



**ANALISIS KUALITATIF TERHADAP FAKTOR-FAKTOR OBJEKTIF
PENYUSUNAN *WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)* SECARA
PARTISIPATIF PADA PROYEK RS DHARMAIS**

THESIS

ARIEF RAHMAN

2310121008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**



**ANALISIS KUALITATIF TERHADAP FAKTOR-FAKTOR OBJEKTIF
PENYUSUNAN *WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS)* SECARA
PARTISIPATIF PADA PROYEK RS DHARMAIS**

THESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelas Magister**

ARIEF RAHMAN

2310121008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Arief Rahman

NIM. : 2310121008

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 02 Juni 2025

Yang menyatakan,



**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Arief Rahman
NIM. : 2310121008
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Management
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul :

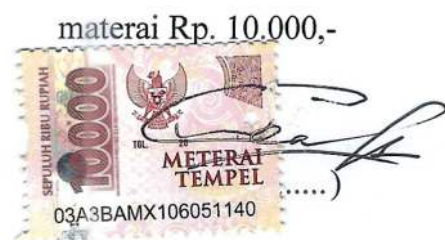
Analisis Kualitatif Terhadap Faktor-Faktor Objektif Penyusunan *Work Breakdown Structure (WBS)* Secara Partisipatif Pada Proyek Rs Dharmais.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 02 Juni 2025

Yang menyatakan,





KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GENAP TA. 2024/2025

Pada hari ini, Jum'at, tanggal 04 Juli 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir
bagi mahasiswa:

Nama : Arief Rahman

NIM : 2310121008

Program Studi : Manajemen S2

Judul Tugas Akhir :

**Interpretasi Manajerial atas Penyusunan dan Pengembangan Work Breakdown
Structure (WBS) pada Proyek RS Dharmais Sebuah Studi Kualitatif Non-Positivistik**

Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang**, dengan Nilai Rata-Rata
dan Nilai Huruf *85-*

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE., MM.	Ketua	
2	Dr. Taufiq Hidayat, SE.,MM	Anggota I	
3	Dr. Febriana Wurjaningrum, SE.,MT	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84.99 = A-
75 - 79.99 = B+
70 - 74.99 = B
65 - 69.99 = B-
60 - 64.99 = C+
55 - 59.99 = C
40 - 54.99 = D
0 - 39.99 = E

Jakarta, 04 Juli 2025

Mengesahkan

a.n. DEKAN

Koordinator Prodi Manajemen S2

Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I, MM

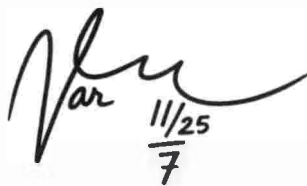
TESIS

ANALISIS KUALITATIF TERHADAP FAKTOR-FAKTOR OBJEKTIF PENYUSUNAN WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS) SECARA PARTISIPATIF PADA PROYEK RS DHARMAIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ARIEF RAHMAN 2310121008

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 04 Juli 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



(Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., M.M.)
Ketua Penguji



(Dr. Febriana Wurjaningrum, SE., MT)
Pembimbing I


Dr. Jubaedah, SE.MM
Dekan

(Dr. Zaroni, CISC, CMFP, CMILT.)
Pembimbing II



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., MM
Ketua Jurusan Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal: 14 Juli 2025

Qualitative Analysis of Objective Factors in the Participatory Development of *Work Breakdown Structure (WBS)* on the Dharmais Hospital Project

By Arief Rahman

ABSTRACT

Participatory development of a Work Breakdown Structure (WBS) is essential for effective project management, particularly in large-scale construction projects such as the Dharmais Hospital. This study aims to analyze the objective factors influencing the participatory preparation of WBS and to identify how these factors are related to project implementation effectiveness. A qualitative approach with a positivistic paradigm was adopted, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, field observations, and document analysis. Thematic analysis was conducted, supported by data triangulation. The results reveal four main objective factors influencing WBS development: project organizational structure, internal communication systems, use of information technology (BIM and ERP), and company procedural standards. High stakeholder participation in WBS development positively impacts project planning and control quality. These findings contribute theoretically to evidence-based project management and offer practical recommendations for improving WBS formulation in future projects.

Keywords: *Work Breakdown Structure (WBS), participation, objective factors, construction project, qualitative positivistic approach*

Analisis Kualitatif Terhadap Faktor-Faktor Objektif Penyusunan *Work Breakdown Structure (Wbs)* Secara Partisipatif Pada Proyek Rs Dharmais

By Arief Rahman

ABSTRAK

Penyusunan Work Breakdown Structure (WBS) yang partisipatif merupakan kunci dalam mencapai efektivitas manajemen proyek, terutama pada proyek konstruksi skala besar seperti pembangunan Rumah Sakit Dharmais. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor objektif yang memengaruhi penyusunan WBS secara partisipatif dan mengidentifikasi keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dengan efektivitas pelaksanaan proyek. Pendekatan kualitatif dengan paradigma positivistik digunakan dalam penelitian ini, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Teknik analisis dilakukan secara tematik serta didukung oleh triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat faktor objektif utama yang memengaruhi penyusunan WBS, yaitu struktur organisasi proyek, sistem komunikasi internal, pemanfaatan teknologi informasi (BIM dan ERP), dan standar prosedural perusahaan. Partisipasi stakeholder yang tinggi dalam proses penyusunan WBS berdampak pada peningkatan kualitas perencanaan dan pengendalian proyek. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan pendekatan manajemen proyek berbasis bukti serta rekomendasi praktis bagi peningkatan sistem penyusunan WBS di masa mendatang.

Kata kunci: *Work Breakdown Structure (WBS), partisipasi, faktor objektif, proyek konstruksi, pendekatan kualitatif positivistik*

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “**Analisis Kualitatif Terhadap Faktor-Faktor Objektif Penyusunan *Work Breakdown Structure (Wbs)* Secara Partisipatif Pada Proyek Rs Dharmais**” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor kunci dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan ekonomi. Namun, kompleksitas proyek konstruksi seringkali dihadapkan pada tantangan seperti pembengkakan biaya, keterlambatan, dan inefisiensi alokasi sumber daya. **Analisis Kualitatif Terhadap Faktor-Faktor Objektif Penyusunan *Work Breakdown Structure (Wbs)* Secara Partisipatif Pada Proyek Rs Dharmais**, menjadi solusi strategis untuk mengatasi masalah tersebut, namun implementasinya di Indonesia, khususnya pada proyek berskala besar seperti yang dikelola PT PP, masih belum optimal. Melalui penelitian ini, penulis berupaya memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen proyek konstruksi dengan menganalisis dinamika integrasi ketiga struktur tersebut.

Penulis menyampaikan **ucapan terima kasih** yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Dr. Jubaedah, SE., MM. (Dekan FEB UPNVJ), Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I, MM (Kaprosdi MM UPNVJ) dan seluruh Dosen MM UPNVJ** yang telah memberikan dukungan terhadap proses penyusunan tesis.
2. **Dr. Febriana Wurjaningrum, SE.,MT. dan Dr. Zaroni, CISCIP, CMFP, CMILT.** Sebagai **Dosen Pembimbing** yang telah memberikan bimbingan, saran, dan motivasi selama proses penyusunan tesis.
3. **Rekan-rekan Magister Manajemen UPN Veteran Jakarta** atas diskusi dan dukungan selama masa studi.
4. **Keluarga tercinta** yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan pengorbanan tanpa batas.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, **kritik dan saran** yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi akademisi, praktisi industri konstruksi, dan pihak-pihak terkait dalam mengoptimalkan pengendalian biaya dan alokasi sumber daya proyek.

Jakarta, April 2025

Arief Rahman

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Manajemen Proyek sebagai Objek Kajian dalam Pendekatan Kualitatif Positivistik	10
2.1.1. Konsep Dasar Manajemen Proyek	15
2.1.2. Perbedaan Peran Struktur Organisasi dalam Proyek Konstruksi	18
2.1.3. Partisipasi Stakeholder dalam Perencanaan Proyek	20
2.1.4. Peran Pemaknaan dalam Manajemen Proyek	24
2.1.5. Dinamika Proyek Konstruksi Rumah Sakit	26
2.2. Konsep dan Fungsi Work Breakdown Structure (WBS)	28
2.2.1. Konsep dan Struktur <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	30
2.2.2. Pengertian dan Prinsip Dasar <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	32
2.2.3. Fungsi Strategis dan Operasional <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> dalam Proyek	34
2.2.4. Keterkaitan <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> dengan Struktur Organisasi dan Komunikasi	36
2.2.5. <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> dalam Proyek Konstruksi Rumah Sakit	38
2.3. Teknik dan Metode Penyusunan <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	40
2.3.1. Pendekatan Top-Down dan Bottom-Up dalam Penyusunan WBS	41
2.3.2. Metode Analog dan Template Berbasis Proyek Sebelumnya	44
2.3.3. Pengembangan WBS melalui Workshop Kolaboratif	45
2.3.4. Integrasi WBS dengan Sistem BIM dan ERP	48
2.3.5. Metode Hybrid dalam Proyek Kompleks	52
2.4. Tantangan dan Faktor Objektif dalam Penyusunan WBS secara Partisipatif	55
2.4.1. Tantangan dan Isu dalam Pengembangan <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	59
2.4.2. Strategi Penyusunan WBS Berbasis Partisipatif	63
2.5. Penelitian Terdahulu yang Relevan	67
2.6. Kerangka Konseptual	70

2.7.	Teori Triangulasi Data	75
2.8.	Teknik Analisis Tematik dan Visualisasi Data Kualitatif	77
2.8.1.	Teknik Pengodean dalam Penelitian Kualitatif	77
2.8.2.	Jaringan Tematik dan <i>Thematic Network Analysis</i>	78
2.8.3.	Visualisasi Data dalam Studi Kualitatif	79
2.8.4.	Relevansi Visualisasi Tematik dalam Penelitian Penyusunan WBS	80
BAB III	METODE PENELITIAN	81
3.1.	Pendekatan dan Strategi Penelitian	82
3.2.	Lokasi dan Objek Penelitian	83
3.3.	Informan dan Teknik Pemilihan Informan	84
3.4.	Teknik Pengumpulan Data	87
3.4.1.	Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)	88
3.4.2.	Dokumentasi dan Studi Arsip Proyek	88
3.4.3.	Panduan Wawancara dan Proses Pelaksanaannya	89
3.4.4.	Kode Etik dan Prosedur Konsen	91
3.5.	Teknik Validasi Data (Triangulasi)	94
3.6.	Teknik Analisis Data	98
3.7.	Etika Penelitian	98
3.8.	Posisi dan Refleksivitas Peneliti	99
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	101
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	101
4.2.	Identifikasi dan Deskripsi Faktor-Faktor Objektif	105
4.2.1.	Struktur Organisasi Proyek	105
4.2.2.	Sistem Komunikasi dan Koordinasi	106
4.2.3.	Pemanfaatan Teknologi Informasi (BIM dan ERP)	106
4.2.4.	Dukungan Formal dan Budaya Proyek	107
4.3.	Analisis Temuan Penelitian Berdasarkan Rumusan Masalah	109
4.3.1.	Identifikasi Faktor-Faktor Objektif yang Mempengaruhi Penyusunan WBS	109
4.3.2.	Deskripsi Tingkat Partisipasi Para Pemangku Kepentingan	112
4.3.3.	Keterkaitan antara Faktor Objektif dan Bentuk Partisipasi	114
4.3.4.	Implikasi Manajerial terhadap Efektivitas Proyek	118
4.3.5.	Triangulasi Data dan Interpretasi Temuan	123
4.4.	Ringkasan Temuan Kunci	127
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	132
5.1.	Simpulan	132
5.2.	Saran	135
5.3.	Keterbatasan Penelitian	139
DAFTAR PUSTAKA		141
LAMPIRAN TRANSKRIP VERBATIM WAWANCARA		149
RIWAYAT HIDUP		167

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Pendekatan Kualitatif dalam Studi Manajemen Proyek	11
Tabel 2.3.1. Perbandingan Pendekatan Top-Down dan Bottom-Up dalam Penyusunan WBS	42
Tabel 2.3.3 Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Workshop Kolaboratif dalam Penyusunan WBS	47
Tabel 2.3.4. Integrasi <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i> , BIM, dan ERP dalam Proyek Konstruksi	50
Tabel 2.3.5. Keunggulan Pendekatan Hybrid dalam Penyusunan WBS Proyek Konstruksi Komplek	53
Tabel 2.4. Klasifikasi Faktor Objektif dalam Penyusunan WBS secara Partisipatif	57
Tabel 2.4.1 Ringkasan Tantangan dan Isu dalam Pengembangan <i>Work Breakdown Structure (WBS)</i>	60
Tabel 2.4.2. Strategi Partisipatif dalam Penyusunan WBS dan Manfaatnya	65
Tabel 2.5. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan	67
Tabel 2.7. Jenis Triangulasi menurut Patton (2015)	76
Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data, Sumber, dan Tujuannya	85
Tabel 3.4.4 Ringkasan Teknik Pengumpulan Data	86
Tabel 3.5.1: Jenis dan Implementasi Triangulasi dalam Penelitian	93
Tabel 3.6 Tahapan Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif Positivistik	97
Tabel 4.1. Informan Kunci Wawancara dan Peran Strategis dalam Proyek	104
Tabel 4.2.4 Temuan Faktor Objektif yang Mempengaruhi Penyusunan WBS	107
Tabel 4.3.1. Faktor-Faktor Objektif Penyusunan WBS Berdasarkan Hasil Wawancara dan Literatur.	110
Tabel 4.2. Bentuk Partisipasi Stakeholder dalam Penyusunan WBS	113
Tabel 4.4. Implikasi Manajerial atas Penyusunan WBS Secara Partisipatif	118
Tabel 4.6 Triangulasi Data Temuan Penelitian	123
Tabel 4.4.1 Ringkasan Temuan Penelitian Berdasarkan Rumusan Masalah	125
Tabel 4.4.1 Ringkasan Temuan Penelitian Berdasarkan Rumusan Masalah	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Pertumbuhan Produktivitas per Sektor Ekonomi Global (1947–2010)	2
Diagram 2.1.	Hubungan Faktor Objektif dan Penyusunan WBS dalam Proyek	14
Gambar 2.1	Pendekatan Topdown vs Pendekatan bottom up	43
Diagram 2.9.	Kerangka Konseptual Penelitian	72
Diagram 4.4	Visualisasi Tematik: Keterkaitan Faktor Objektif, Partisipasi, dan Efektivitas WBS	128

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Narasumber R1 – Senior Vice President Divisi Operasi Gedung	149
2.	Project Manager Proyek RS Dharmais – PT PP (Persero) Tbk	151
3.	Site Operation Manager – Proyek RS Dharmais	153
4.	Site Engineering Manager – Proyek RS Dharmais	155
5.	Site Administration Manager – Proyek RS Dharmais	157
6.	Quantity Surveyor Manager – Proyek RS Dharmais	159
7.	BIM Manager – Proyek RS Dharmais	161
8.	Claim & Contract Manager – Proyek RS Dharmais	163
9.	Owner Representative – Proyek RS Dharmais	169