditetapkan (Ashkezari et al., 2022). Dalam manajemen proyek dikenal istilah *iron triangle. Iron triangle* adalah adalah *metric* yang digunakan untuk mengukur kesuksesan proyek yang terdiri dari waktu, lingkup, biaya, dan kualitas (Tam et al., 2020). Di mana time, scope dan cost merupakan estimasi yang dapat direncanakan dan divariasikan sementara quality merupakan variabel dependen terhadap 3 komponen estimasi (Tam et al., 2020).

## Sistem Informasi Manajemen Proyek

Dalam pelaksanaan sebuah proyek, manajer proyek menggunakan sebuah alat bantu untuk mempermudah proses manajemen proyek pada seluruh grup proses manajemen proyek yang di sebut dengan Sistem Informasi Manajemen Proyek (SIMP). SIMP merupakan sebuah Tools yang digunakan suatu organisasi, untuk menghasilkan, menyimpan, dan mengelola data Proyek dalam mengejar kinerja Proyek yang optimal (van Besouw & Bond-Barnard, 2021). SIMP secara umum memiliki beberapa fungsi utama yang dapat membantu manajer proyek (Institute, 2017; van Besouw & Bond-Barnard, 2021), yaitu:

* Perangkat lunak pengolahan jadwal
* Alat pengendali pengeluaran proyek
* Alat pengendali sumber daya proyek
* Sistem informasi dokumentasi proyek

Fungsi lain dari SIMP adalah sebagai *performance management* dan *project portfolio management*. *Performance management* adalah praktik manajemen sumber daya manusia untuk mengevaluasi sumber daya sesuai kriteria yang dimasukan kedalam sistem (Tewari & Pant, 2020).

*Performance management* dari sebuah proyek secara manual menggunakan beberapa cara seperti *Key Performance Indicator* (KPI), *Balance Score Card* (BSC), dan *the European Foundation for Quality Excellence Model*. Namun, Metode *performance management* seperti ini memiliki kekurangan di mana, performa yang diukur tidak bersifat *real-time* (Kim et al., 2018)*.*

*Performance management* pada SIMP apabila diintegrasikan dengan kecerdasan buatan memungkinkan adanya manajemen performa yang didasari oleh data yang ada pada SIMP. SIMP digunakan sebagai *performance management system,* yang merupakan sistem kompleks yang digunakan untuk mengukur performa dari sumberdaya manusia baik kualitatif dan kuantitatif dan membantu untuk pengambilan keputusan terkait penggunaan sumber daya (Patil et al., 2022).

Area pengetahuan manajemen proyek yang digunakan untuk mengukur performa dari proyek seperti yang tercantum pada Tabel 2.1.

Tabel . Kategori area manajemen proyek yang dijadikan tolok ukur untuk pengukuran performa proyek (van Besouw & Bond-Barnard, 2021)

|  |  |
| --- | --- |
| **#** | **Kategori** |
| 1 | Waktu |
| 2 | Biaya |
| 3 | Kualitas |
| 4 | Kepuasan pelanggan |
| 5 | Stuktur organisasi |
| 6 | Pegawai |
| 7 | Efisiensi |
| 8 | Lingkup |
| 9 | Komunikasi yang dilakukan |
| 10 | Perubahan proyek |
| 11 | Usaha yang dikeluarkan |
| 12 | Keuntungan |
| 13 | Aspek pengadaan |
| 14 | Risiko |
| 15 | Keselamatan, Kesehatan, kerja |
| 16 | Konflik |
| 17 | Lingkungan proyek |
| 18 | Kepentingan |
| 19 | Komitmen |
| 20 | Tingkat kesuksesan implementasi |
| 21 | Relevansi |
| 22 | Persebaran |

Pada Tabel 2.1 dapat di lihat bahwa Waktu, Biaya, dan Kualitas merupakan kategori area manajemen proyek teratas. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Ashkezari et al., 2022 di mana Waktu, Biaya, dan Kualitas yang merupakan bagian dari *iron triangle*, merupakan metric yang dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan proyek.

Sedangkan *project portfolio management* adalah sekumpulan proyek yang saling berkaitan dan diselesaikan oleh sumber daya yang sama. *Project portofolio management* menetukan proyek mana yang di eksekusi dan menentukan prioritas antara project, dan mentukan alokasi sumber daya (Kock et al., 2020).

SIMP mulai dikembangkan dan diintegrasikan dengan sistem tambahan untuk dapat menerima inputan data yang bersifat *realtime* sehingga dapat menghasilkan olahan data proyek yang dapat menjadi pengetahuan (van Besouw & Bond-Barnard, 2021).

### Pengolahan Jadwal

Pengolahan jadwal dan penjadwalan pekerjaan merupakan tahapan yang kritis dalam melakukan perencanaan proyek. Penjadwalan pekerjaan merupakan Tahapan dalam sebuah proyek untuk menentukan list pekerjaan yang akan dilakukan dan kapan akan melakukan pekerjaan tersebut (Chilton, 2014). Penjadwalan pekerjaan merupakan proses yang kompleks dan memakan waktu yang cukup panjang, sehingga mulai banyak penelitian yang dilakukan untuk mempersingkat waktu penjadwalan pekerjaan (Chilton, 2014).

Fink menyebutkan dalam penelitianya bahwa pengolahan jadwal yang ada saat ini hampir seluruhnya bias dengan kondisi nyata suatu proyek (Fink & Pinchovski, 2020). Adapun poin yang menyebabkan estimasi proyek bergeser dari kondisi nyata (Fink & Pinchovski, 2020), yaitu:

* Bias dari penghematan waktu,
* Ketersediaan dan relevansi informasi,
* Kerangka metode.

### Pengendali Pengeluaran Proyek

SIMP digunakan oleh manajer proyek untuk melakukan pencatatan terhadap biaya yang dimiliki oleh proyek (van Besouw & Bond-Barnard, 2021). Biaya proyek yang terdaftar apda SIMP, kemudian dilakukan pembaruan secara berkala seiring dengan berjalanya proyek untuk mengetahui keadaan dari proyek (Institute, 2017).

SIMP diharapkan dapat digunakan sebagai pengendali pengeluaran proyek yang baik apabila dapat memberi tahu secara dini, Ketika muncul risiko biaya yang tidak sesuai dengan rencana di awal (Kim et al., 2018).

### Sistem Pengendali Sumber Daya Proyek

Manajemen dari beberapa proyek yang berjalan bersamaan akan mempersulit pekerjaan yang akan dilakukan, terlebih jika sumber daya yang digunakan adalah sumber daya yang sama. Permasalahan seperti ini umum disebut sebagai *Resource Constraint Multi-Project Scheduling Problem* (RCMPSP) (Hosseinian & Baradaran, 2021). Masalah utama yang ingin dipecahkan dari permasalahan RCMPSP adalah bagaimana cara untu menemukan penjadwalan aktifitas dari berbagai proyek untuk dengan sumber daya yang terbatas (Hosseinian & Baradaran, 2021).

Permasalahan RCMPSP merupakan permasalahan yang berhubungan dengan ketidakjelasan waktu penyelesaian proyek. Ketidakjelasan pada parameter waktu yang membuat RCMPSP termasuk kedalam permasalahan stokastik (Satic et al., 2022). Satic et al., 2022 mengembangan penelitian sebelumnya yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan penjadwalan dengan menambahkan keterangan waktu lebih awal, normal, dan terlambat untuk setiap pekerjaan yang dilakukan untuk mempertajam prediksi dari probabilitas yang ada (Satic et al., 2022).

SIMP saat ini digunakan untuk menyelesaikan permasalahan RCMPSP dengan melakukan perencanaan di depan, dengan menghubungkan pekerjaan dari suatu proyek dengan sumber daya manusia yang akan mengerjakan (Hosseinian & Baradaran, 2021; Institute, 2017).

### Sistem Kontrol Dokumen Proyek

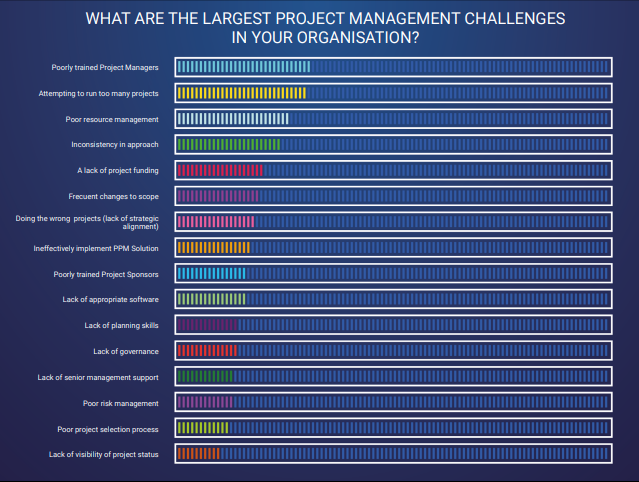
Penyimpanan dokumen proyek merupakan hal yang penting, dikarenakan grup proses perencanaan, eksekusi, pengendalian dan pemantauan dan juga penutupan proyek mengacu pada dokument tertentu (Institute, 2017; van Besouw & Bond-Barnard, 2021). SIMP digunakan untuk mengumpulkan dokumen yang sudah ada dan dikelompokan kedalam grup proses yang sudah ada, agar mempermudah apabila diperlukan adanya referensi dokumen terhadap grup proses tertentu (Jalali Sohi et al., 2020).

## Performa Proyek

Berdasarkan data laporan proyek tahun 2021 dari Wellingtone (Pappas, 2021),

* proyek yang diselesaikan oleh organisasi secara tepat waktu hanya 34% dari total proyek yang dikerjakan oleh organisasi,
* proyek yang diselesaikan sesuai dengan biaya yang telah ditentukan adalah 34% dari total proyek yang dikerjakan oleh organisasi,
* proyek yang diselesaikan oleh organisasi dengan memberikan *deliverables* sesuai dengan kesepakatan di awal hanya 36%,
* dan tingkat kesuksesan proyek yang ada di organisasi dari seluruh proyek yang dikerjakan hanya 45%.

Hal ini menunjukan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi performa proyek agar dapat memberikan *deliverables* sesuai dengan kesepakatan di awal. Pada Gambar 2.1 dapat dilihat beberapa faktor yang memengaruhi performa dari proyek.



Gambar . Tantangan atau faktor yang mempengaruhi performa proyak yang dikerjakan oleh suatu oerganisasi (Pappas, 2021)

Terlalu banyak proyek yang dikerjakan, manajemen sumber daya yang buruk, perangkat lunak dan kemampuan perencanaan yang kurang menjadi salah satu akibat dari performa proyek menurun.

## Teori Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menurut Shi et al. adalah sebuah kombinasi dari proses dan hasil, yang mengacu pada proses identifikasi masalah dan memilih skema akhir yang akan digunakan (Shi et al., 2020). Adapun dalam pengambilan keputusan pada manajemen Proyek memiliki definisi yang berbeda dari pengambilan keputusan secara umum yaitu sebiah proses membuat dan melakukan pemilihan pada isu-isu yang berkaitan dengan perencanaan, penawaran, dan operasional dari sebuah Proyek (Shi et al., 2020).

Dalam pengambilan keputusan terdapat hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu ketika suatu proses pengambilan keputusan mengacu pada serangkaian fitur dalam konteks keputusan yang membuat pengambilan keputusan semakin kompleks. Kondisi seperti ini dapat juga disebut sebagai kompleksitas pengambilan keputusan (Shi et al., 2020).

Kompleksitas dalam pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompleksitas detil dan kompleksitas dinamis (Shi et al., 2020). Kompleksitas detil menggambarkan suatu kompleksitas yang terkait dengan hasil akhir dari pengambilan keputusan. Sedangkan kompleksitas dinamis merupakan jenis kompleksitas yang berubah-ubah seiring berjalanya proyek, kompleksitas ini terkait dengan proses pengambilan keputusan (Shi et al., 2020).

## Pemilihan Proyek

Tidak semua proyek yang masuk kedalam suatu organisasi akan dijalankan. Hal ini diakibatkan oleh organisasi memiliki keterbatasan dari kondisi fisik dan juga finansial dari suatu perusahaan (Condé & Martens, 2020). Akibat ini proyek yang masuk ke organisasi harus di seleksi melalui tahapan yang di kenal sebagai pemilihan proyek.

Pemilihan proyek merupakan kegiatan untuk melakukan pemilihan proyek yang masuk keorganisasi berdasarkan kondisi fisik dan finansial (Condé & Martens, 2020). Menurut Conde & Martens salah satu cara untuk melakukan pemillihan proyek adalah dengan mengimplementasikan Six Sigma ketika melakukan pemilihan proyek. Six Sigma merupakan terminologi yang berhubungan dengan manufaktur dan pemodelan statistik yang bertujuan untuk mengurangi adanya kegagalan pada suatu proses (Condé & Martens, 2020). Six Sigma memiliki 6 area konseptualisasi untuk meningkatkan performa untuk pemilihan proyek (Condé & Martens, 2020), yaitu:

* *Framework* untuk mengidentifikasi dan mengurangi cacat dari suatu proses,
* Merupakan sebuah alat statistik yang digunakan untuk pengembangan proses,
* Merupakan filosofi operasional untuk manajemen,
* Merupakan metodologi analisis,
* dan sebagai kultur bisnis.

Setelah proyek berhasil terpilih maka proyek tersebut akan dilakukan perencanaan jadwal, lingkup dan biaya. Perencanaan jadwal juga perlu untuk diimbangi dengan teori pemilihan proyek, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat menyesuaikan kondisi fisik dan finansial yang dimiliki oleh perusahaan.

# METODOLOGI DAN PELAKSANAAN RISET

# ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL RISET

# KESIMPULAN

# DAFTAR REFERENSI

Ashkezari, A. B., Zokaee, M., Aghsami, A., Jolai, F., & Yazdani, M. (2022). Selecting an Appropriate Configuration in a Construction Project Using a Hybrid Multiple Attribute Decision Making and Failure Analysis Methods. *Buildings*, *12*(5). https://doi.org/10.3390/buildings12050643

Bughin, J., Kretschmer, T., & Van Zeebroeck, N. (2021). Digital Technology Adoption Drives Strategic Renewal for Successful Digital Transformation. *IEEE Engineering Management Review*, *49*(3), 103–108. https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3098663

Chilton, M. A. (2014). Resource allocation in IT projects: Using schedule optimization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *2*(3), 47–59. https://doi.org/10.12821/ijispm020303

Condé, G. C. P., & Martens, M. L. (2020). Six sigma project generation and selection: literature review and feature based method proposition. *Production Planning and Control*, *31*(16), 1303–1312. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1706196

Fink, L., & Pinchovski, B. (2020). It is about time: Bias and its mitigation in time-saving decisions in software development projects. *International Journal of Project Management*, *38*(2), 99–111. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.001

Hosseinian, A. H., & Baradaran, V. (2021). A two-phase approach for solving the multi-skill resource-constrained multi-project scheduling problem: a case study in construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2019-0384

Institute, P. management. (2017). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge 6th Edition* (Sixth). Independent Publishers Group.

Jalali Sohi, A., Bosch-Rekveldt, M., & Hertogh, M. (2020). Does flexibility in project management in early project phases contribute positively to end-project performance? *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(4), 665–694. https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2019-0173

Kim, C. W., Yoo, W. S., Lim, H., Yu, I., Cho, H., & Kang, K. I. (2018). Early-warning performance monitoring system (EPMS) using the business information of a project. *International Journal of Project Management*, *36*(5), 730–743. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.010

Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems’ positive influence on performance – the importance of process maturity. *International Journal of Project Management*, *38*(4), 229–241. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001

Lin, S., Lin, J., Han, F., & Robert, X. (2022). Information & Management How big data analytics enables the alliance relationship stability of contract farming in the age of digital transformation. *Information & Management*, *59*(6), 103680. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103680

Pappas, L. (2021). The State of Project Management Training. In *Wellingtone*. http://search.proquest.com.ezproxy.library.wisc.edu/abicomplete/docview/198717427/13BF4534484E6D0878/5?accountid=465

Patil, A., Madaan, J., Chan, F. T. S., & Charan, P. (2022). Advancement of performance measurement system in the humanitarian supply chain. *Expert Systems with Applications*, *206*(June), 117844. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117844

Satic, U., Jacko, P., & Kirkbride, C. (2022). Performance evaluation of scheduling policies for the dynamic and stochastic resource-constrained multi-project scheduling problem. *International Journal of Production Research*, *60*(4), 1411–1423. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1857450

Shi, Q., Hertogh, M., Bosch-Rekveldt, M., Zhu, J., & Sheng, Z. (2020). Exploring Decision-Making Complexity in Major Infrastructure Projects: A Case Study From China. *Project Management Journal*, *51*(6), 617–632. https://doi.org/10.1177/8756972820919205

Tam, C., Moura, E. J. da C., Oliveira, T., & Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, *38*(3), 165–176. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.001

Tewari, I., & Pant, M. (2020). Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management : A Review. *Proceedings of IEEE International Conference on Advent Trends in Multidisciplinary Research and Innovation, ICATMRI 2020*, 2020–2023. https://doi.org/10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420

van Besouw, J., & Bond-Barnard, T. (2021). Smart project management information systems (Spmis) for engineering projects – project performance monitoring & reporting. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *9*(1), 78–97. https://doi.org/10.12821/ijispm090104