

## TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN PROYEK: SURVEI DI BEBERAPA TEMPAT DI INDONESIA

Achmad Fuad Bay, Martin Skitmore

School of Construction Management and Property – Queensland University of Technology

Connie Susilawati

Dosen Fakultas Teknik Sipil & Perencanaan, Jurusan Teknik Sipil - Universitas Kristen Petra,  
PhD candidate, School of Construction Management and Property – Queensland University of Technology  
Email: c.susilawati@qut.edu.au

### ABSTRAK

Makalah ini menyajikan hasil survei awal yang bertujuan untuk menentukan tingkat kematangan perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam menggunakan metodologi manajemen proyek. Alat ukur yang digunakan adalah Kerzner Tingkat 2, yang mengukur tingkat kematangan melalui berbagai tahapan dari siklus manajemen proyek sebuah organisasi. Studi ini membandingkan tingkat kematangan saat ini dan harapan di masa mendatang terhadap 70 responden yang bekerja di enam jenis organisasi di Indonesia. Hasil survei menunjukkan adanya perbedaan antara berbagai jenis organisasi. Institusi financial, konsultan dan industri barang termasuk dalam kelompok yang nilai kematangannya lebih tinggi untuk kondisi saat ini, sedangkan konsultan, industri barang dan industri jasa termasuk kelompok yang mengharapkan kematangan lebih tinggi di masa mendatang. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kematangan pada berbagai tahapan pada siklus proyek. Hasil penelitian ini secara tidak langsung menegaskan bahwa organisasi yang disurvei kurang efektif dari yang seharusnya bisa dicapai.

Kata kunci: Manajemen proyek, efektivitas, maturity model, Indonesia.

### ABSTRACT

*This paper presents the results of a pilot survey aimed at ascertaining the level of project management maturity in Indonesian companies. Kerzner's Level 2 assessment tool was used, which basically assesses maturity levels throughout the various phases of an organization's project management life cycle. This study compare maturity of current situation and expectation of 70 respondents working in 6 different types of organizations in Indonesia. Differences were identified between types of organisations, with the Financial Institutions, Consultants and Manufacturers belonging to a group with higher current maturity scores, while Consultants, Manufacturers and Service Providers belonging to a group with higher expected future maturity scores. There were no significant differences between the results for the various stages of the project life cycle. The results indirectly confirm that the organisations of the participants of the survey are less effective/excellent than they could be.*

*Keywords: Project management, effectiveness, maturity models, Indonesia.*

### PENDAHULUAN

Banyak sekali publikasi yang mendokumentasikan kebutuhan serta manfaat yang mungkin dirasakan dalam menerapkan metodologi manajemen proyek [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Manajemen proyek memiliki peran yang khusus dan berbeda [2, 6, 7, 8] dalam struktur organisasi tradisional yang sangat birokratis dan tidak dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan [1].

**Catatan:** Diskusi untuk makalah ini diterima sebelum tanggal 1 November 2005. Diskusi yang layak muat akan diterbitkan pada Dimensi Teknik Sipil Volume 8, Nomor 1, Maret 2006.

Dalam sebuah studi dilaporkan bahwa dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan di negara Barat, kebanyakan perusahaan Indonesia masih menganggap manajemen proyek sebagai alat yang baru; meskipun para manajer proyek sudah ada di Indonesia selama beberapa tahun, istilah manajemen proyek masih membingungkan beberapa orang. Banyak manajer proyek Indonesia yang kurang memiliki pengetahuan dan pengalaman bila dibandingkan dengan manajer proyek dari negara Barat [9]. Dari studi tersebut ditarik kesimpulan bahwa tingkat efektifitas manajemen proyek pada perusahaan-perusahaan tersebut agak rendah.

Makalah ini menjabarkan hasil survei pada beberapa perusahaan Indonesia untuk menguji tingkat efektifitas manajemen proyek secara empiris. Secara khusus, penelitian ini mengamati sampai sejauh mana manajemen proyek telah berkembang sebagai sebuah bidang ilmu. Alat yang digunakan untuk melakukan perbandingan terhadap 70 orang responden yang bekerja pada enam jenis perusahaan yang berbeda di Indonesia adalah kuesioner yang diadaptasi dari alat evaluasi Kerzner Tingkat 2. Pada bagian-bagian selanjutnya, model yang digunakan dibahas secara singkat, dan dilanjutkan dengan penjelasan mengenai metode penelitian, hasil penelitian dan kesimpulan.

### MODEL TINGKAT KEMATANGAN (MATURITY MODEL)

Dalam era globalisasi yang sangat kompetitif ini, organisasi perlu menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi agar dapat mencapai kesuksesan. Demikian halnya dalam manajemen proyek, para manajer proyek perlu belajar menerapkan cara-cara yang terbaik pada rencana strategis agar hasil yang memuaskan dapat dicapai [10]. Rencana strategis untuk manajemen proyek dalam bahasan ini memiliki arti pengembangan dari metodologi standar manajemen proyek yang sudah disesuaikan dengan lingkungan masing-masing organisasi [10].

Sebagai bagian dari rencana strategis untuk manajemen proyek, *maturity model* mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil, item pekerjaan yang perlu diselesaikan, dan urutan kegiatan yang perlu untuk dilaksanakan serta memiliki hasil yang berarti dan dapat diukur. Pada dasarnya, tujuan dari model ini adalah menyediakan kerangka untuk meningkatkan hasil bisnis dari organisasi dengan melakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi manajemen proyek, membandingkan dengan organisasi yang hampir sama dan mengukur korelasi antara tingkat manajemen proyek dan juga kenyataan kinerja proyek [11,12,13].

*Maturity model* berasal dari *Software Engineering Institute's Capability Maturity Model (CMM)* yang mirip dengan *Project Management Maturity Model (PMMM)* yang dibahas dalam beberapa publikasi [10, 14, 15]. Model ini memperhatikan lima tingkatan yang mengidentifikasi tingkat kematangan (*maturity*) dan kemampuan dari organisasi:

- Tingkat 1: Bahasa yang umum; di mana organisasi mengenal kepentingan manajemen proyek .
- Tingkat 2: Proses yang umum; di mana organisasi telah menggunakan metodologi manajemen proyek secara efektif. Sekalipun telah melaku-

kan tingkat 1, belum berarti manajemen proyek dipergunakan dalam organisasi, dan meskipun telah digunakan belum tentu digunakan secara efektif [10]. Penelitian ini dibatasi hanya membahas tingkat 2.

- Tingkat 3: Metode tunggal; di mana organisasi mulai mengenal efek sinergi dari menggabungkan semua metodologi dalam perusahaan menjadi sebuah metodologi tunggal.
- Tingkat 4: *Benchmarking*; di mana organisasi mengenal kebutuhan untuk mempertahankan *competitive advantage* mereka dalam dasar yang berkelanjutan.
- Tingkat 5: Peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*); di mana sebuah organisasi mengevaluasi informasi yang didapatkan melalui *benchmarking*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan Kerzner Tingkat 2. Kerzner Tingkat 2 membedakan lima tahapan siklus organisasi manajemen proyek, yaitu: tahapan embrio, tahapan penerimaan manajemen eksekutif, dukungan manajemen menengah dan bawah, tahapan pengembangan dan tahapan kedewasaan/kematangan. Sebuah organisasi telah menggunakan manajemen proyek secara efektif dalam organisasinya bila telah menyelesaikan tahapan akhir dari siklus organisasi tersebut di atas. Alat ukur ini digunakan untuk meneliti sampel dari perusahaan untuk menunjukkan indikasi dari tingkat kematangan manajemen proyek.

### SURVEI

Survei merupakan metode pengumpulan data yang sangat populer untuk penelitian terutama di bidang sosiologi. Beberapa masalah yang biasanya diteliti dengan melakukan survei antara lain masalah perilaku, untuk mengetahui pendapat, karakteristik dan harapan [16]. Sebelum melakukan survei, peneliti menyusun kuesioner, menentukan sampel dan cara menyebarkan kuesioner tersebut.

Kuesioner yang digunakan diadaptasi dari pengukuran tingkat kematangan (*maturity*) dengan Kerzner Tingkat 2, sedangkan tata letaknya sudah dirancang agar lebih mudah dimengerti oleh responden dari Indonesia (lihat lampiran). Kuesioner dibagi menjadi tiga bagian utama, terdiri dari informasi umum (bagian 1), pengukuran tingkat kematangan (bagian 2), dan kebutuhan penerapan metodologi manajemen proyek (bagian 3).

Bagian pertama kuesioner terdiri dari profil responden termasuk jabatan, jenis pekerjaan, jumlah pekerja, dan besarnya perputaran uang di perusahaan. Bagian kedua terdiri dari pertanyaan utama yang

digunakan untuk mengukur efektifitas dari organisasi manajemen proyek. Dua puluh pertanyaan terdapat pada bagian ini yang terbagi menjadi lima kategori, yaitu tahapan embrio (pertanyaan nomor 1, 3, 14, dan 17), tahapan eksekutif (pertanyaan nomor 5, 10, 13, dan 20), tahapan manajemen menengah dan bawah (pertanyaan nomor 7, 9, 12, dan 19), tahapan pengembangan (pertanyaan nomor 4, 6, 8, dan 11) dan tahapan kedewasaan/ kematangan (pertanyaan nomor 2, 15, 16, dan 18). Pengukuran berdasarkan tujuh skala Likert yang berawal dari sangat tidak setuju (-3) sampai sangat setuju (+3). Selanjutnya nilai empat pertanyaan per tahapan tersebut di atas dijumlahkan untuk proses analisa selanjutnya. Nilai minimum per tahapan adalah (-12) dan nilai maksimum per tahapan adalah (+12). Perhitungan rata-rata dan standar deviasi dilakukan per tahapan. Sebagai perbandingan antara harapan dan pengalaman, tiap pertanyaan dibagi menjadi apa yang telah terjadi dalam organisasi responden (saat ini) dan apa yang diharapkan responden di masa mendatang. Pada bagian akhir kuesioner ini terdapat pertanyaan terbuka yang bertujuan untuk mendapatkan opini responden terhadap organisasinya tentang kebutuhan untuk menerapkan metodologi manajemen proyek dalam menyelesaikan proyek-proyek mereka.

Beberapa metode pengumpulan data telah dipertimbangkan, antara lain melakukan wawancara secara langsung, wawancara lewat telpon, mengirimkan kuesioner lewat surat, faksimili, dan secara elektronik (email). Secara umum, masing-masing metode tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Mengkombinasikan berbagai metode yang tersedia diharapkan dapat meningkatkan tingkat pengembalian kuesioner yang dibagikan [16]. Secara khusus, penentuan metode tersebut perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi termasuk budaya Indonesia agar peneliti dapat mengoptimalkan data yang dapat dikumpulkan.

Peneliti menggunakan semua metode secara bersama-sama dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur untuk menghindari bias dalam penelitian. Wawancara secara langsung dilakukan untuk kelompok responden yang memiliki reputasi dan jabatan. Wawancara dengan menggunakan telepon dan faksimili dilakukan untuk para rekan kerja peneliti. Peneliti menitipkan kuesioner lewat surat kepada teman para rekan kerja peneliti, sedangkan pengiriman secara elektronik dilakukan dengan melampirkan dokumen yang memiliki format Adobe PDF (Adobe Portable Document Format) yang relatif lebih aman terhadap serangan virus.

Langkah-langkah lain juga diambil untuk meningkatkan keakuratan data. Dalam kuesioner diberi-

kan penjelasan secara ringkas tentang *maturity model* dari manajemen proyek, mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan atau konsep-konsep yang kurang jelas dengan responden, melampirkan pula daftar istilah (*glossary*) untuk menjelaskan dan mengklarifikasi konsep-konsep atau terminologi yang baru, dan melakukan penyeleksian responden yang sesuai.

## HASIL PENELITIAN

Dari 143 kuesioner yang dibagikan, hanya 77 kuesioner yang kembali dan ada tujuh buah yang tidak menjawab secara lengkap sehingga hanya 70 kuesioner yang dianalisa. Sekitar 52% dari responden merupakan manajer menengah dan bawah diikuti dengan 31% eksekutif dan 17% sarjana teknik dan disiplin terkait. Tiga puluh persen dari responden merupakan konsultan (CT), terdiri dari konsultan teknik, konsultan manajemen dan konsultan umum, 19% merupakan kontraktor (CS) dan terdiri dari perusahaan konstruksi dan bukan perusahaan konstruksi; 17% dari industri barang (M), 17% dari industri jasa (SP), yang terdiri dari jasa telepon genggam, distributor dan agen; 10% dari perusahaan investasi (I), termasuk perusahaan pemegang saham, dan 7% dari institusi financial (FI) yang terdiri dari bank dan perusahaan asuransi.

Tabel 1a dan 1b merupakan hasil dari kondisi saat ini dan harapan di masa mendatang dari tiap tahapan siklus manajemen proyek untuk seluruh tipe organisasi. Dari perbedaan rata-rata hitung pada kedua Tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara beragam tipe organisasi. Demikian pula antara status (kondisi saat ini dan harapan di masa mendatang) tiap tahapannya terdapat perbedaan yang signifikan. Akan tetapi, antara tahapan-tahapan dalam siklus manajemen proyek tidak ada perbedaan yang signifikan.

Hal tersebut dikonfirmasi dengan *Analysis of Variance* tiga arah (lihat Tabel 2), di mana mengidentifikasi efek interaksi yang signifikan antara jenis-kondisi saat ini/harapan. Bila tingkat signifikan level pada kolom terakhir (p-level) lebih kecil dari 0.05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan untuk variabel pada kolom pertama. Seperti yang terlihat pada Tabel 2, perbedaan yang signifikan terjadi diantara beragam tipe organisasi, status serta antara tipe-status yang beragam.

**Tabel 1a. Kondisi saat ini pada tiap tipe organisasi per tahapan siklus manajemen proyek**

SIKLUS MANAJEMEN PROYEK		CT	CS	I	M	SP	FI	Total
EMBRIO	MEAN	5.15	7.14	5.71	6.92	4.17	7.80	6.15
	STDEV	3.78	3.41	3.09	1.38	4.73	1.30	1.37
EKSEKUTIF	MEAN	5.85	6.14	4.57	6.00	4.50	6.80	5.64
	STDEV	2.08	3.75	2.30	1.76	3.80	1.64	0.92
MANAJEMEN MENENGAH & BAWAH	MEAN	4.92	6.86	4.29	5.83	4.83	8.20	5.82
	STDEV	2.66	2.54	2.43	1.85	3.71	3.77	1.47
PENGEMBANGAN	MEAN	5.38	6.86	4.86	6.08	5.33	7.80	6.05
	STDEV	2.87	2.69	3.18	1.31	2.57	4.27	1.10
KEMATANGAN	MEAN	5.46	6.14	4.43	6.42	4.17	6.20	5.47
	STDEV	2.18	3.12	2.37	1.73	4.49	2.68	0.97

**Tabel 1b. Harapan pada tiap tipe organisasi per tahapan siklus manajemen proyek**

SIKLUS MANAJEMEN PROYEK		CT	CS	I	M	SP	FI	Total
EMBRIO	MEAN	8.54	9.86	7.86	9.50	9.50	7.20	8.74
	STDEV	1.51	1.35	5.01	1.68	2.20	5.40	2.86
EKSEKUTIF	MEAN	8.46	9.33	6.43	9.25	9.08	8.00	8.43
	STDEV	1.27	1.93	6.70	1.60	1.98	2.45	2.66
MANAJEMEN MENENGAH & BAWAH	MEAN	8.54	9.90	6.00	9.00	9.25	10.40	8.85
	STDEV	1.05	1.70	6.61	1.48	2.14	2.19	2.53
PENGEMBANGAN	MEAN	8.31	9.43	7.71	8.92	9.33	8.60	8.72
	STDEV	1.55	1.54	2.81	1.73	2.15	3.29	2.18
KEMATANGAN	MEAN	8.54	9.95	7.57	9.92	9.00	6.60	8.60
	STDEV	1.56	1.40	4.79	1.68	2.22	4.34	2.66

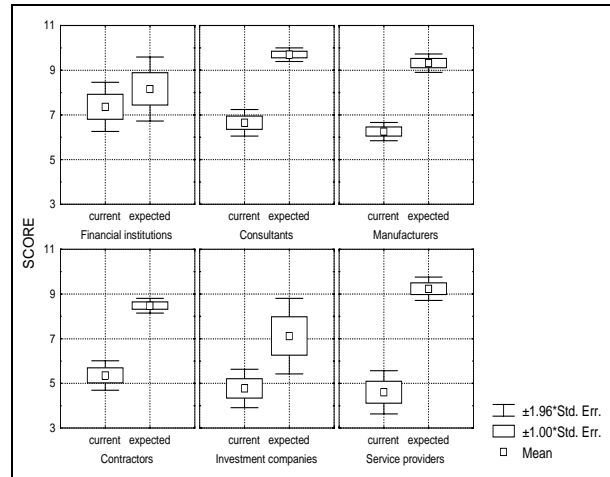
**Tabel 2. Ringkasan dari semua efek**

Variable	df Effect	MS Effect	df Error	MS Error	F	p-level
Tipe organisasi	5	71.253	640	7.424692	9.5968	.0000
Siklus	4	4.365	640	7.424692	.5880	.6714
Status	1	1141.289	640	7.424692	153.7153	.0000
Tipe-Siklus	20	4.676	640	7.424692	.6297	.8920
Tipe-Status	5	29.376	640	7.424692	3.9565	.0015
Siklus-Status	4	1.522	640	7.424692	.2050	.9356
Tipe-Siklus-Status	20	1.488	640	7.424692	.2004	.9999

Plot *box-whisker* (Gambar 1) menggambarkan dengan jelas rata-rata dan sebarannya (standar deviasinya) untuk kondisi saat ini dan harapan. Plot-plot tersebut telah diurutkan berdasarkan rata-rata dan standar deviasinya. Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa institusi keuangan, konsultan dan industri barang merupakan kelompok yang nilai tingkat kematangannya lebih tinggi untuk kondisi saat ini, sedangkan konsultan, industri barang dan industri jasa merupakan kelompok yang mengharapkan tingkat kematangan lebih tinggi di masa mendatang.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, para manajer proyek perlu belajar menerapkan cara-cara yang terbaik agar hasil yang memuaskan dapat dicapai dalam manajemen proyek [10]. Organisasi yang tingkat kematangannya lebih tinggi telah menerap-

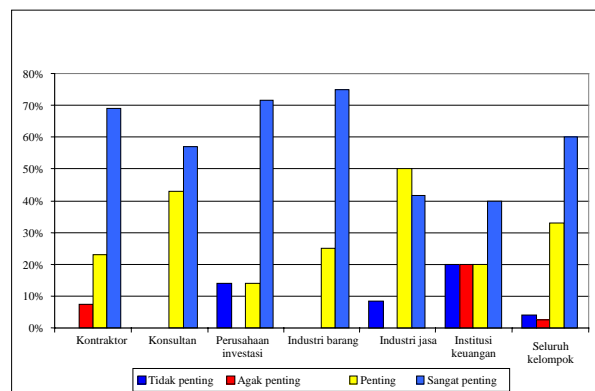
kan cara-cara yang terbaik (*best practices*) dan seperti yang dikatakan Kerzner tersebut di atas, mereka memiliki kemungkinan untuk mencapai hasil yang memuaskan lebih besar daripada organisasi yang tingkat kematangannya lebih rendah.



**Gambar 1. Hasil Tiap Jenis Organisasi dan Kondisi Saat Ini/Harapan**

Hasil yang menarik adalah perbedaan antara tingkat kematangan kondisi saat ini dan harapan di masa mendatang. Meskipun tingkat kematangan diantisipasi untuk meningkat di masa mendatang untuk semua jenis organisasi, peningkatan yang terkecil adalah institusi finansial diikuti oleh perusahaan investasi. Industri jasa memiliki nilai yang terendah untuk kondisi saat ini dan memiliki perbedaan yang terbesar antara kondisi saat ini dan harapan di masa mendatang.

Gambar 2 mengilustrasikan tentang tingkat kepentingan untuk menerapkan metode manajemen proyek. Pada setiap kelompok, kecuali untuk institusi financial (dengan sampel yang kecil), lebih dari 85% dari total reponden menyatakan metode manajemen proyek itu penting atau sangat penting.



**Gambar 2. Tingkat Kepentingan dari Metode Manajemen Proyek**

## KESIMPULAN

Makalah ini menunjukkan hasil survei kecil untuk menguji tingkat kematangan manajemen proyek di Indonesia, di mana hasil studi sebelumnya menunjukkan hasil yang cukup rendah. Studi ini mengukur tingkat kematangan manajemen proyek, alat ukur yang digunakan adalah Kerzner Tingkat 2 dengan membandingkan beberapa macam rata-rata.

Perbedaan diidentifikasi di antara berbagai jenis organisasi, dengan institusi finansial, konsultan dan industri barang termasuk dalam kelompok yang nilai tingkat kematangannya lebih tinggi untuk kondisi saat ini, sedangkan konsultan, industri barang dan industri jasa termasuk kelompok yang nilai tingkat kematangannya lebih tinggi untuk harapan di masa mendatang. Hasil yang tidak terduga adalah tidak ada perbedaan yang signifikan diantara hasil-hasil pada berbagai tahapan pada siklus proyek.

Organisasi yang nilai kematangannya lebih tinggi telah melaksanakan cara-cara terbaik, sehingga lebih besar kemungkinannya untuk mencapai hasil yang sempurna, oleh karena itu, dari hasil studi empiris ini dapat disimpulkan secara tidak langsung bahwa organisasi yang berpartisipasi dalam survei ini belum mencapai hasil yang sempurna daripada yang seharusnya dapat dicapai.

Meskipun para responden telah menunjukkan bahwa hasil yang dicapai sudah cukup tinggi (skor 6 termasuk nilai yang tinggi), masih banyak yang harus dilakukan untuk mencapai potensi yang diharapkan, tetapi karena lebih dari 85% responden meyakini bahwa penerapan metode manajemen proyek itu penting atau sangat penting, hal ini mungkin hanya tinggal menunggu waktu saja.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Kerzner, H., *Project Management for Executives*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1982.
2. Harrison, F. L., *Advanced Project Management: A Structured Approach*, 3<sup>rd</sup> ed., Gower, England, 1992.
3. Hutson, N., What Is Project Management?, *The 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium*, Project Management Institute, Chicago, 1997, pp. 1141 – 1142.
4. Rauh, C., Bellcore's Project Management Center of Excellence: How to Successfully Implement Project Management within a Company, *The 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium*, Chicago: Project Management Institute, 1997, pp. 585 – 589.
5. Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 6<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Canada, 1998.
6. Clifford, F. G. and Erik, W. L., *Project Management: The Managerial Process*, McGraw Hill, Singapore, 2000.
7. Awani, A. O., *Project Management Techniques*, Petrocelli Book, New York, 1983.
8. Keeling, R., *Project Management: An International Perspective*, St. Martin's Press, New York, 2000.
9. Alis, E. B. J., *Characteristics That Project Management in Indonesia Must Possess to Ensure Successful Projects*, Postgraduate Thesis, Queensland University of Technology, Brisbane, 1996.
10. Kerzner, H., *Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Models*, John Wiley & Sons, Canada, 2001.
11. Combe, M. W., Standards Committee Tackles Project Management Maturity Models, *PM Network*, 12 (8), December, 1998, p. 21.
12. Hartman, F., Trends and Improvements: Looking Beyond Modern Project Management, *The 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium*, Project Management Institute, Chicago, 1997, pp. 398 – 402.
13. Ibbs, C. W. and Kwak, Y. H., *Assessing Project Management Maturity*, URL: <http://proquest.umi.com/pqdweb?/>, 2000.
14. Lubianiker, Shay, P., Opening the Book on the Open Maturity Model, *PM Network*, 14 (3), March, 2000, pp. 30-33.
15. Fincher, A. and Levin, G., Project Management Maturity Model, *The 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium*, Project Management Institute, Chicago, 1997, pp. 1028 – 1035.
16. Neuman, W. L., *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*, 5<sup>th</sup> ed., Allyn and Bacon, Boston, 2003.

## LAMPIRAN: KUESIONER

### BAGIAN 1

Bagian ini membutuhkan waktu sekitar 1 menit untuk mengisi. Lingkari jawaban dari pertanyaan di bawah ini di depan huruf yang merupakan jawaban yang paling sesuai untuk mengidentifikasi diri Anda, hanya satu jawaban untuk setiap pertanyaan.

1. Apakah jabatan utama anda?
  - a. Manajemen korporasi (termasuk presiden, pemilik, *partner*, direktur, wakil presiden, *General Manager*, manajer impor/ ekspor, jabatan manajemen di tingkat korporasi yang lain)
  - b. Manajemen (termasuk proyek/ kontrak/ peralatan/ jasa/ transportasi/ manajer wilayah, administrasi, manajer teknik atau manajer operasi)
  - c. Sarjana Teknik/ Disain (termasuk kepala/ mekanik/ perencana, kepala disainer, jabatan di bidang teknik/ disain yang lain)
  - d. Jabatan yang berhubungan dengan pekerjaan di lapangan (arsitek, konsultan, *surveyor*, penelitian, pengawas, mandor atau jabatan terkait)
  - e. Lain-lain, sebutkan -----
  
2. Apakah jenis perusahaan tempat Anda bekerja?
  - a. Kontraktor
  - b. Konsultan (termasuk, manajemen proyek, teknik, keuangan, dan perusahaan konsultan yang lain)
  - c. Perusahaan investasi
  - d. Industri barang
  - e. Industri jasa
  - f. Institusi keuangan
  - g. Lain-lain, sebutkan -----
  
3. Berapa orang yang bekerja di perusahaan Anda?
  - a. 1-50
  - b. 51-100
  - c. Lebih dari 100
  
4. Berapa nilai perputaran uang di perusahaan Anda dalam setahun?
  - a. Rp 100 juta – Rp 500 juta
  - b. Rp 500 juta – Rp 1 milyar
  - c. Lebih dari Rp 1 milyar

**Bagian 2**

Bagian ini membutuhkan sekitar 15 – 20 menit untuk mengisi secara lengkap. Pertanyaan-pertanyaan berikut memperhatikan tingkat kematangan dari organisasi Anda sehubungan dengan Manajemen Proyek. Berilah tanda (√) pada kotak yang sesuai dengan jawaban Anda. Ada dua bagian pada tiap pertanyaan. Pertama, adalah tingkatan yang Anda harapkan, sedangkan yang kedua adalah tingkatan yang saat ini.

	Harapan					Kondisi saat ini					
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat setuju	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat setuju	Sangat Tidak tahu
1. Perusahaan saya seharusnya/ telah mengetahui kebutuhan untuk manajemen proyek. Kebutuhan ini seharusnya/ telah dikenal di semua tingkat manajemen, termasuk manajemen senior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Perusahaan saya seharusnya/ telah mempunyai system untuk mengatur baik biaya dan waktu yang menyirakan nomor biaya dan kode akun dan melaporkan perbedaan dari target yang direncanakan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Perusahaan saya seharusnya/ telah mengenal manfaat yang mungkin dirasakan dengan menerapkan manajemen proyek. Manfaat ini seharusnya/ telah dikenal pada semua tingkat manajemen, termasuk manajemen senior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Perusahaan (atau divisi) saya seharusnya/ telah memiliki metodologi manajemen proyek yang digunakan pada tahapan dalam siklus kerja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eksekutif kami seharusnya/ telah secara nyata mendukung manajemen proyek melalui presentasi dari eksekutif, korespondensi dan kadang-kadang menghadiri rapat time proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Harapan					Kondisi saat ini				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat Tidak tahu	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat Tidak tahu
6. Perusahaan saya seharusnya/telah memiliki komitmen untuk merencanakan mutu dan berusaha melakukan yang terbaik pada saat perencanaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Manajer tingkat bawah dan menengah kami seharusnya/telah memberikan dukungan secara keseluruhan atau secara nyata pada proses manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Perusahaan saya seharusnya/telah melakukan semua yang mungkin untuk meminimalkan perubahan lingkup ( <i>creeping scope</i> ) pada produk-produk kita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Manajer menengah dan bawah seharusnya/telah memiliki komitmen tidak hanya pada manajemen proyek, tapi juga memastikan diterapkan oleh para manajer proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Para eksekutif di organisasi saya seharusnya/telah memahami prinsip-prinsip manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Perusahaan saya seharusnya/telah memilih satu atau lebih perangkat lunak manajemen proyek (seperti Primavera atau Microsoft Project) untuk digunakan sebagai sistem untuk menelusuri proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Manajer menengah dan bawah seharusnya/telah dilatih dan memiliki pengetahuan dalam manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Para eksekutif seharusnya/telah memahami prinsip-prinsip manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Para eksekutif seharusnya/telah memahami proyek pendukung dan melayani sebagai pendukung proyek pada proyek-proyek tertentu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Harapan					Kondisi saat ini					
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat setuju	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Agak setuju	Sangat setuju	Tidak tahu
15. Perusahaan saya seharusnya/ telah berhasil mengintegrasikan kontrol terhadap biaya dan waktu secara bersama-sama untuk mengatur proyek dan juga untuk melaporkan status.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Perusahaan saya seharusnya/ telah mengembangkan kurikulum manajemen proyek (yaitu lebih dari satu atau dua kursus) untuk meningkatkan kemampuan manajemen proyek dari para karyawan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Para eksekutif seharusnya/ telah mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk mencapai kematangan dalam manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Perusahaan saya seharusnya/ telah melihat dan diperlakukan manajemen proyek sebagai profesi dari pada sebagai tugas paruh waktu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Manajer menengah dan bawah seharusnya/ telah bersedia untuk melepaskan pekerjaannya untuk mengikuti pelatihan dalam manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Para eksekutif seharusnya/ telah menunjukkan kesediaan untuk merubah cara melakukan bisnis untuk mencapai kematangan dalam manajemen proyek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**BAGIAN 3**

Jawablah dengan singkat untuk pertanyaan-pertanyaan berikut. Seberapa penting menurut Anda untuk organisasi Anda untuk menerapkan metodologi manajemen proyek untuk mengatur proyek-proyek? Tolong uraikan jawaban Anda secara singkat.