

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada tahun 1969, Pemerintah Indonesia melakukan studi mengenai pengembangan pariwisata Bali yang diselenggarakan oleh *Sociale Centrale Equipment Touristic Organization* (SCETO), konsultan pariwisata asal Prancis. Studi tersebut memberikan rekomendasi terkait pola dasar pengembangan pariwisata Bali sebagai suatu pembangunan ekonomi yang diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, tanpa mengorbankan nilai-nilai budaya dan struktur sosial masyarakat Bali serta lingkungan hidupnya. Rekomendasi inilah yang mendasari penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata Bali, yakni pembangunan suatu kawasan pariwisata dengan pemukiman wisatawan yang terpusat dan jauh dari pusat kehidupan sehari-hari masyarakat Bali. Dengan demikian, pengaruh langsung wisatawan khususnya pengaruh negatif dapat ditekan.

Dalam rangka mewujudkan rekomendasi tersebut, kawasan perbukitan Nusa Dua memenuhi syarat lahan yang ideal, sebab Nusa Dua bukanlah lahan produktif lantaran curah hujan relatif kecil dan ketiadaan sumber air permukaan. Dengan kondisi tersebut, Nusa Dua tidak dipergunakan oleh masyarakat sebagai lahan pertanian. Pada 1969, Nusa Dua hanya didiami oleh sedikit penduduk dan terpisah dari denyut adat masyarakat Bali. Meski demikian, Nusa Dua sangat dekat dengan Bandar Udara Ngurah Rai dan memiliki pemandangan alam yang menyajikan pantai berpasir putih, air laut yang jernih, dan pantai yang menghadap ke timur menyongsong matahari terbit. Menindaklanjuti rencana tersebut, pada 1972 Direktorat Jenderal Pariwisata dan UNDP (*United Nation Development Program*) menyiapkan Rencana Induk Kawasan Pariwisata Nusa Dua yang disusun oleh *Pacific Consultant International* (PCI) dari Jepang bekerja sama dengan konsultan Indonesia. Selain itu, Badan 20 Pengembangan Rencana Induk Pariwisata Bali (BPRIP) juga dibentuk dengan tugas konsultasi dan koordinasi. Dalam rangka merealisasikan rencana pengembangan kawasan Pariwisata Nusa Dua, maka didirikan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT Pengembangan Pariwisata Bali (Persero) atau *Bali Tourism Development*

Corporation (BTDC) pada tahun 1972. Pada 16 Mei 2014, BTDC berubah nama menjadi PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau *Indonesia Tourism Development* (ITDC) sesuai rencana pemerintah dalam strategi pengembangan pariwisata di Indonesia.

Perusahaan ini memiliki peranan awal untuk memperoleh lahan, menyusun rencana induk, membangun infrastruktur kawasan yang bertaraf internasional, serta menyusun sistem investasi yang menarik bagi investor untuk menanamkan modal di Nusa Dua. ITDC menawarkan produk dan jasa berupa pemanfaatan/penyewaan lahan, pengelolaan air, dan pemeliharaan kawasan. Penyewaan lahan oleh investor diatur dengan perjanjian penggunaan dan pemanfaatan lahan selama 30 tahun untuk mengembangkan lot-lot di Nusa Dua, sesuai dengan rencana induk Kawasan Pariwisata Nusa Dua, yaitu antara lain sebagai usaha akomodasi perhotelan, kondotel, serta fasilitas pariwisata lainnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2008 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pengembangan Pariwisata Indonesia sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2008 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pengembangan Pariwisata Indonesia, ITDC memperoleh hak untuk mengelola Kawasan Mandalika di Lombok dengan luas 1.175 hektar. Dengan pengalamannya sebagai pengembang kawasan pariwisata di Nusa Dua, ITDC berencana mengembangkan kawasan Mandalika menjadi destinasi wisata berkelas dunia.

Selain rencana atas pengembangan Kawasan Mandalika, PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) juga mengembangkan kawasan-kawasan yang termasuk 5 Destinasi Pariwisata Super Prioritas (DPSP) agar menjadi destinasi pariwisata berkelas dunia sebagaimana tercantum dalam SK Menteri BUMN Nomor SK-308/MBU/12/2019 jo. Nomor SK-52/MBU/Wk2/2019 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pengembangan 5 Destinasi Pariwisata Super Prioritas, antara lain Danau Toba, Likupang, Borobudur, Mandalika, dan Labuan Bajo.

Menurut Kajian Bersama PMN PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (2021) Sesuai dengan SK Menteri BUMN Nomor SK-312/MBU/12/2019 jo. Nomor SK-51/MBU/Wk2/2019 jo. Nomor SK-15/MBU/WK2/03/2020 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pengembangan Wilayah Kawasan Ekonomi Khusus Baru melalui PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero), PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) juga turut berpartisipasi dalam pengembangan Destinasi Pariwisata Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Singhasari di Jawa Timur, Bakauheni di Lampung dan Likupang di Sulawesi Utara, TanaNaga dan TanaMori di Nusa Tenggara Timur yang saat ini sedang dalam proses pengusulan menjadi Kawasan Ekonomi Khusus (KEK).

Pada awal tahun 2020, terjadi penyebaran virus Covid-19 yang menimpa berbagai negara di seluruh dunia. Penyebaran Covid-19 yang mudah, cepat dan luas memberikan efek domino pada aspek sosial, ekonomi dan keuangan. Melihat terjadinya peningkatan terhadap penyebaran virus ini, mau tidak mau membuat WHO memutuskan Covid-19 menjadi pandemi. Sejak ditetapkan sebagai pandemi global oleh World Health Organization ("WHO") pada bulan Maret 2020, dapat menjadi pintu awal munculnya Worldwide Economic Crisis.

Dampak buruk dari virus ini bukan hanya menyerang kesehatan orang-orang, tapi juga ekonomi dunia. Sebagaimana diketahui, wabah ini telah memaksa berbagai negara untuk melakukan penguncian (*lockdown*) besar-besaran untuk menekan penyebarannya. Sayangnya, langkah penguncian itu berdampak buruk pada kegiatan ekonomi. Salah satu dampaknya adalah memaksa berbagai pemerintahan negara untuk mengeluarkan banyak stimulus dan menambah utang demi meredam dampak buruk dari kegiatan ekonomi yang tersendat. Keterkaitan antara satu negara dengan negara yang lain, serta keterkaitan antara satu kegiatan ekonomi dengan kegiatan yang lain, maka pandemi ini tidak hanya melumpuhkan dunia kesehatan, namun juga kegiatan perekonomian termasuk salah satunya adalah sektor pariwisata.

Guna mendukung penanganan serta pemulihan ekonomi sektor pariwisata sebagai dampak pandemic covid-19, pemerintah melaksanakan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) melalui Penyertaan Modal Negara (PMN) 2021 . Oleh karena itu, ITDC perlu menyusun *Engineering Estimate* serta rencana

penyerapannya yang menjadi salah satu tahapan yang dibutuhkan dalam pengajuan pendanaan Kawasan Wisata Tanamori.

Setiap perusahaan pastinya mempunyai fase pengembangan proyek yang unik dan berbeda-beda tergantung terhadap factor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. ITDC khususnya membagi fase pengembananan menjadi 4 fase. Fase inisiasi, seleksi, kajian lanjut dan eksekusi. Fase ini memiliki berbagai macam kegiatan dan terdiri dari beberapa penanggungjawab aktivitas. Untuk proyek Tanamori ini, fase proyek sudah ada pada fase kajian lanjut dengan aktivitas penyusunan *detail masterplan* (DMP). Kegiatan masih berisikan kegiatan pembuatan desain masterplan secara arsitektural dan desain infrastruktur secara umum. Gambar detail belum ada dalam tahapan ini. Sehingga perhitungan kapasitas infrastruktur dan biaya masih belum detail seperti produk *Detail Engineering Design* (DED). Posisi DMP pada saat pengajuan pendanaan dana PEN masih tahap awal. Adapun produk yang baru diperoleh hanyalah berupa layout masterplan serta layout infrastruktur. Untuk kapasitas infrastruktur pun belum diketahui yang akan dijadikan sebagai dasar acuan perhitungan biaya infrastruktur. Oleh karena itu dalam hal ini pada tahap awal yang dilakukan adalah perhitungan kapasitas infrastruktur dilanjutkan perhitungan biaya dengan metode analogi dan dilanjutkan pembuatan rencana penyerapan biaya dengan bantuan *software* Primavera (P6). Berikut tahapan pengembangan proyek dalam ITDC.



Gambar 1 1.Fase Pengembangan Proyek di ITDC

Larson (2006) Proyek adalah Proyek adalah usaha yang kompleks, tidak rutin, yang dibatasi oleh waktu, anggaran, sumber daya, dan spesifikasi kinerja yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam menjalankan suatu

proyek, diperlukan suatu manajemen proyek. Manajemen proyek merupakan ilmu dan art yang diterapkan dalam mengelola atau memecahkan suatu masalah, sehingga diperoleh hasil efisien dan efektif. Manajemen proyek juga diartikan sebagai pembagian kerja dalam suatu proyek. Dalam suatu proyek, banyak orang yang terlibat dalam pelaksanaannya, antara lain stakeholder, manajer proyek, technical expert, serta sponsor. Stakeholder merupakan orang yang memberikan suatu proyek. Banyaknya permintaan dari stakeholder membuat proyek dapat terhambat. Hambatan tersebut dapat berupa penyelesaian proyek terlambat, scope berubah, tidak ada tambahan dana ketika permintaan berubah, dan lain-lain. Maka dari itu perlu adanya suatu manajemen proyek yang tepat.

PMBOK (2017) Project scope management adalah suatu kegiatan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan yang dilakukan telah mencakupi semua requirement yang telah didefinisikan, dan tidak terdapat kegiatan tambahan yang tidak berhubungan dengan requirement. Scope pada dasarnya dapat mengacu pada dua pengertian *Product Scope* dan *Project Scope*. *Product Scope* adalah fitur dan fungsi yang merupakan karakteristik dari produk atau layanan yang dihasilkan, Sedangkan *Project Scope* adalah Kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan produk atau layanan. Hal-hal yang harus dilakukan dalam kegiatan *Project Scope Management* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Plan Scope Management* (Managemen perencanaan ruang lingkup), adalah kegiatan untuk mendokumentasikan pendefinisian, proses validasi, dan pengontrolan Proyek. Tujuannya adalah untuk memberikan arahan tentang cara scope pengelolaan dalam proyek
2. Mengumpulkan *Requirement*, adalah kegiatan untuk mengumpulkan kebutuhan dari *Stakeholder*. Pada tahap ini, input yang diperlukan diantaranya : *Scope management plan*, *requirement management plan*, *stakeholder management plan*, *Project Charter*, dan *Stakeholder Register*. Input ini kemudian diproses dengan beberapa cara seperti *interview*, analisis dokumen, dan membuat *prototype*. Output yang diperoleh pada tahap ini adalah *requirement documentation* dan *requirement traceability matrix*.

3. Mendefinisikan *Scope* (ruang lingkup). Pada tahap ini, dilakukan pemilihan requirement berdasarkan requirement yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini, dibuat deskripsi lengkap tentang proyek dan produk, atau layanan
4. Membuat WBS (*Work Breakdown Structure*). Pada tahap ini, dilakukan pemecahan pekerjaan agar lebih mudah dilakukan.
5. Memvalidasi *Scope*. Proses validasi ini dilakukan berdasarkan *Control Quality* yang ditinjau oleh *Customer* atau *Sponsor*.
6. Mengontrol *Scope*, adalah proses untuk memantau status dari suatu proyek dan *scope* produk serta mengelola perubahan pada *scope*

Untuk *process plan scope management* dalam kegiatan penyusunan EE hanya dilakukan sampai kegiatan membuat WBS saja.

Project Cost Manajement atau biasa disebut dengan manajemen biaya adalah sebuah metode yang menggunakan teknologi untuk mengukur biaya dan produktivitas melalui siklus hidup penuh proyek tingkat perusahaan. *Project Cost Manajement* meliputi beberapa fungsi khusus manajemen proyek yang mencakup kontrol pekerjaan memperkirakan, pengumpulan data lapangan, penjadwalan, akuntansi dan desain.

Dimulai dengan memperkirakan, alat vital di *Project Cost Manajement*, data historis aktual digunakan untuk merencanakan secara akurat semua aspek proyek. Karena proyek akan terus berlanjut, kontrol pekerjaan menggunakan data dari estimasi dengan informasi yang dilaporkan dari lapangan untuk mengukur biaya dan produksi dalam proyek. Dari inisiasi proyek sampai selesai, proyek manajemen biaya memiliki tujuan untuk menyederhanakan dan mudahnya pengalaman proyek. Berdasarkan PMBOK 6, *Project Cost Management* (PCM) adalah suatu proses perencanaan, estimasi, penganggaran, pembiayaan dan monitor serta controlling biaya dalam suatu project. PCM dibagi menjadi 4 proses. Proses tersebut antara lain: *Plan Cost Management, Estimate Cost, Determine Budget, Control Budget*.

Plan Cost Management merupakan proses untuk menetapkan kebijakan, prosedur, dan dokumentasi perencanaan, pengelolaan, pengeluaran, dan pengendalian biaya proyek. Manfaat utama dari proses ini adalah untuk membuat adanya penjagaan/pemantauan dan pengarahan tentang bagaimana biaya proyek

akan dikelola sepanjang proyek dilaksanakan, namun kenyataan dilapangan dokumen tentang perencanaan ini tidak tersedia.

Untuk perkiraan pengembangan sumber daya moneter yang diperlukan untuk melengkapi kegiatan proyek dikenal dengan istilah *Estimate Cost*. Keakuratan perkiraan proyek akan meningkat selama proyek berlangsung melalui siklus hidup proyek. Tujuan utama dari cost budgeting adalah untuk menghasilkan suatu *cost baseline* untuk memastikan performa proyek dan kebutuhan proyek. Sering terjadi dilapangan ketersediaan data ini tidak lengkap, sehingga kesulitan dalam memperkirakan pengembangan sumber daya moneter yang diperlukan untuk melengkapi kegiatan proyek.

Selain *Estimate Cost* ada juga istilah *Determine Budget* yang merupakan proses menggabungkan estimasi biaya kegiatan individu atau paket pekerjaan untuk menetapkan cost baseline. Anggaran tersebut akan memberikan gambaran umum mengenai biaya secara periodik maupun biaya total proyek. Perkiraan biaya menentukan biaya setiap aktivitas kerja. Sering juga dijumpai dilapangan perhitungan perkiraan biaya ini kurang tepat dan akurat.

Untuk proses pengendalian biaya termasuk dalam monitoring kinerja pembiayaan, meyakinkan bahwa hanya perubahan yang tepat yang termasuk dalam baseline biaya yang direvisi, memberikan informasi pada stakeholders bahwa perubahan dapat mengakibatkan perubahan biaya pula, ini dikenal dengan istilah *Control Budget*. Pada bisnis process ini hanya dilakukan sampai dengan kegiatan *determine budget* dengan metode analogi.

Project Schedule Management atau manajemen waktu adalah proses merencanakan, menyusun dan mengendalikan jadwal kegiatan proyek. Time management diperlukan untuk memastikan waktu penyelesaian proyek. Dalam pengendalian manajemen waktu meliputi pengendalian preventif, yaitu pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan sedang berjalan dan pengendalian represif, yaitu pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai. Dimana dalam pengendalian tersebut telah disediakan pedoman yang spesifik untuk menyelesaikan aktivitas proyek dengan lebih cepat dan efisien (Clough dan Scars dalam Ardani . 2009) . Aspek Kegiatan Management Waktu dalam suatu proyek merupakan suatu proses kegiatan dalam merencanakan serta

mengendalikan waktu pelaksanaan proyek. Karena merupakan suatu proses maka kegiatankegiatan tersebut saling berurutan satu dengan yang lainnya. Urutan Kegiatan tersebut adalah Plan schedule management, memasukkan aktivitas kegiatan, membuat sequence aktivitas, menghitung durasi kegiatan, mengembangkan jadwal kegiatan dan control waktu. Untuk proses yang dilakukan pada penyusunan rencana penyerapan ganya sampai membuat jadwal kegiatan dengan menggunakan Teknik decision meeting dan bantuan project information system.

Oleh karena itu permasalahan yang ditemukan penyusunan *Engineering Estimate* (EE) dan rencana penyerapan untuk penambahan Penyertaan Modal Negara Pada Perusahaan Perseroan (Persero) Metode Analogi Lokasi Tanamori PT Pengembangan Pariwisata Indonesia Tahun Anggaran 2021 adalah kurang tersedianya data dan informasi yang lengkap tentang scope of work dalam pengajuan pendanaan dikarenakan DMP masih dalam tahap pengerjaan, sehingga perhitungan biaya dilakukan dengan metode analogi. Selain itu untuk perencanaan penyerapan pendanaan dihitung dengan menggunakan bantuan *Project Management Information System* yaitu Primavera.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka rumusan masalah dari laporan Teknik adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana melakukan Penentuan *Scope of Work* yang akan diajukan pada penambahan PMN?
- b. Bagaimana melakukan perhitungan *Engineering Estimate* pada pengajuan penambahan PMN 2021 dengan Metode Analogi?
- c. Bagaimana melakukan rencana penyerapan pada pengajuan penambahan PMN 2021 dengan bantuan *Project Management Information System*?

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan amasalah di atas, tujuan dilakukan laporan Teknik ini yaitu:

- a. Mengidentifikasi *Scope of Work* yang akan diajukan pada penambahan PMN
- b. Melakukan perhitungan *Engineering Estimate* pada pengajuan penambahan PMN 2021 dengan Metode Analogi
- c. Melakukan rencana penyerapan pada pengajuan penambahan PMN 2021 dengan bantuan *Project Management Information System (PMIS)*

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Laporan Teknik ini hanya melakukan perhitungan *Engineering Estimate* berdasarkan metode Analogi
- b. Laporan Teknik hanya melakukan perhitungan durasi pekerjaan dengan bantuan PMIS
- c. Laporan Teknik hanya menghitung terkait pembangunan Infrastruktur
- d. Laporan Teknik tidak menggambarkan penjelasan tentang nilai contingency, nilai contingency diadopsi dari historis perusahaan sebelumnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan makalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan, batasan masalah serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan laporan teknik

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka merupakan penulisan tentang literatur yang digunakan sebagai bahan penunjang terkait teori yang telah digunakan berkaitan tentang ITDC dan metoda perhitungan biaya.

BAB III METODOLOGI

Pada bab ini akan dituliskan mengenai tahapan pelaksanaan penelitian yang akan dijelaskan pada bab metodologi penelitian. Tahapan penelitian dilandaskan pada diagram alir penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dituliskan tentang pengumpulan data yang digunakan dalam laporan teknik ini serta proses tahapan pengolahan data dan analisis dari hasil pengolahan data. Dari hasil penelitian yang didapatkan maka akan menjadi dasar dalam penulisan kesimpulan dan pemberian rekomendasi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab ini akan dituliskan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, selanjutnya peneliti akan memberi rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai teori dan referensi yang digunakan untuk menunjang menyelesaikan permasalahan pada laporan Teknik ini. Tinjauan pustaka yang digunakan pada penelitian ini meliputi tentang ITDC, Kawasan ekonomi khusus (KEK) Tanamori, metode *defines scope of work*, metode perhitungan biaya dan metode *schedule management*.

2.1. ITDC

2.1.1 Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1969, Pemerintah Indonesia melakukan studi mengenai pengembangan pariwisata Bali yang diselenggarakan oleh STECO, konsultan pariwisata asal Prancis. Studi tersebut memberikan rekomendasi terkait pola dasar pengembangan pariwisata Bali sebagai suatu pembangunan ekonomi yang diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, tanpa mengorbankan nilai-nilai budaya dan struktur sosial masyarakat Bali serta lingkungan hidupnya. Rekomendasi inilah yang mendasari penyusunan rencana induk pengembangan pariwisata Bali, yakni pembangunan suatu kawasan pariwisata dengan pemukiman wisatawan yang terpusat dan jauh dari pusat kehidupan sehari-hari masyarakat Bali. Dengan demikian, pengaruh langsung wisatawan khususnya pengaruh negatif dapat ditekan.

Dalam rangka mewujudkan rekomendasi tersebut, kawasan perbukitan Nusa Dua memenuhi syarat lahan yang ideal, sebab Nusa Dua bukanlah lahan produktif lantaran curah hujan relatif kecil dan ketiadaan sumber air permukaan. Dengan kondisi tersebut, Nusa Dua tidak dipergunakan oleh masyarakat sebagai lahan pertanian. Pada 1969, Nusa Dua hanya didiami oleh sedikit penduduk dan terpisah dari denyut adat masyarakat Bali. Meski demikian, Nusa Dua sangat dekat dengan Bandar Udara Ngurah Rai dan memiliki pemandangan alam yang menyajikan pantai berpasir putih, air laut yang jernih, dan pantai yang menghadap ke timur menyongsong matahari terbit. Menindaklanjuti rencana tersebut, pada 1972 Direktorat Jenderal Pariwisata dan UNDP (*United Nation Development Program*) menyiapkan rencana induk Kawasan Pariwisata Nusa Dua yang disusun

oleh *Pacific Consultant International* (PCI) dari Jepang bekerja sama dengan konsultan Indonesia. Selain itu, Badan Pengembangan Rencana Induk Pariwisata Bali (BPRIP) juga dibentuk dengan tugas konsultasi dan koordinasi. Sebagai realisasi rencana pengembangan kawasan Pariwisata Nusa Dua, maka didirikan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT Pengembangan Pariwisata Bali (Persero) atau Bali *Tourism Development Corporation* (BTDC) pada tahun 1972.

Perusahaan ini memiliki peranan awal untuk memperoleh lahan, menyusun rencana induk, membangun infrastruktur kawasan yang bertaraf internasional, serta menyusun sistem investasi yang menarik bagi investor untuk menanamkan modal di Nusa Dua. BTDC menawarkan produk dan jasa berupa pemanfaatan/penyewaan lahan, pengelolaan air, dan pemeliharaan kawasan. Penyewaan lahan oleh investor diatur dengan perjanjian penggunaan dan pemanfaatan lahan selama 30 tahun untuk mengembangkan lot-lot di Nusa Dua, sesuai dengan rencana induk Kawasan Pariwisata Nusa Dua, yaitu antara lain sebagai usaha akomodasi perhotelan, kondotel, serta fasilitas pariwisata lainnya. Berdasarkan PP Nomor 50 tahun 2008 dan PP Nomor 33 Tahun 2009, BTDC memperoleh hak untuk mengelola Kawasan Mandalika Resort di Lombok dengan luas 1.175 hektar. Sesuai rencana pemerintah dalam strategi pengembangan pariwisata di Indonesia, sejak 16 Mei 2014 BTDC berubah nama menjadi PT Pengembangan Pariwisata Indonesia (Persero) atau *Indonesia Tourism Development Corporation* (ITDC) berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham dengan akta Notaris No.63 dari Evi Susanti Panjaitan, S.H., tertanggal 24 Maret 2014.

2.1.2 Tujuan Pendirian Perseroan

Perseroan didirikan dengan tujuan untuk melakukan usaha di bidang pariwisata, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, untuk mendapatkan atau mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Sesuai dengan akta pendirian Perusahaan, untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

1. Merencanakan peruntukan dan penggunaan tanah serta menggunakan tanah untuk keperluan daerah pariwisata dan menata serta membagi lebih lanjut dalam satuansatuan lingkungan tertentu dan mengembangkan jasa-jasa prasarana dan fasilitas-fasilitas pariwisata lainnya.
2. Menyerahkan dan menyewakan bagian-bagian tanah kepada pihak ketiga untuk membangun sarana pariwisata berikut segala fasilitas pendukungnya menurut persyaratan yang ditentukan Perusahaan selaku pemegang hak, yang meliputi segi-segi peruntukan, penggunaan, jangka waktu berikut keuangannya dengan ketentuan pemberian hak atas tanah kepada pihak ketiga dilakukan oleh pejabat yang berwenang, sesuai ketentuan yang diterapkan dalam anggaran dasar.
3. Membangun, membeli, menjual dan mengelola properti termasuk hotel, apartemen, kondominium, vila, dan agrowisata serta fasilitas penunjang lainnya.
4. Jasa konsultasi di bidang pengembangan pariwisata, manajemen properti termasuk hotel, pemeliharaan, perawatan serta penyediaan fasilitas penunjang lainnya.
5. Merencanakan, membangun dan mengembangkan jasa-jasa prasarana dan fasilitas-fasilitas umum lainnya meliputi pengelolaan limbah, biro perjalanan, restoran, katering, fasilitas hiburan dan olahraga serta penyewaan ruangan dalam lingkungan daerah-daerah wisata.
6. Membangun bangunan yang dipandang perlu untuk keperluan perusahaan dan administrasi daerah-daerah pariwisata.
7. Melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk usaha perkantoran, pusat perbelanjaan, *convention centre* dan periklanan.

2.2. Kawasan Pariwisata Tanamori

Penambahan PMN pada ITDC akan digunakan untuk mendukung pembangunan infrastruktur dasar dan fasilitas penunjang di Tanamori, Nusa Tenggara Timur sehingga diharapkan dapat mempercepat pemulihan ekonomi

sektor pariwisata pasca pandemi Covid-19 melalui peningkatan jumlah lapangan pekerjaan serta pemberdayaan UMKM di Tanamori dan sekitarnya. Selain itu, PMN pada ITDC juga akan meningkatkan kapasitas ITDC dalam mengembangkan TanaMori. Diharapkan dengan adanya pengembangan TanaMori tersebut akan mendukung kesiapan TanaMori sebagai lokasi penyelenggaraan event internasional seperti Asean Summit pada tahun 2023.

Adapun untuk penyelenggaraan Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) G20 yang awalnya direncanakan pada tahun 2023 dengan Indonesia sebagai tuan rumah harus dimajukan menjadi tahun 2022 mengingat India sebagai tuan rumah penyelenggaraan KTT G20 tahun 2022 tidak siap dikarenakan kondisi penyebaran Covid – 19 yang masih cukup tinggi di negara tersebut. Saat ini sedang berlangsung komunikasi antara Kementerian Pariwisata dan Kementerian Luar Negeri untuk lokasi pelaksanaan KTT G20, apabila dilaksanakan di The Nusa Dua (sebagaimana pengalaman The Nusa Dua dalam pelaksanaan event - event internasional seperti KTT APEC 2013, KTT IMF dan World Bank 2018), maka Labuan Bajo akan disiapkan sebagai lokasi meeting setingkat para menteri dari masing - masing negara dan Tanamori akan disiapkan sebagai lokasi site visit untuk melihat keindahan TanaMori.

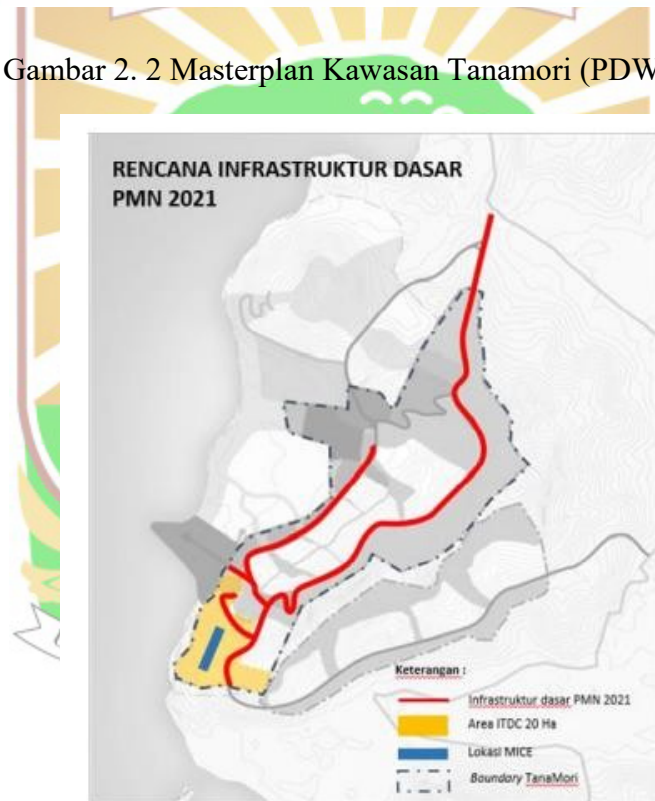
Pembangunan infrastruktur dan mice pun menjadi prioritas dalam pengembangan Kawasan ini. Berikut lokasi pembangunan dan layout Infrastruktur Dasar dan MICE di tanamori sebagaimana terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. 1 Peta Udara Tanamorri



Gambar 2. 2 Masterplan Kawasan Tanamori (PDW, 2021)



Gambar 2. 3 Layout Awal Ruas Jalan Tanamori (PDW, 2021)

2.3 Pengertian Proyek

Proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang sedang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dengan sumber dana yang terbatas serta dimasukkan untuk melaksanakan suatu tugas yang telah diberikan. Tugas tersebut dapat berupa

membangun suatu fasilitas yang baru, perbaikan fasilitas yang sudah ada, ataupun tugas pelaksanaan penelitian dan pengembangan.

Menurut Ervianto (2004), Proyek konstruksi memiliki karakteristik unik yang tidak berulang. Hal ini disebabkan oleh kondisi yang mempengaruhi proses suatu proyek konstruksi berbeda satu sama lain. Misalnya kondisi alam seperti perbedaan letak geografis, hujan, gempa dan keadaan tanah merupakan faktor yang turut mempengaruhi keunikan proyek konstruksi.

Menurut Abrar (2009), proyek merupakan dari sumber-sumber daya seperti manusia, material, peralatan dan modal/biaya yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai sasaran dan tujuan.

Penyelenggaraan proyek konstruksi membutuhkan upaya pengendalian, untuk mengantisipasi terjadinya perubahan kondisi lapangan yang tidak pasti dan mengatasi kendala terbatasnya waktu manajemen dalam mengendalikan seluruh unsur pekerjaan proyek, maka diperlukan suatu konsep pengendalian yang efektif yang bisa dikenal dengan Management By Expectation (MBE), Ervianto (2004). Teknik yang diterapkan MBE adalah dengan membandingkan antara parameter proyek yang dapat diukur setiap saat. Laporan Universitas Sumatera Utara 8 hanya dilakukan pada saat-saat tertentu jika terdapat kejanggalan atau performa tidak memenuhi standar. Proyek memiliki ciri pokok sebagai berikut :

- a. Memiliki tujuan menghasilkan lingkup tertentu berupa produk akhir atau hasil kerja akhir.
- b. Dalam proses mencapai lingkup di atas, ditentukan jumlah biaya, kriteria mutu serta sasaran jadwal.
- c. Bersifat sementara, dalam arti umurnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
- d. Non rutin, tidak berulang-ulang. Macam dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

2.4 Project Scope Management

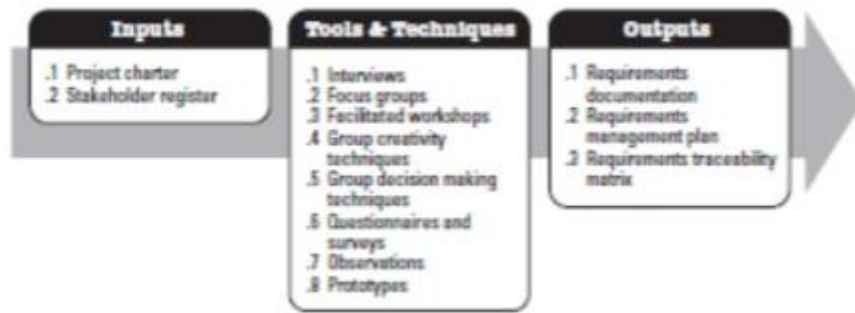
PMBOK (2017) *Project Scope Management* pada dasarnya berkaitan dengan pendefinisian semua pekerjaan proyek dan pekerjaan-pekerjaan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan dari proyek tersebut. *Project scope*

management meliputi dari 2 hal yaitu ruang lingkup proyek dan produk. Ruang lingkup produk berkaitan dengan karakteristik produk, layanan atau hasil dari proyek yang dikerjakan. Sedangkan ruang lingkup proyek meliputi pekerjaan pekerjaan yang harus dilakukan untuk membuat atau memberikan sebuah produk, layanan atau hasil dari proyek dengan fitur dan atau fungsi tertentu. Proses biasanya mengatur atau mengelola ruang lingkup proyek yang bervariasi dan biasanya didefinisikan sebagai bagian dari siklus hidup proyek. Dalam project scope management ada 5 proses yang dilakukan adalah :

1. *Collect Requirements*: Proses mendefinisikan dan mendokumentasikan keinginan stakeholders untuk memenuhi tujuan proyek
2. *Define Scope*: Proses mengembangkan/membuat penjelasan secara detail atau rinci mengenai proyek dan produk
3. *Create WBS*: Proses membagi project deliverables dan pekerjaan proyek ke bagian yang lebih kecil lagi dan lebih mudah mengelola komponen-komponennya
4. *Verify Scope*: Proses menyusun penerimaan deliverables proyek yang telah selesai
5. *Control Scope*: Proses mengawasi status dari ruang lingkup proyek dan produk dan mengatur/mengelola perubahan dengan ruang lingkup dasar/baseline

2.4.1 Collection Requirement (Mengumpulkan persyaratan/kebutuhan)

Proses untuk mendefinisikan dan melakukan dokumentasi terhadap keinginan *stakeholder*. Hal tersebut berguna untuk untuk menemukan kebutuhan produk, termasuk kuantitas dan kebutuhan dokumen dan harapan sponsor, customer, dan stakeholder lainnya. Permintaan tersebut butuh untuk dianalisis, dicatat pada detail yang cukup untuk dipastikan ketika proyek tersebut berjalan. Collect requirement adalah mendefinisikan dan mengatur harapan customer.



Gambar 2. 4 Alur Kegiatan Collect Requirement (PMBOK 6,2017)

2.3.1.1 Inputs

- Project charter* menyediakan kebutuhan level tinggi dan deskripsi produk level tinggi dari sebuah proyek sehingga detail dari kebutuhan produk dapat dikembangkan.
- Stakeholder register* digunakan untuk mengidentifikasi *stakeholder* yang menyediakan informasi pada detail proyek dan kebutuhan produk

2.3.1.2 Tools and Techniques

- Interviews* adalah pencapaian formal dan informal untuk menemukan informasi dari *stakeholder* dengan berbicara secara langsung. Caranya adalah bertanya secara spontan dan mencatat jawabannya. *Interview* dilakukan secara satu per satu. Namun dapat dilakukan bersamaan menjadi sebuah “*multiple interview*”.
- Focus group* Adalah untuk mengetahui harapan mengenai produk, jasa, dan hasil. Moderator yang terlatih memimpin grup melalui diskusi interaktif, dirancang lebih interaktif dibanding dengan *interview*.
- Facilitated workshops* merupakan sebuah sesi focus untuk *stakeholder* dalam mendefinisikan permasalahan yang ada dan menemukan solusinya bersama-sama. Keuntungan dari teknik ini adalah permasalahan dapat diselesaikan lebih cepat dibanding dengan sesi individu. Contoh: *facilitated workshops* bernama *Joint Application Development (JAD)* digunakan pada software pengembangan industry. Fasilitas ini focus untuk membawa user dan tim pengembang bersama-sama melakukan *improve* pada *software* pengembangan.
- Group creativity techniques*

- *Brainstorming*: teknik yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai usulan yang berkaitan dengan proyek dan kebutuhan produk
 - *Nominal group technique*: teknik yang melengkapi brainstorming dengan proses pengambilan suara, sehingga dapat diketahui usul yang dapat diprioritaskan.
 - *The Delphi technique*: merupakan grup terpilih dari jawaban yang paling baik pada kuesioner, sehingga dapat memberikan *feedback*.
 - *Mind Mapping*: ide-ide yang tercipta melalui brainstorming kemudian digabungkan pada *single map*, untuk merefleksikan persamaan dan perbedaan dalam pemahaman untuk kemudian menciptakan ide baru.
 - *Affinity Diagram*: Merupakan ide-ide yang berjumlah banyak, untuk kemudian diseleksi pada group-group sesuai analisis.
- e. *Group decision making techniques* Proses mengumpulkan beberapa usulan dengan harapan hasil dalam bentuk resolusi masa depan yang nyata. Berikut merupakan metode untuk menentukan keputusan,
- f. *Questionnaires and Surveys* adalah beberapa pertanyaan untuk melakukan akumulasi informasi terhadap responden yang jumlahnya besar.
- g. *Observations* menyediakan cara langsung mengenai cara pandang pribadi di lingkungan dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan atau tugas. Observasi dikenal juga sebagai, “*job shadowing*”, karena dilakukan secara eksternal oleh observer yang melihat performansi kerja.
- h. *Prototypes* Menyediakan model pekerjaan dari harapan produk sebelum benar-benar dibangun. Hal tersebut memungkinkan stakeholder untuk melakukan percobaan dengan model dari prototype, dibanding harus melakukan diskusi abstrak mengenai proyek tersebut

2.3.1.3 Outputs

- a. *Requirement documentation* Deskripsi bagaimana kebutuhan pribadi bertemu dengan kebutuhan bisnis untuk proyek, komponen dari requirement documentation tidak terbatas pada:
 - Kriteria yang disetujui
 - Akibat kepada organisasi lainnya, seperti, *call center*, grup teknologi, dsb
 - *Functional requirement*, mendeskripsikan proses bisnis, informasi, didokumentasikan dalam bentuk requirement list.
- b. *Requirement management plan* Bagaimana dokumentasi dianalisis, didokumentasi, dan diatur dalam sebuah proyek. Manajer proyek harus memilih hubungan yang paling efektif untuk proyek dan mendokumentasikan approach tersebut dalam requirement management plan. Komponen dari requirement management plan tidak terbatas pada:
 - Bagaimana aktivitas permintaan direncanakan dan dilaporkan.
 - Proses prioritas kebutuhan
 - Matriks produk yang akan digunakan

2.3.1 *Requirement traceability matrix* Tabel yang menghubungkan permintaan dan melacak hal tersebut melalui *project life cycle*. Implementasi dari requirement traceability matrix membantu untuk memastikan setiap requirement menambahkan nilai bisnis dengan menghubungkan ke obyek proyek. Sehingga memastikan bahwa requirement tersebut disetujui pada dokumentasi permintaan dan dapat tersampaikan pada akhir proyek.

2.3.2 Define Scope (Mendefinisikan Ruang Lingkup)

Pendefinisian ruang lingkup adalah proses mendeskripsikan atau menyampaikan sebuah proyek kedalam area yang lebih rinci dan detail. Definisi ruang lingkup yang benar merupakan faktor penting bagi keberhasilan sebuah proyek. Jika definisi ruang lingkup tidak jelas, maka akan terjadi beberapa hal yang tidak diinginkan seperti estimasi biaya menjadi tidak jelas, waktu pengerjaan tidak dapat diperkirakan dengan pasti, adanya permintaan dari stakeholder diluar service