



**ANALISIS KINERJA PROYEK DALAM PERSPEKTIF
KEBERLANJUTAN FINANSIAL: STUDI KASUS PADA
KINERJA JADWAL, BIAYA, DAN RISIKO PROYEK PLTU
2×31 MW**



TESIS

**UNIVERSITAS
Aizzatul Mardhiyah
55124110094
MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



**ANALISIS KINERJA PROYEK DALAM PERSPEKTIF
KEBERLANJUTAN FINANSIAL: STUDI KASUS PADA
KINERJA JADWAL, BIAYA, DAN RISIKO PROYEK PLTU
2×31 MW**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Aizzatul Mardhiyah
55124110094

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja proyek PLTU di kawasan *Free Trade Zone* Karimun dalam perspektif keberlanjutan finansial melalui keterkaitan antara jadwal, biaya, risiko, dan pengendalian proyek. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik yang didukung analisis kuantitatif deskriptif dan nonparametrik secara terbatas. Data diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci, observasi non-partisipatif, dokumentasi proyek, *focus group discussion*, serta data progres dan biaya proyek. Data kualitatif dianalisis secara tematik dengan bantuan NVivo dan diperiksa melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan adanya deviasi material pada jadwal dan biaya yang berkembang secara bertahap selama pelaksanaan proyek. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa deviasi berkaitan dengan ketergantungan antartahapan pekerjaan, keterlambatan pengadaan, perubahan desain, kendala teknis, pekerjaan ulang, kinerja vendor, koordinasi lintas fungsi, serta pengendalian yang belum sepenuhnya terintegrasi. Interaksi risiko pengadaan, teknis, manajerial, dan finansial berimplikasi terhadap *cost-to-complete*, *progress billing*, arus kas, klaim atau *variation order*, margin, biaya pembiayaan, dan kebutuhan pendanaan. Penelitian menyimpulkan bahwa keberlanjutan finansial selama pelaksanaan proyek memerlukan penguatan *integrated project control* dan *early warning system* yang mengintegrasikan informasi jadwal, biaya, risiko, pengadaan, klaim, dan finansial secara lintas fungsi.

Kata Kunci : Kinerja Proyek, Keterlambatan Proyek, Pembengkakan Biaya, Risiko Proyek, Keberlanjutan Finansial

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

Zone from a financial sustainability perspective by examining the interrelationships among schedule, cost, risk, and project control. The study employs a qualitative approach using a holistic single-case study design supported by limited descriptive and nonparametric quantitative analyses. Data were collected through interviews with key informants, non-participant observation, project documentation, a focus group discussion, and project progress and cost data. The qualitative data were thematically analyzed with the assistance of NVivo and examined through source and method triangulation. The findings indicate material schedule and cost deviations that developed gradually throughout project implementation. The qualitative findings show that these deviations were associated with interdependencies among project stages, procurement delays, design changes, technical constraints, rework, vendor performance, cross-functional coordination, and project control that was not yet fully integrated. The interaction of procurement, technical, managerial, and financial risks had implications for cost-to-complete, progress billing, cash flow, claims or variation orders, project margins, financing costs, and funding requirements. The study concludes that financial sustainability during project implementation requires strengthened integrated project control and a cross-functional early warning system that integrates schedule, cost, risk, procurement, claims, and financial information.

Keywords: *Project Performance, Project Delay, Cost Overrun, Project Risk, Financial Sustainability*

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Analisis Kinerja Proyek Dalam Perspektif Keberlanjutan Finansial:
Studi Kasus Pada Kinerja Jadwal, Biaya Dan Resiko Proyek PLTU
2x31 MW

Bentuk Tesis : Penelitian Kuantitatif

Nama : Aizzatul Mardhiyah

NIM : 55124110094

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 27 Agustus 2026

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan surat keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 27 Agustus 2026



10000
METRAI
TEMPEL
66050AOX172795377

Aizzatul Mardhiyah

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : A'IZATUL MARDHIYAH
NIM : 55124110094
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : ANALISIS KINERJA PROYEK DALAM PERSPEKTIF KEBERLANJUTAN
 FINANSIAL: STUDI KASUS PADA KINERJA JADWAL, BIAYA, DAN RISIKO
 PROYEK PLTU 2×31 MW
Hasil Pengecekan Turnitin : 5%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar 5% dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 07 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITAS
 MERCU BUANA



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/07/0000001294/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Judul : Analisis Kinerja Proyek Dalam Perspektif Keberlanjutan
Finansial : Studi Kasus Pada Kinerja Jadwal, Biaya dan
Resiko Proyek PLTU 2x31MW

Bentuk Tesis : Penelitian Kualitatif

Nama : Aizzatul Mardhiyah

NIM : 55124110094

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 27 Agustus 2026

Mengesahkan,

Pembimbing



(Dr. Ir. Hakiman Thamrin, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak)



(Dr. Lenny C. N., ST., MM)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR DI REPOSITORY UMB

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

Nama	: Aizzatul Mardhiyah
NIM	: 55124110094
Fakultas/Program Studi	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Magister Manajemen
Judul Tesis	: “Analisis Kinerja Proyek Dalam Perspektif Keberlanjutan Finansial : Studi Kasus Pada Proyek PLTU 2x31 MW ”

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, 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 sebenar-benarnya.

Jakarta, 27 Agustus 2026

Yang menyatakan,



Aizzatul Mardhiyah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji Syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini yang berjudul “Analisis Kinerja Proyek Dalam Perspektif Keberlanjutan Finansial : Studi Kasus Pada Proyek PLTU 2x31 MW ”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Ir. Hakiman Thamrin,MM., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat dan pengetahuan yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya penulisan Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari., ST., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Ir. Hakiman Thamrin,MM selaku dosen pembimbing dan Prof. Dr. Indra Siswanti., MM selaku dosen penelaah dan penguji, serta para Dosen Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
5. Keluarga yang telah sepenuhnya mendukung program studi Penulis di Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
6. Rekan-rekan satu bimbingan serta rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
7. Semua pihak yang turut mendukung Penulis dalam menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman, oleh karena itu penulis mengharapkan segala bentuk masukan dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, Penulis berharap agar Tesis ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi pembaca pada umumnya.

Jakarta, 27 Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
LEMBAR SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	vi
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORY UMB.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	9

1.4	Pertanyaan Penelitian	11
1.5	Tujuan Penelitian	12
1.6	Kontribusi Penelitian.....	13
1.6.1	Kontribusi Teoritis	13
1.6.2	Kontribusi Praktis	15
BAB II.....		17
KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN		17
2.1	Kajian Teori	17
2.1.1	Manajemen Proyek	20
2.1.2	Kinerja Proyek	22
2.1.3	Deviasi antara Rencana dan Realisasi Proyek	23
2.1.4	Manajemen Risiko Proyek.....	24
2.1.5	Pengendalian Proyek dan Earned Value Management	26
2.1.6	Keberlanjutan Finansial Proyek	28
2.2	Penelitian Terdahulu	30
2.3	Kerangka Pemikiran.....	36
BAB III.....		40
METODE PENELITIAN		40
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	40
3.2	Paradigma Penelitian.....	42
3.3	Desain Penelitian.....	43
3.4	Definisi Konsep.....	47
3.4.1	Deviasi antara Rencana dan Realisasi Proyek	48

3.4.2 Kinerja Jadwal.....	49
3.4.3 Kinerja Biaya	50
3.4.4 Risiko Proyek.....	51
3.4.5 Pengendalian Proyek.....	52
3.4.6 Keberlanjutan Finansial Proyek	53
3.5 Situasi Sosial (Social Setting)	54
3.6 Informan Kunci	56
3.7 Metode Sampling	58
3.8 Metode Pengumpulan Data	61
3.8.1 Wawancara Mendalam.....	62
3.8.2 Focus Group Discussion	63
3.8.3 Observasi Non-Partisipatif	64
3.8.4 Studi Dokumentasi	65
3.9 Instrumen Penelitian.....	67
3.9.1 Pedoman Wawancara.....	68
3.9.2 Catatan Lapangan Wawancara.....	69
3.9.3 Pedoman Focus Group Discussion.....	70
3.9.4 Pedoman Observasi Non-Partisipatif	71
3.9.5 Pedoman Dokumentasi.....	71
3.9.6 Perangkat dan Pengelolaan Data Penelitian	72
3.10 Keabsahan Data.....	73
3.10.1 <i>Credibility</i> atau Derajat Kepercayaan	74
3.10.2 <i>Transferability</i> atau Keteralihan	75
3.10.3 <i>Dependability</i> atau Kebergantungan	76

3.10.4 <i>Confirmability</i> atau Keterkonfirmasi.....	77
3.11 Metode Analisis Data.....	78
3.11.1 Kondensasi dan Pengodean Data	80
3.11.2 Penyajian Data	81
3.11.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi.....	83
3.11.4 Analisis Data Kuantitatif Pendukung.....	84
3.11.5 Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif	88
BAB IV	90
HASIL DAN PEMBAHASAN	90
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	90
4.2 Deskripsi Informan.....	93
4.3 Hasil Penelitian	95
4.3.1 Hasil Analisis Kuantitatif Pendukung.....	97
4.3.2 Hasil Analisis Kualitatif	111
4.3.3 Hasil Triangulasi dan FGD	124
4.3.4 Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif	130
4.4 Pembahasan.....	135
4.4.2 Proses dan Faktor Pembentuk Deviasi Proyek.....	139
4.4.3 Interaksi Risiko dalam Memengaruhi Kinerja Proyek.....	142
4.4.4 Penerapan dan Efektivitas Pengendalian Proyek	146
4.4.5 Implikasi Deviasi terhadap Keberlanjutan Finansial	148
4.4.6 Strategi Perbaikan Pengendalian Proyek	151
BAB V	156
KESIMPULAN DAN SARAN	156

5.1	Kesimpulan	156
5.1.1	Kinerja Jadwal dan Biaya Proyek Dibandingkan dengan Rencana	156
5.1.2	Proses dan Faktor Pembentuk Keterlambatan dan Cost Overrun	157
5.1.3	Interaksi Risiko dalam Memengaruhi Kinerja Proyek.....	159
5.1.4	Penerapan dan Efektivitas Pengendalian Proyek	160
5.1.5	Implikasi Deviasi terhadap Keberlanjutan Finansial Proyek	161
5.1.6	Strategi Perbaikan Pengendalian Proyek	162
5.2	Keterbatasan Penelitian	164
5.3	Saran.....	168
5.3.1	Saran Praktis	169
5.3.2	Saran Akademis	172
5.3.3	Saran Strategis dan Kebijakan Proyek	175
DAFTAR PUSTAKA.....		178
LAMPIRAN 1		183
HASIL WAWANCARA.....		183
LAMPIRAN 2.....		216
HASIL OBSERVASI PENELITIAN.....		216
LAMPIRAN 3.....		225
HASIL STUDI DOKUMENTASI PENELITIAN		225
Lampiran 4		237
HASIL FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD).....		237
LAMPIRAN 5		244

HASIL PENGOLAHAN DATA NVIVO	244
LAMPIRAN 6	253
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	253



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu... ..	28
Tabel 2.2 Daftar Penelitian Terdahulu Internasional.....	29
Tabel 4.3 Deskripsi Informan.....	91
Tabel 4.4 Struktur Node dan Kode Tematik... ..	107
Tabel 4.5 Matriks Hubungan Antar Tema.....	116



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 S-Curve Project.....	4
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.	36
Gambar 3.3 Alur Penelitian.	43
Gambar 4.4 Alur Umum Sistem Kelistrikan.	88
Gambar 4.5 Perbandingan Kumulatif Progres Rencana dan Progres Aktual	95
Gambar 4.6 Output Statistik Deskriptif Data Progres dan Biaya Proyek.	96
Gambar 4.7 Output Uji Normalitas Shapiro Wilk terhadap Selisih Data Progres dan Biaya.....	98
Gambar 4.8 Output Wilcoxon Signed-Rank Test antara Plan Cost dan Actual Cost.....	99
Gambar 4.9 Output Korelasi Spearman antara Delay Progress Index dan Cost Deviation Index.	101
Gambar 4.10 Mind Map Hasil Coding NVivo.	118

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara

Lampiran 2 Hasil Observasi

Lampiran 3 Hasil Studi dan Dokumentasi

Lampiran 4 Hasil Focus Group Discussion (FGD)

Lampiran 5 Curriculum Vitae Penulis

