

ETNIK : Jurnal Ekonomi – Teknik

ISSN: 2808-6694 (Online);2808-7291 (Print)

Jurnal Homepage <https://etnik.rifainstitute.com>**Rancangan Metode Manajemen Proyek Hibrida****Anggit Surya Gumilang, Bob Hardian, Teguh Raharjo**

Universitas Indonesia

Informasi Artikel*Histori Artikel:*

Disubmit 06 February 2022

Diterima 15 February 2022

Diterbitkan 20 February 2022

Email Author:Anggit.surya@ui.ac.idhardian@ui.ac.idteguhr2000@gmail.com**ABSTRACT**

PT Asuransi Simas Jiwa already has a standard or SOP for project management. However, the company growth, the dynamic business conditions, and expectations from management to produce products or services faster have made this SOP irrelevant. Some project management activities in the company that are not in accordance with the documented SOP make this condition worse. Project management in the company becomes ineffective and inefficient. Changes in the project management standards become an important thing. This research aims to produce an effective and efficient project management standard design for this company. This standard is expected to be able to regulate project management activities in this company with existing project management best practices. In addition, the proposed new standards must also meet the expectations of management. This research is a kind of qualitative research with design science research (DSR) research methods. This method was chosen because it can provide an opportunity for researchers to evaluate and improve each step of the research. In addition to the design and development phase, the researcher also adopted the *agile* transition practice selection framework. This research has two iterations. The first iteration produces a project management standard design that describes the real activities in this company. Meanwhile, the second iteration produces a draft of the project management standard that complies with project management best practices in accordance with the PMBOK seventh edition. The project management standard produced from the second iteration will be proposed to the company as a replacement for the current SOP.

Keyword– Hybrid project management, design science research, life insurance, standard operational procedure

ABSTRAK

Sejatinya PT Asuransi Simas Jiwa sudah memiliki standar atau SOP untuk manajemen proyek. Namun perkembangan perusahaan, perubahan kondisi bisnis, dan adanya ekspektasi dari manajemen

agar dapat menghasilkan produk atau layanan lebih cepat menyebabkan SOP ini menjadi tidak relevan. Beberapa aktivitas manajemen proyek di lapangan yang tidak sesuai dengan SOP yang tertulis memperburuk kondisi ini. Manajemen proyek di perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien. Perubahan pada standar manajemen proyek menjadi hal yang penting dilakukan. Penelitian bertujuan untuk menghasilkan rancangan standar manajemen proyek yang efektif dan efisien di perusahaan. Standar ini diharapkan mampu mengatur aktivitas manajemen proyek di lapangan dengan praktik terbaik manajemen proyek yang ada. Selain itu standar baru yang diusulkan juga harus bisa memenuhi ekspektasi dari manajemen. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian *design science research* (DSR). Metode ini dipilih karena dapat memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dari tiap langkah penelitian. Selain itu untuk tahap perancangan dan pengembangan, peneliti juga mengadopsi kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile*. Penelitian ini memiliki dua iterasi. Iterasi pertama menghasilkan rancangan standar manajemen proyek yang menggambarkan aktivitas di lapangan. Sementara iterasi kedua menghasilkan rancangan standar manajemen proyek yang memenuhi praktik terbaik manajemen proyek sesuai dengan PMBOK edisi ketujuh. Rancangan standar manajemen proyek hasil iterasi kedua ini akan diusulkan ke perusahaan sebagai pengganti SOP yang ada saat ini.

Kata Kunci – manajemen proyek hibrida, design science research, asuransi jiwa, standar operational procedure

PENDAHULUAN

Kondisi bisnis dan persaingan pada industri asuransi jiwa terus mengalami perkembangan yang dinamis. Banyak perusahaan pesaing yang dengan cepat dapat menghasilkan produk atau layanan baru untuk dijual ke pasar. PT Asuransi Simas Jiwa, sebagai salah satu perusahaan pada industri asuransi jiwa tentu ingin terus bersaing. Perusahaan juga berusaha untuk bisa terus menghasilkan produk dan layanan terbaik bagi nasabah dengan lebih cepat.

Pengembangan produk dan layanan tidak terlepas dari peran teknologi informasi. Perusahaan sejatinya telah lama menerapkan teknologi informasi dalam proses bisnisnya dan saat ini tuntutan untuk menerapkan teknologi informasi menjadi lebih masif dari sebelumnya. Permintaan untuk mengembangkan produk dan layanan berbasis teknologi informasi di perusahaan akan ditampung menjadi suatu proyek. Proyek merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk menghasilkan keluaran yang unik dan upaya ini memiliki batasan waktu (Project Management Institute, 2017).

Dengan permintaan untuk mengembangkan produk dan layanan berbasis teknologi informasi yang semakin banyak, tentu akan berdampak pada banyaknya proyek yang masuk dan harus dikerjakan. Agar proyek-proyek ini dapat diatur dengan baik, maka perusahaan perlu untuk memiliki metode dalam melakukan manajemen proyeknya. Sejatinya saat ini PT Asuransi Simas Jiwa sudah memiliki dokumen *standard operational procedure* (SOP) untuk manajemen proyek. SOP yang dimiliki saat ini dikembangkan menggunakan pendekatan *waterfall* dimana keseluruhan

proses mulai dari inisiasi, perencanaan, eksekusi, pemantauan dan kontrol, hingga penutupan dilakukan secara berurutan seperti air terjun.

Namun seiring berjalannya waktu, SOP yang menggunakan metode manajemen proyek *waterfall* ini menjadi tidak relevan lagi. Dengan meningkatnya kecepatan pengiriman produk dan layanan dari perusahaan pesaing, perubahan kondisi bisnis yang sangat dinamis, dan perubahan regulasi dari pembuat kebijakan yang tidak menentu membuat SOP mengalami banyak kendala. Sebagai gambaran dikarenakan SOP ini menerapkan metode manajemen proyek *waterfall*, maka perubahan dipertengahan proyek merupakan sesuatu yang menyulitkan. Perubahan yang terjadi menyebabkan proses perlu diulang kembali dari atas.

Dengan cara seperti itu, manajemen khawatir bahwa pengiriman hasil proyek berupa produk dan layanan yang dilakukan oleh PT Asuransi Simas Jiwa menjadi semakin lama dan tertinggal. Oleh karenanya, manajemen mengharapkan adanya perubahan dari SOP tersebut agar perusahaan tetap dapat bersaing di pasar. Manajemen menginginkan SOP manajemen proyek yang baru dapat mendukung siklus pengerjaan proyek yang lebih singkat dan dapat menghasilkan produk dan layanan yang lebih sering ke pasar.

Selain itu aktivitas manajemen proyek dilapangan juga terdapat ketidaksesuaian. Hal ini didapat dari hasil observasi dan wawancara kepada tim yang terlibat dalam proyek bahwa beberapa aktivitas yang mereka lakukan tidak sesuai dengan yang tertulis di SOP. Alasan tim proyek melakukan ini kembali lagi karena SOP yang ada saat ini sudah tidak relevan dengan kondisi dewasa ini. Tim proyek tidak bisa dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan yang terjadi. Selain itu tim proyek juga akan terus didorong oleh manajemen untuk dapat segera meluncurkan produk atau layanan yang bernilai bagi perusahaan.

Kondisi ini nyatanya justru dapat memperburuk manajemen proyek yang sudah ada. Tidak adanya standar baru yang mengatur hal ini menyebabkan tim proyek menjadi bingung untuk bertindak dan mengambil keputusan. Proyek yang semakin banyak datang juga menyebabkan semakin banyak proyek yang tidak ditangani dengan baik dan pada akhirnya menjadi terlambat atau bahkan terbengkalai. Akhirnya hal ini menyebabkan manajemen proyek di PT Asuransi Simas Jiwa yang tidak efektif dan efisien.

Perubahan standar manajemen proyek yang diwujudkan dengan perubahan SOP manajemen proyek di perusahaan menjadi hal yang mendesak saat ini. Sejatinya terdapat banyak pendekatan yang dapat diadopsi untuk mengubah standar manajemen proyek di suatu perusahaan. Salah satunya dengan kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile* (Gandomani & Nafchi, 2015). Kerangka kerja ini secara tidak langsung mengadopsi cara kerja *plan-do-check-act*, dimana dalam menyusun praktik-praktik untuk transisi menuju *agile* akan dilakukan evaluasi dan peningkatan untuk mendapatkan praktik terbaik. Pendekatan ini juga dirasa sesuai untuk diterapkan di perusahaan karena dalam menyusun standar manajemen proyek nantinya, peneliti dapat melibatkan langsung pemangku kepentingan dalam prosesnya (Ren, Ling, Wei, & Fan, 2015).

Namun pada penelitian ini terdapat pengembangan dari kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile* tersebut, dimana pada penelitian ini transisi yang dilakukan adalah menuju manajemen proyek hibrida. Peneliti tidak benar-benar menghilangkan pendekatan *waterfall* yang sudah ada sebelumnya, namun mengganti dan menambahkan beberapa praktik *waterfall* yang dirasa sudah tidak relevan dengan praktik dari *agile*.

Pendekatan manajemen proyek hibrida adalah menggabungkan antara pendekatan manajemen proyek *waterfall* dengan *agile* (Shimoda & Yaguchi, 2017). Penerapan pendekatan

hibrida diharapkan mampu untuk meningkatkan keberhasilan suatu proyek. Hal ini karena pada pendekatan hibrida peneliti dapat mengambil keuntungan dari *waterfall* dan *agile*, sekaligus meminimalisi kekurangan dari keduanya (Jabar M. , Abdullah, Jusoh, Mohanarajah, & Ali, 2019). Pendekatan ini sejatinya sudah banyak diterapkan pada banyak perusahaan secara global. Bahkan banyak diantara mereka yang memang sengaja menerapkan pendekatan hibrida dan sudah menerapkannya dalam jangka waktu lama (Gemino, Reich, & Serrador, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun suatu rancangan standar manajemen proyek dengan pendekatan hibrida untuk diusulkan sebagai pengganti standar manajemen proyek yang lama di perusahaan. Dengan beberapa kelemahan dari standar manajemen proyek yang sudah dijabarkan sebelumnya, perubahan ini menjadi penting. Peneliti berusaha agar rancangan standar manajemen proyek baru dengan pendekatan hibrida ini mampu menciptakan manajemen proyek yang efektif dan efisien di PT Asuransi Simas Jiwa.

Parameter efektif yang dimaksud adalah standar yang baru harus bisa mendorong tujuan dari proyek tercapai. Selain itu aktivitas manajemen proyek juga harus sesuai dengan ekspektasi dari pemangku kepentingan yang ada. Sementara parameter efisien adalah standar baru ini harus bisa mendukung proyek untuk mencapai tujuan dengan usaha seminimal mungkin. Kebutuhan waktu dan sumber daya manusia yang mengerjakan proyek dapat diminimalkan namun tetap memberikan nilai bagi perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara bisnis maupun akademis. Manfaat secara bisnis dipandang dari nilai yang diberikan oleh penelitian ini kepada perusahaan, seperti penghematan biaya proyek, peningkatan pendapatan, dan kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan pesaing. Sementara untuk manfaat secara akademis adalah penelitian ini dapat sebagai gambaran, motivasi, dan referensi tambahan bagi peneliti yang ingin mengembangkan standar manajemen proyek dengan pendekatan hibrida.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode penelitian *design science research* atau DSR. Metode DSR dirancang untuk memecahkan masalah yang sebelumnya belum terselesaikan dengan cara yang unik dan inovatif, atau untuk memecahkan masalah yang sebelumnya terpecahkan, tetapi dengan cara yang lebih efisien dan efektif (Cruz & Cruz, 2020). Metode ini memberikan kemampuan kepada peneliti untuk dapat menguji, mengevaluasi, dan memvalidasi dari tiap tahap penelitian yang dilakukan (Schorr & Hvam, Design Science Research: A Suitable Approach to Scope and Research IT Service Catalogs, 2018). Konsep evaluasi akan mendefinisikan bagaimana suatu kegiatan atau tahapan penelitian dievaluasi sebelum melanjutkan ke kegiatan penelitian berikutnya. Terdapat beberapa cara untuk melakukan evaluasi ini seperti dengan wawancara ahli atau pemangku kepentingan terkait. Dengan pendekatan tersebut maka diperlukan keterlibatan mereka yang cukup intensif pada metode ini.

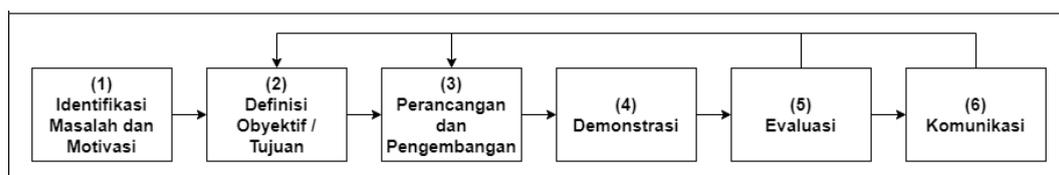


Fig. 1. Tahapan penelitian dengan metode DSR

Pada Fig. 1. menunjukkan tahapan penelitian dengan metode DSR. Penjelasan untuk masing-masing tahapan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah dan Motivasi

Tahap pertama yang dilakukan dengan DSR adalah peneliti perlu untuk mengidentifikasi masalah yang ingin dipecahkan dan motivasi yang mendasari penelitian akan dilakukan. Pengumpulan data untuk tahap ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen perusahaan. Hasil dari tahap ini berupa rumusan masalah dan perbandingan kesenjangan antara realita di lapangan dan ekspektasi yang ada.

2. Definisi Obyektif / Tujuan

Tahap kedua yang dilakukan adalah mendefinisikan tujuan dari penelitian. Pada penelitian ini setelah data permasalahan didapat dari tahap sebelumnya, maka kemudian dilakukan analisis akar permasalahan dengan diagram tulang ikan. Dari diagram tersebut peneliti dapat mengetahui masalah apa yang ingin diselesaikan sekaligus hal ini menjadi tujuan dari penelitian ini. Selain itu pada tahap ini juga dirumuskan pertanyaan penelitian yang akan dijawab pada akhir penelitian.

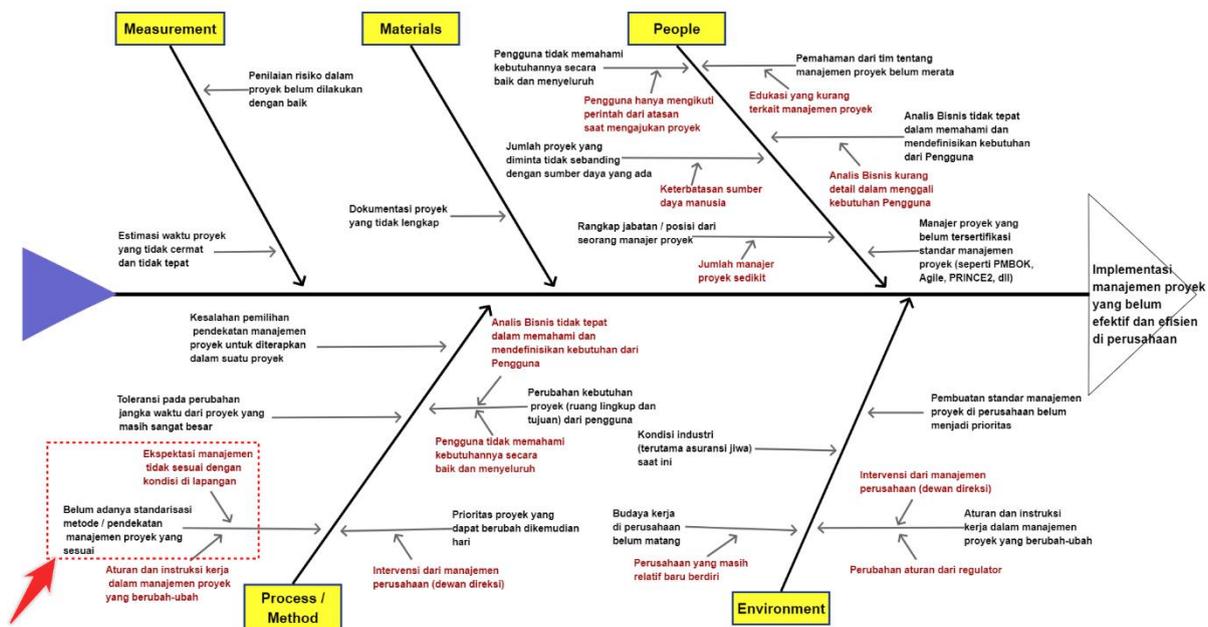


Fig. 2. Diagram tulang ikan

3. Perancangan dan Pengembangan

Pada tahap ini peneliti akan mulai merancang dan mengembangkan artefak sebagai hasil dari penelitian DSR. Artefak sendiri terdiri dari beberapa jenis, seperti konstruksi, model, metode, dan instansiasi. Pada penelitian ini artefak yang dihasilkan adalah berupa metode. Alasan peneliti memilih untuk menghasilkan metode adalah karena penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan suatu pendekatan manajemen proyek baru yang menggabungkan antara pendekatan *waterfall* dengan *agile* (hibrida). Metode ini dapat dikatakan menjadi sesuatu yang unik dan inovatif karena merupakan keterbaruan untuk organisasi.

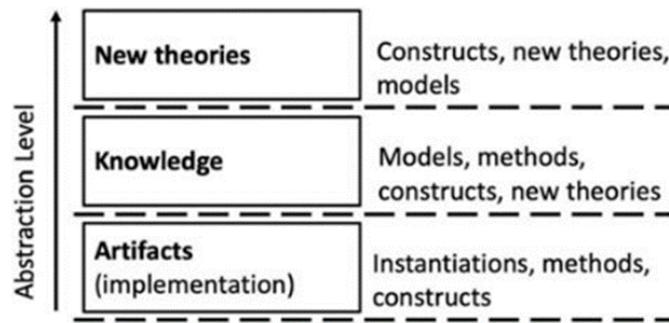


Fig. 3. Tingkatan abstraksi hasil penelitian DSR (Cruz & Cruz, 2020)

Untuk merancang dan mengembangkan artefak berupa standar manajemen proyek hibrida peneliti juga mengadopsi kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile* (Gandomani & Nafchi, 2015). Kerangka kerja ini merupakan pengembangan dari pendekatan *plan-do-check-act* dan telah disesuaikan untuk transisi manajemen proyek menuju *agile*. Kerangka kerja ini dipilih karena sederhana dan cukup fleksibel untuk diterapkan. Kerangka kerja ini memberikan kebebasan bagi perusahaan untuk memilih praktik yang diinginkan.

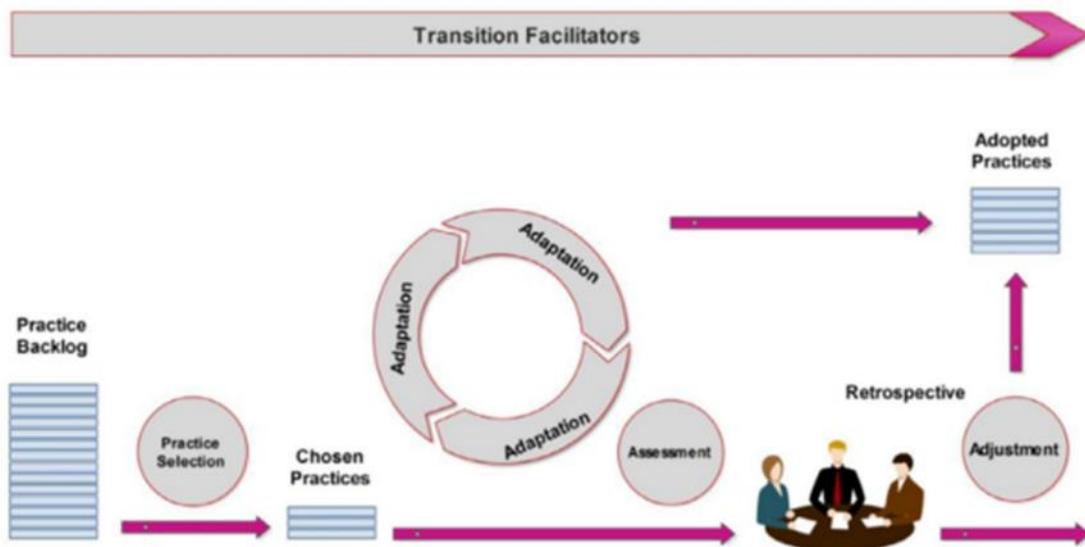


Fig. 4. Kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile* (Gandomani & Nafchi, 2015)

4. Demonstrasi

Pada tahap ini peneliti akan menunjukkan penggunaan artefak untuk memecahkan satu atau lebih permasalahan yang sebelumnya sudah didefinisikan. Demonstrasi mungkin perlu melibatkan eksperimen, simulasi, maupun aplikasi dalam suatu studi kasus. Demonstrasi yang efektif perlu didukung dengan lingkungan yang sesuai dan terdefinisi dengan baik. Demonstrasi dapat berfungsi sebagai bukti bahwa ide tersebut berhasil.

5. Evaluasi

Pada tahap ini penelitian diverifikasi dengan mengamati, mengukur, dan menilai apakah artefak tersebut benar-benar mendukung pemecahan masalah. Di tahap ini peneliti akan membandingkan tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang dihasilkan oleh artefak saat melakukan demonstrasi. Pada akhir kegiatan ini, peneliti akan melihat bagaimana hasil evaluasi yang dilakukan. Peneliti dapat memutuskan untuk kembali ke kegiatan tahap perancangan dan

pengembangan untuk mencoba memperbaiki artefak atau kembali ke tahap mendefinisikan tujuan penelitian. Atau jika hasil evaluasi dinilai sudah sesuai peneliti dapat melanjutkan ke kegiatan berikutnya dan meninggalkan kemungkinan perbaikan untuk pekerjaan di masa depan.

6. Komunikasi

Tahapan terakhir adalah peneliti perlu untuk mengkomunikasikan dan mengungkapkan masalah dan relevansinya, artefak dan kegunaannya serta hasil yang diperoleh kepada peneliti lain dan profesional di bidangnya. Makalah hasil penelitian dapat diterbitkan dalam bentuk jurnal ilmiah atau konferensi pada bidang penelitian tersebut. Pada penelitian ini, peneliti memutuskan untuk mengomunikasikan hasil penelitian dengan membuat suatu jurnal ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Iterasi Pertama

Seperti yang sudah diketahui, metode penelitian DSR memberikan kesempatan peneliti untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dari artefak yang dihasilkan. Oleh karenanya pada penelitian ini peneliti membagi pengembangan rancangan standar manajemen proyek hibrida dalam dua iterasi. Iterasi pertama adalah untuk menyamakan antara aktivitas manajemen proyek di lapangan dengan standar tertulis dalam bentuk SOP manajemen proyek.

Pada iterasi pertama, untuk mengembangkan rancangan standar manajemen proyek terlebih dahulu peneliti melakukan wawancara, observasi, dan studi literatur pada internal perusahaan. Peneliti perlu untuk mengetahui bagaimana tim proyek menjalankan aktivitas manajemen proyeknya. Berdasarkan data tersebut, kemudian peneliti dapat melakukan pengembangan standar manajemen proyek dengan memodifikasi SOP manajemen proyek sebelumnya. Modifikasi ini dilakukan dengan mengganti beberapa aktivitas atau praktik yang ada di SOP dengan praktik baru yang lebih relevan. Pemilihan praktik pada iterasi pertama ini bersumber dari buku PMBOK edisi keenam dan beberapa jurnal ilmiah yang membahas praktik *agile*.

Setelah rancangan standar manajemen proyek hasil iterasi pertama terbentuk, maka kemudian peneliti akan melakukan demonstrasi dan dilanjutkan dengan evaluasi. Demonstrasi dilakukan dengan mempresentasikan rancangan tersebut kepada audiens yang merupakan pihak-pihak yang terlibat dalam pengerjaan proyek di PT Asuransi Simas Jiwa. Peneliti kemudian akan menanyakan kepada audiens tersebut untuk mendapatkan umpan balik dari rancangan tersebut. Umpan balik ini dapat berupa koreksi maupun saran perbaikan

Hasil Iterasi Kedua

Dari tahap demonstrasi dan evaluasi dari rancangan standar manajemen proyek di iterasi pertama didapatkan beberapa umpan balik yang sangat berguna berupa saran perbaikan. Saran dari audiens ini yang kemudian menjadi motivasi bagi peneliti untuk mengembangkan rancangan standar manajemen proyek ke iterasi kedua. Pada iterasi kedua ini peneliti menggunakan pendekatan yang berbeda untuk proses perancangan, pengembangan, dan evaluasi. Peneliti menggunakan 12 prinsip manajemen proyek dan 8 domain kinerja manajemen proyek yang tertulis pada PMBOK edisi ketujuh (Project Management Institute, Inc., 2021). Keduabelas prinsip manajemen proyek ini digunakan sebagai acuan saat peneliti merencanakan dan mengembangkan standar manajemen proyek pada iterasi kedua. Aktivitas atau praktik yang ada harus memenuhi keduabelas prinsip ini.

Tabel 1. Daftar 12 prinsip manajemen proyek

| No | Prinsip | Deskripsi |
|-----------|------------------------------------|---|
| 1 | <i>Stewardship</i> | Menjadi pengelola proyek yang rajin, saling menghormati, dan memiliki kepedulian. |
| 2 | <i>Team</i> | Menciptakan lingkungan tim proyek yang dapat saling berkolaborasi. |
| 3 | <i>Stakeholder</i> | Keterlibatan secara proaktif dan efektif dari pemangku kepentingan proyek. |
| 4 | <i>Value</i> | Berfokus pada nilai yang dihasilkan. |
| 5 | <i>System Thinking</i> | Dapat mengenali, mengevaluasi, dan menanggapi keadaan dinamis di dalam dan di sekitar proyek secara holistik agar dapat memiliki pengaruh positif pada proyek. |
| 6 | <i>Leadership</i> | Menunjukkan perilaku kepemimpinan. |
| 7 | <i>Tailoring</i> | Mampu melakukan penyesuaian berdasarkan konteks. |
| 8 | <i>Quality</i> | Membangun kualitas ke dalam proses dan hasil proyek. |
| 9 | <i>Complexity</i> | Mampu menavigasi kompleksitas proyek. |
| 10 | <i>Risk</i> | Mampu mengevaluasi paparan risiko, baik peluang maupun ancaman, untuk memaksimalkan dampak positif dan meminimalkan dampak negatif terhadap proyek dan hasilnya |
| 11 | <i>Adaptability and Resiliency</i> | Membangun kemampuan beradaptasi dan ketahanan dari tim proyek. |
| 12 | <i>Change</i> | Mempersiapkan dan membuka perubahan untuk mencapai tahapan kedepan yang diinginkan. |

Tahap berikutnya setelah perancangan dan pengembangan selesai dilakukan maka rancangan standar manajemen proyek ini akan dievaluasi menggunakan 8 domain kinerja manajemen proyek. Pada PMBOK edisi ketujuh sudah diberikan matriks untuk melakukan pengecekan apakah suatu standar manajemen proyek sudah memenuhi praktik terbaik yang atau belum. Parameter suatu standar manajemen proyek sudah memenuhi praktik terbaik adalah dengan terpenuhinya domain kinerja yang ada.

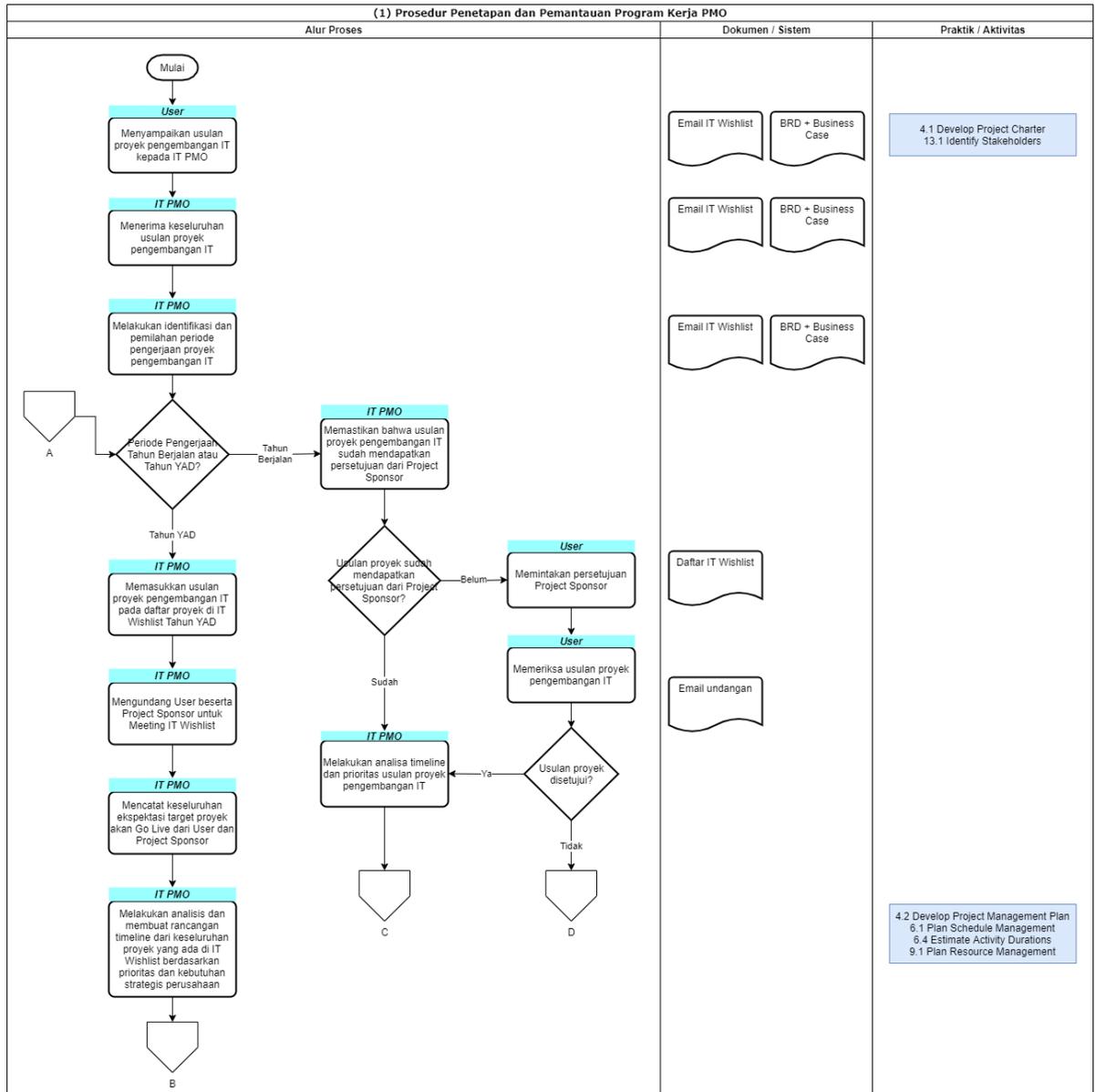


Fig. 5. Pemetaan rancangan SOP dengan praktik manajemen proyek

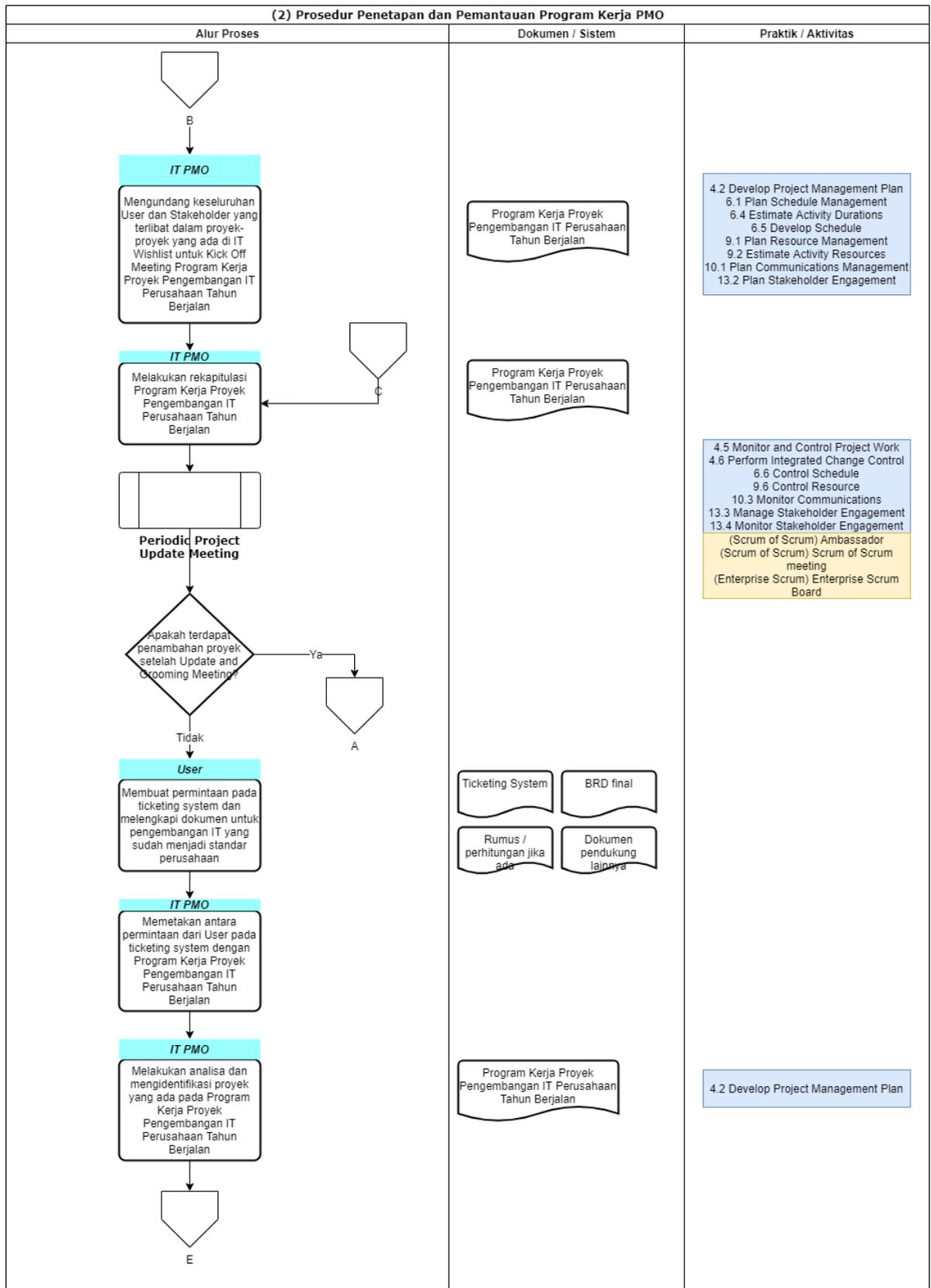


Fig. 6. Pemetaan rancangan SOP dengan praktik manajemen proyek

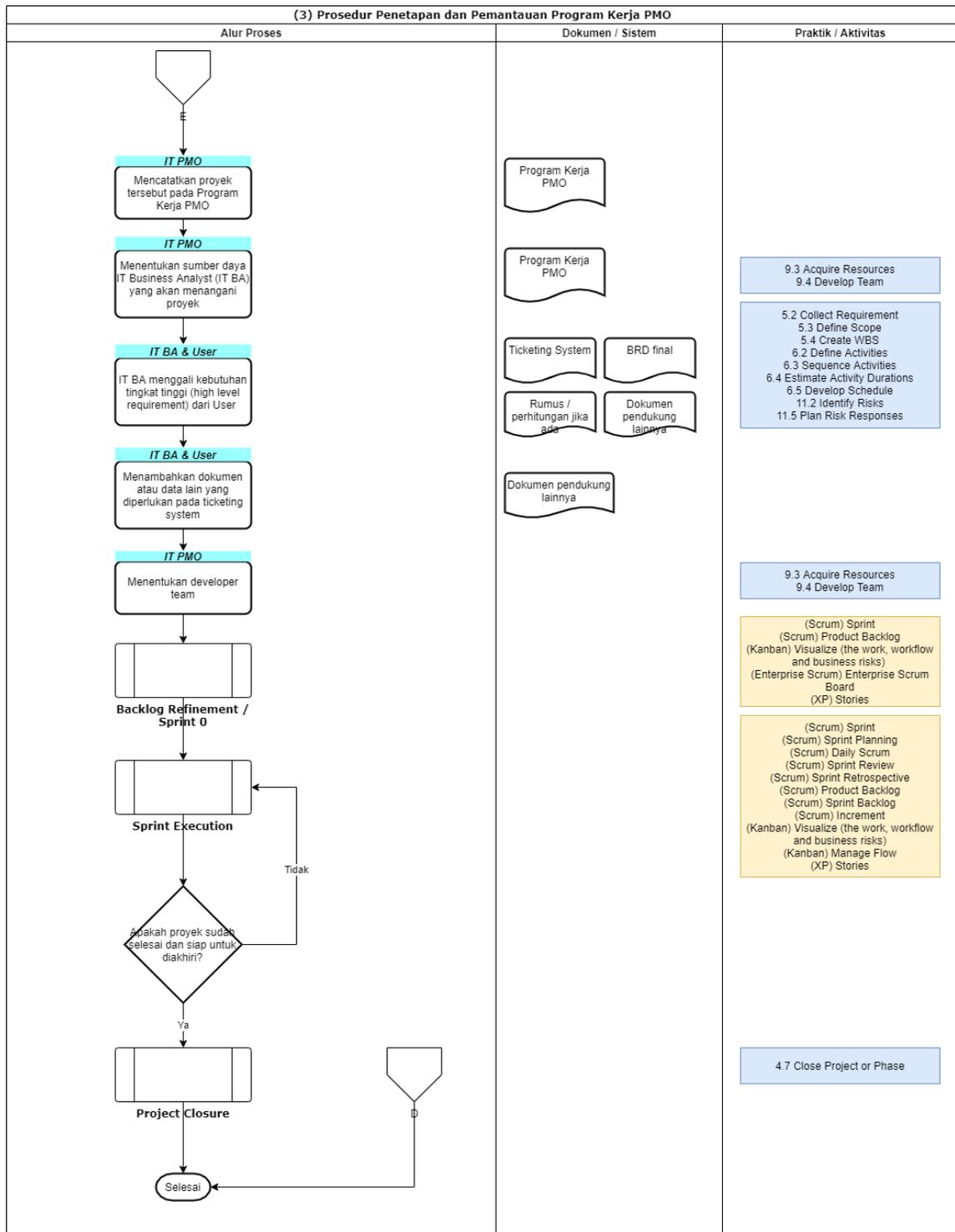


Fig. 7. Pemetaan rancangan SOP dengan praktik manajemen proyek

Tabel 2. Daftar praktik manajemen proyek hasil iterasi kedua

| Kelompok Proses | Praktik / Proses | Metode Manajemen Proyek |
|-----------------|--|-------------------------|
| Inisiasi | <i>4.1 Develop Project Charter</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>13.1 Identify Stakeholders</i> | <i>Waterfall</i> |
| Perencanaan | <i>4.2 Develop Project Management Plan</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>5.2 Collect Requirement</i> | <i>Waterfall</i> |

| | | |
|------------------------|--|-------------------------|
| | <i>5.3 Define Scope</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>5.4 Create WBS</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.1 Plan Schedule Management</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.2 Define Activities</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.3 Sequence Activities</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.4 Estimate Activity Durations</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.5 Develop Schedule</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>6.6 Control Schedule</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>9.1 Plan Resource Management</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>9.2 Estimate Activity Resources</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>10.1 Plan Communications Management</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>11.2 Identify Risks</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>11.5 Plan Risk Responses</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>13.2 Plan Stakeholder Engagement</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>Sprint</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Sprint Planning</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Product Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Sprint Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Increment</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Ambassador</i> | <i>Scrum of Scrum</i> |
| | <i>Scrum of Scrum meeting</i> | <i>Scrum of Scrum</i> |
| | <i>Enterprise Scrum Board</i> | <i>Enterprise Scrum</i> |
| | <i>Visualize</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Manage Flow</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Stories</i> | <i>XP</i> |
| Eksekusi | <i>9.3 Acquire Resources</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>9.4 Develop Team</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>13.3 Manage Stakeholder Engagement</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>Sprint</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Daily Scrum</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Product Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Sprint Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Increment</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Visualize</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Manage Flow</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Stories</i> | <i>XP</i> |
| Pemantauan dan Kontrol | <i>4.5 Monitor and Control Project Work</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>4.6 Perform Integrated Change Control</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>9.6 Control Resource</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>10.3 Monitor Communications</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>13.4 Monitor Stakeholder Engagement</i> | <i>Waterfall</i> |
| | <i>Sprint</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Daily Scrum</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Sprint Review</i> | <i>Scrum</i> |

| | | |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| | <i>Sprint Retrospective</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Product Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Sprint Backlog</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Increment</i> | <i>Scrum</i> |
| | <i>Ambassador</i> | <i>Scrum of Scrum</i> |
| | <i>Scrum of Scrum meeting</i> | <i>Scrum of Scrum</i> |
| | <i>Enterprise Scrum Board</i> | <i>Enterprise Scrum</i> |
| | <i>Visualize</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Manage Flow</i> | <i>Kanban</i> |
| | <i>Stories</i> | <i>XP</i> |
| Penutupan / Pengakhiran | <i>4.7 Close Project or Phase</i> | <i>Waterfall</i> |

Berdasarkan Tabel 3 di bawah, terlihat bahwa rancangan standar manajemen proyek hasil dari iterasi kedua memenuhi hampir keseluruhan domain kinerja yang diberikan. Hanya terdapat satu parameter yang tidak terpenuhi yang disebabkan oleh kondisi dan budaya kerja perusahaan. Maka berdasarkan dari hasil tersebut rancangan standar manajemen proyek dengan pendekatan hibrida dari iterasi kedua sudah bisa untuk diusulkan ke perusahaan.

Tabel 3. Matriks pemeriksaan pemenuhan domain kinerja manajemen proyek

| Hasil Pemeriksaan untuk Domain Kinerja Stakeholder | | |
|---|--|---------------|
| Domain Kinerja | Hasil / Keluaran | Status |
| <i>Stakeholder</i> | Menjalin hubungan kerja yang produktif dengan pemangku kepentingan di seluruh proyek. | Terpenuhi |
| | Kesepakatan pemangku kepentingan dengan tujuan proyek. | Terpenuhi |
| | Pemangku kepentingan yang merupakan pihak penerima manfaat proyek akan mendukung dan puas. Sementara itu pemangku kepentingan yang mungkin menentang proyek atau hasil yang dicapai seharusnya tidak berdampak negatif pada hasil/keluaran proyek. | Terpenuhi |
| <i>Team</i> | Kepemilikan bersama | Terpenuhi |
| | Tim berkinerja tinggi | Terpenuhi |
| | Penerapan kepemimpinan dan keterampilan interpersonal lainnya ditunjukkan oleh semua anggota tim proyek | Terpenuhi |
| <i>Development Approach and Life Cycle</i> | Pendekatan pengembangan yang konsisten dengan hasil proyek | Terpenuhi |
| | Siklus hidup proyek yang terdiri dari fase-fase yang menghubungkan penyampaian nilai bisnis dan nilai pemangku kepentingan dari awal hingga akhir proyek | Terpenuhi |

| | | |
|---------------------|--|-----------------|
| | Fase siklus hidup proyek yang memfasilitasi irama pengiriman dan cara atau pendekatan pengembangan yang diperlukan untuk menghasilkan hasil proyek | Terpenuhi |
| <i>Planning</i> | Proyek berlangsung secara terorganisir, terkoordinasi, dan disengaja | Terpenuhi |
| | Ada pendekatan holistik untuk memberikan hasil proyek. | Terpenuhi |
| | Informasi yang berkembang dielaborasi untuk menghasilkan kiriman dan hasil dari proyek yang dilakukan. | Terpenuhi |
| | Waktu yang digunakan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan situasi | Terpenuhi |
| | Informasi perencanaan cukup untuk mengelola harapan pemangku kepentingan. | Terpenuhi |
| | Ada proses adaptasi rencana dari proyek, berdasarkan kebutuhan atau kondisi yang muncul dan berubah. | Terpenuhi |
| <i>Project Work</i> | Kinerja proyek yang efisien dan efektif | Terpenuhi |
| | Proses yang dilakukan pada proyek benar sesuai untuk proyek tersebut dan lingkungan | Terpenuhi |
| | Komunikasi dan keterlibatan yang tepat dengan pemangku kepentingan | Terpenuhi |
| | Manajemen sumber daya fisik yang efisien | Terpenuhi |
| | Manajemen pengadaan yang efektif | Tidak Terpenuhi |
| | Penanganan perubahan yang efektif | Terpenuhi |
| | Peningkatan kemampuan yang diraih melalui pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan proses | Terpenuhi |
| <i>Delivery</i> | Proyek berkontribusi pada tujuan bisnis dan kemajuan strategi organisasi | Terpenuhi |
| | Proyek menyadari atau mengetahui hasil yang mereka akan berikan / wujudkan | Terpenuhi |
| | Manfaat proyek diwujudkan dalam kerangka waktu di mana mereka direncanakan | Terpenuhi |
| | Tim proyek memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan / persyaratan | Terpenuhi |
| | Pemangku kepentingan menerima dan puas dengan hasil proyek | Terpenuhi |
| <i>Measurement</i> | Pemahaman yang andal tentang status proyek | Terpenuhi |
| | Data yang dapat ditindaklanjuti untuk memfasilitasi pengambilan keputusan | Terpenuhi |
| | Tindakan tepat waktu dan tepat untuk menjaga kinerja proyek tetap pada jalurnya | Terpenuhi |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| | Mencapai target dan menghasilkan nilai bisnis dengan membuat keputusan yang terinformasi dan tepat waktu berdasarkan perkiraan dan evaluasi yang andal | Terpenuhi |
| <i>Uncertainty</i> | Kesadaran lingkungan di mana proyek terjadi, termasuk, namun tidak terbatas pada, lingkungan teknis, sosial, politik, pasar, dan ekonomi | Terpenuhi |
| | Secara proaktif mengeksplorasi dan menanggapi ketidakpastian | Terpenuhi |
| | Kesadaran akan saling ketergantungan beberapa variabel pada proyek | Terpenuhi |
| | Kapasitas untuk mengantisipasi ancaman dan peluang serta memahami konsekuensi dari masalah | Terpenuhi |
| | Pengiriman proyek dengan sedikit atau tanpa dampak negatif dari peristiwa atau kondisi yang tidak terduga | Terpenuhi |
| | Peluang yang terwujud untuk meningkatkan kinerja dan hasil proyek | Terpenuhi |
| | Cadangan biaya dan jadwal digunakan secara efektif untuk menjaga keselarasan dengan tujuan proyek | Terpenuhi |

SIMPULAN

Penggunaan metode penelitian *design science research* atau DSR yang dipadukan dengan kerangka kerja pemilihan praktik transisi *agile* dapat digunakan untuk mengembangkan suatu standar manajemen proyek baru bagi perusahaan. Bahkan dengan keduanya proses pengembangan standar manajemen proyek menjadi lebih akurat. Hal ini karena keduanya mendukung proses evaluasi dan perbaikan dari hasil penelitian di tahap sebelumnya. Sehingga apabila hasil dari tahap sebelumnya dipandang belum sesuai atau ada yang perlu diperbaiki, peneliti memiliki kesempatan untuk memperbaikinya.

Kondisi tersebut dapat terlihat dari hasil penelitian ini. Peneliti dapat memiliki dua iterasi untuk menyempurkan rancangan standar manajemen proyek sebelum diusulkan ke perusahaan. Selain itu peneliti juga dapat melibatkan pemangku kepentingan terkait untuk benar-benar mengetahui kebutuhan dari perusahaan. Selanjutnya peneliti akan mengusulkan rancangan manajemen proyek tersebut ke perusahaan untuk dapat menggantikan SOP yang sudah ada saat ini.

Peneliti juga berpendapat bahwa penelitian ini dapat dikembangkan lagi kedepannya. Pelibatan pemangku kepentingan dan penilaian dari pakar dapat ditambahkan untuk mengevaluasi hasil dari iterasi kedua. Dengan cara tersebut sangat terbuka untuk iterasi berikutnya lagi agar hasil rancangan standar manajemen proyek hibrida ini menjadi lebih sempurna.

BIBLIOGRAFI

- Cruz, E. F., & Cruz, A. (2020). Design Science Research for IS/IT Projects: Focus on Digital Transformation. *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). Seville: IEEE.
- Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2015). An empirically-developed framework for Agile transition and adoption: A Grounded Theory approach. *Journal of Systems and Software*, 204-219.
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 161-175.
- Jabar, M., Abdullah, S., Jusoh, Y. Y., Mohanarajah, S., & Ali, N. (2019). Adaptive and Dynamic Characteristics in Hybrid Agile Management Model for Software Development Project Success. *2019 6th International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)* (pp. 1-5). Johor Bahru: IEEE.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Ren, M.-M., Ling, N., Wei, X., & Fan, S.-H. (2015). The Application of PDCA Cycle Management in Project Management. *2015 International Conference on Computer Science and Applications (CSA)* (pp. 268-272). Wuhan: IEEE.
- Schorr, F., & Hvam, L. (2018). Design Science Research: A Suitable Approach to Scope and Research IT Service Catalogs. *2018 IEEE World Congress on Services (SERVICES)* (pp. 25-26). San Francisco: IEEE.
- Shimoda, A., & Yaguchi, K. (2017). A Method of Setting the Order of User Story Development of an Agile-Waterfall Hybrid Method by Focusing on Common Objects. *2017 6th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)* (pp. 301-306). Hamamatsu: IEEE.