

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

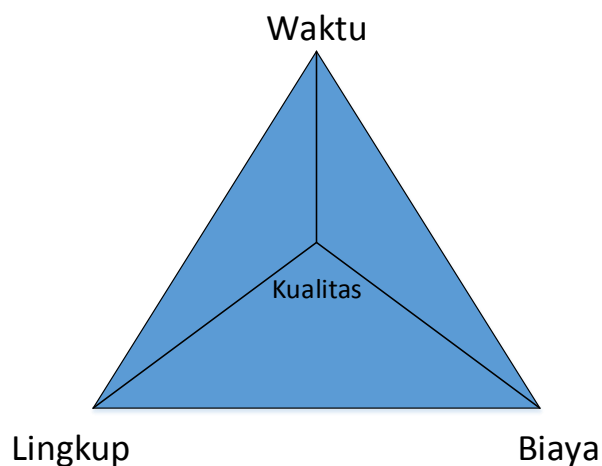
Pembangunan infrastruktur di Indonesia dalam lima tahun terakhir ini semakin dipercepat yang ditandai oleh meningkatnya anggaran belanja infrastruktur negara. Berdasarkan data yang dihimpun dari Kementerian Keuangan Indonesia sesuai Tabel I.1 menyatakan bahwa terdapat peningkatan sebesar 61% untuk biaya anggaran pemerintah untuk pembangunan infrastruktur seperti jalur transportasi, fasilitas telekomunikasi, energi, sumber air, perumahan dan listrik di Indonesia dibandingkan antara periode akhir kepemimpinan sebelumnya (2014) dengan periode awal kepemimpinan presiden terpilih yang baru di tahun 2015. Selisih perbandingan anggaran infrastruktur dengan total anggaran sebesar pun didapatkan lebih besar 5.1 % dari pemerintahan sebelumnya. Peningkatan anggaran biaya tersebut juga terus meningkat hingga saat ini, The Jakarta Post (2017) melaporkan bahwa rencana anggaran untuk pembangunan infrastruktur di tahun 2018 sebesar Rp 404 triliun yang berbeda dengan tahun sebelumnya (2017) pemerintah telah menghabiskan biaya sebesar Rp 387,3 triliun.

Tabel I.1 Anggaran Pembangunan Infrastruktur di Indonesia (Triliun Rupiah)
(Kementerian Keuangan, 2017)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Anggaran infrastruktur	114.2	145.5	155.9	177.9	290.3	317.1	382
Total anggaran Pemerintah	1,320.8	1,548.3	1,725.2	1,876.9	1,984.1	2082.9	2,133.3
Persentase	8.6%	9.4%	9%	9.5%	14.6%	15.2%	18.1%

Oleh karena itu, sektor industri konstruksi memiliki peranan penting dalam perekonomian negara karena mempengaruhi sebagai kontributor penting bagi program percepatan pembangunan infrastruktur di Indonesia (Dharma, 2016). Peran penting serta percepatan pembangunan membuat situasi bisnis pada persaingan antar perusahaan pengelola proyek infrastruktur (kontraktor) semakin kompetitif (Backlund et al., 2015; Wibowo & Wilhelm Alfen, 2014). Pada

penelitian yang dilakukan Utami (2011) dinyatakan bahwa struktur pasar industri konstruksi di Indonesia merupakan oligopoli ketat. Penelitian ini pun mengungkapkan bahwa pada persaingan oligopoli ketat perusahaan semakin mudah dikenal dan dipercaya untuk mendapatkan proyek karena memiliki jenjang historis yang baik pada portofolio proyeknya. Oleh karena itu, perusahaan terus dituntut untuk terus memberikan hasil proyek terbaik bagi konsumen. Untuk mencapai hasil terbaik serta memenangkan kompetisi dibutuhkan pelaksanaan proyek dengan standar yang tinggi (Bay, Skitmore, & Susilawati, 2005). Hal tersebut menyebabkan implementasi manajemen proyek yang baik di suatu perusahaan memiliki peran penting untuk mencapai kualitas kesuksesan suatu proyek yang digambarkan melalui isu krusial kesuksesan sesuai Gambar I.1 proyek yaitu waktu, biaya, dan ruang lingkup (Mustafa, 2015).



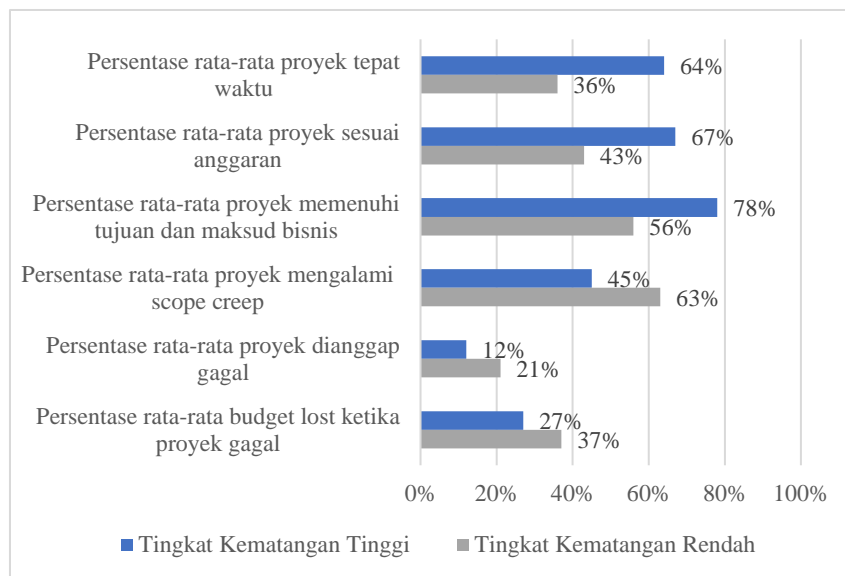
Gambar I.1 Tiga Isu Krusial Proyek (Mustafa, 2015).

Pimpinan perusahaan semakin dituntut untuk selalu menguji kembali kemampuan strategi yang diterapkan dalam memenuhi ekspektasi serta kebutuhan pasar. Pengembangan serta perbaikan implementasi manajemen proyek secara berkelanjutan perlu dilakukan perusahaan agar mampu bersaing serta meningkatkan kapabilitas perusahaan untuk menghasilkan luaran yang berkualitas (Bhuiyan & Baghel, 2005). Bagi perusahaan *Project Based Organization* (PBO) yang orientasi proses bisnisnya pada proyek, tentu kapabilitas dalam mengelola suatu proyek menjadi hal utama yang perlu diperhatikan (Kerzner, 2005). Namun, banyak PBO saat ini justru mengabaikan evaluasi kapabilitas serta kematangan

implementasi proyeknya karena sudah merasa telah mengelola dan menghasilkan luaran proyek dengan baik (Qureshi, Warraich, & Hijazi, 2009).

Munculnya pemikiran tersebut tentu menjadi kesempatan yang dapat dimanfaatkan para pesaing yang bisa dengan mudah mengancam kapan saja. Untuk mampu menjawab tantangan tersebut PBO perlu melakukan perencanaan strategis manajemen proyek agar mencapai kesuksesan pada setiap proyek yang dilaksanakannya. Melalui perencanaan strategis manajemen proyek tersebut, PBO dapat memperkuat keunggulan kompetitifnya (Farrokh & Mansur, 2013). Menurut Kerzner (2001) perencanaan strategis manajemen proyek dapat memuat pengembangan pada setiap metode standar dalam manajemen proyek. Penerapan model tingkat kematangan manajemen proyek melalui pendekatan *Project Managament Maturity Model* (PMMM) memungkinkan perusahaan mengembangkan rencana strategis untuk perbaikan implementasi manajemen proyeknya. Pada perusahaan PBO, pemahaman mengenai kapabilitas dan kematangan kondisi perusahaan saat ini perlu diketahui sebagai langkah awal untuk perbaikan implementasi manajemen proyek (Kerzner, 2005; Mullaly, 2006). Model tingkat kematangan manajemen proyek ini bertujuan memberikan struktur kerangka untuk mengukur dan menyusun rencana strategis guna menerapkan *best practices* yang dapat menjadi *Organizational Process Asset* (OPA) perusahaan (Yazici, 2009). OPA merupakan segala bentuk proses, kebijakan, prodesur, pengetahuan (*lesson learned*), dan *best practices* yang dimiliki untuk dapat digunakan perusahaan untuk melaksanakan setiap proyeknya. OPA membuat kemungkinan perusahaan dalam memberikan luaran proyek yang berhasil lebih besar. Sebagai contoh, perusahaan dapat menghindari segala bentuk kesalahan atau kekurangan proyek di masa lampau karena telah didokumentasikan deskripsi serta penyelesaiannya untuk digunakan pembelajaran bagi proyek selanjutnya. Sebagai contoh lain, perusahaan dapat dengan mudah membuat perencanaan suatu proyek yang serupa karena telah memiliki *template* dan standarisasi suatu dokumen. Ketika perusahaan memiliki OPA yang baik, maka kemungkinan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan proyek dapat dikurangi (Project Management Institute, 2013). Penerapan model kematangan manajemen proyek yang berfokus membahas kapabilitas setingkat perusahaan daripada kapabilitas proyek secara tunggal

membuat model ini mampu menjadi alat yang penting bagi PBO untuk merumuskan strategi peningkatan kematangan serta kapabilitas perusahaan dalam menangani proyek (Mitchell, Linger, & Owen, 2008). Hal tersebut dapat dicapai dengan memperbaiki implementasi manajemen proyek yang selama ini berlangsung di perusahaan yang dilihat berdasarkan evaluasi tingkat kematangan perusahaan saat ini. Mengetahui tingkat kematangan manajemen proyek menggunakan PMMM memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi alternatif perbaikan yang harus dilakukan agar tidak mengulangi kegagalan yang terjadi (Brookes et al, 2014). Beberapa penelitian sebelumnya telah melaporkan bahwa adanya hubungan positif mengenai tingkat kematangan implementasi manajemen proyek yang berdampak langsung pada kapabilitas kinerja dan luaran yang dihasilkan (Backlund et al., 2015; Brookes et al., 2014; Görög, 2016; Price Waterhouse Coopers, 2004, 2012; H. J. Yazici, 2009). Hasil penelitian terbaru dari Project Management Institute (2018) terkait kinerja proyek terhadap kematangan kapabilitasnya menyimpulkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat kematangan tinggi memiliki persentase keberhasilan yang lebih baik terhadap beberapa aspek kinerja proyek (Gambar I.2).



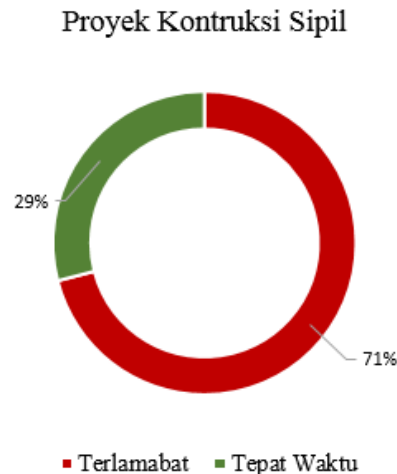
Gambar I.2 Kinerja Proyek Berdasarkan Tingkat Kematangan

Untuk menjelaskan penelitian lebih rinci terkait perbaikan implementasi manajemen proyek, sebuah studi kasus dilakukan di PT XYZ. Sebagai PBO, PT XYZ yang bergerak di bidang pembangunan konstruksi sipil dan fasilitas telekomunikasi merupakan anak perusahaan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Berdasarkan rencana strategis perusahaan, PT XYZ mengubah target laba bersih untuk tahun 2018 dengan peningkatan sebesar 420 % dari rencana sebelumnya serta berkeinginan untuk memperoleh sumber pendapatan selain dari induk perusahaannya. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa sumber pendapatan PT XYZ 100 % diperoleh dari proyek yang dimiliki kelompok usaha induk perusahaan tersebut. Hal tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa selama periode tersebut PT XYZ sangat bergantung pada induk usahanya. Untuk mencapai harapan tersebut tentunya perlu diimbangi dengan pengelolaan setiap proyek yang baik. Namun berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa masih banyaknya proyek yang dikerjakan melewati batas waktu pengerjaan yang ditentukan. Data tersebut diringkas pada Tabel I.2 mengenai status penyelesaian beberapa proyek dari tahun 2015 hingga Agustus 2017.

Tabel I.2 Status Keterlambatan Beberapa Proyek PT XYZ

Nama Proyek	Rencana Penyelesaian (Hari Kerja)	Aktualisasi Penyelesaian (Hari Kerja)	Jumlah (Hari Kerja) & Persentase Keterlambatan
<i>Fitting Out</i> Grapari Telkomsel Jambi	90	125	22 (24%)
Pekerjaan <i>Quality Enhanment</i> /QE EZE dan penurunan MFC & UP STO	70	113	43 (61%)
OSP FOTS Telkomsel Area Sumatera Bagian Barat	208	240	32 (15%)
Optimasi Pengadaan <i>Supporting Facilities</i> TTC & STO Paket 3 Tsel	60	163	103 (118%)
OSP Mitigasi KAI Area Jawa Tengah	20	30	10 (50%)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah proyek yang terlambat masih jauh lebih besar dari proyek yang selesai tepat waktu baik pada proyek konstruksi sipil sebesar 71% (Gambar I.2) maupun instalasi fasilitas telekomunikasi sebesar 62% (Gambar I.3).



Gambar I.3 Keterlambatan Proyek Kontruksi Sipil 2015 - 2017



Gambar I.4 Keterlambatan Proyek Fasilitas Telekomunikasi 2015 - 2017

Keterlambatan yang terjadi di PT XYZ tentu merugikan perusahaan karena adanya denda yang membuat pendapatan perusahaan menurun serta dampak utama dari keterlambatan yaitu dapat membuat adanya ketidakpercayaan yang muncul dari konsumen terhadap kinerja perusahaan yang dianggap buruk. Se jauh ini perusahaan belum pernah mengetahui kapabilitasnya dalam menangani proyek, sehingga selama ini perusahaan tidak mengetahui kesiapannya sudah baik atau belum untuk menangani proyek. Hal tersebut menjadi alasan sangat bergantung dengan proyek

milik induk perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berharap bahwa target penyelesaian dapat selalu dicapai agar memperoleh keuntungan maksimal, dapat melakukan pembuktian terbaik di hadapan konsumen, dan terus mampu berekspansi.

Jika melihat peningkatan anggaran biaya pembangunan infrastruktur setiap tahunnya di Indonesia saat ini, maka pangsa pasar pekerjaan bagi PBO di Indonesia semakin terbuka luas. Hal tersebut membuat banyaknya peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (Gardiawan, 2009). Namun agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis PT XYZ harus mampu memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Selain itu, perusahaan juga harus dapat membuktikan setiap keberhasilan setiap proyeknya melalui data historis berupa portofolionya. Perusahaan harus mampu meminimasi segala bentuk kemungkinan yang menyebabkan kegagalan proyek (Wilkinson, 2012). Sebagai PBO, rencana target yang telah dibuat dan untuk menjawab tantangan pesaing, tentu perlu memperbaiki kapabilitasnya dalam menangani suatu proyek. Perusahaan tidak bisa hanya fokus pada hal-hal teknis serta inovasi saja, namun perlu juga memikirkan cara mengelola teknis serta inovasi tersebut agar berhasil dilaksanakan karena dapat berdampak pada kegagalan proyek.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan terdapat kesenjangan yang muncul antara keadaan dengan harapan PT XYZ saat ini, sehingga tentu diperlukan langkah perbaikan. Namun belum pernahnya melakukan evaluasi dan mengukur kapabilitas terhadap praktik manajemen proyek membuat ketidaktahuan perusahaan terkait kondisi yang baik dalam mengelola proyek. Oleh karena itu, pengukuran tingkat kematangan implementasi manajemen proyek menggunakan PMMM di PT XYZ penting dilakukan untuk mengetahui kematangan implementasi manajemen proyek agar perusahaan mampu mencapai kesuksesan proyek dan bersaing pada era kompetitif ini (Bay, 2002; Görög, 2016).

Hasil pengukuran dapat menjadi dasar perbaikan OPA untuk menerapkan *best practices* manajemen proyek guna meningkatkan kinerja implementasi manajemen PT XYZ. Peningkatan kinerja manajemen proyek membuat kemungkinan potensi

kegagalan yang sering terjadi pada tiga isu krusial proyek yaitu lingkup, waktu, dan biaya dapat dikurangi (Mustafa, 2015). Melalui strategi perbaikan implementasi manajemen proyek yang lebih baik dapat meningkatkan kematangan perusahaan. Jika kematangan perusahaan terus meningkat tentu harapan perusahaan untuk menghasilkan luaran proyek yang berkualitas, memenuhi kebutuhan konsumen dan menguntungkan bagi perusahaan dapat dicapai.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Berapa tingkat kematangan implementasi manajemen proyek saat ini di PT XYZ?
2. Bagaimana alternatif rencana perbaikan yang dapat dilakukan oleh PT XYZ agar kematangan implementasi manajemen proyek dapat meningkat?

I.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengukur tingkat kematangan implementasi manajemen proyek di PT XYZ
2. Merumuskan alternatif rencana perbaikan yang dapat dilakukan PT XYZ agar kematangan implementasi manajemen proyek perusahaan meningkat.

I.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan batasan – batasan dan asumsi untuk memberikan fokus perhatian pada objek studi kasus yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada lingkup PT XYZ
2. Penelitian ini berfokus pada kematangan implementasi manajemen proyek di PT XYZ
3. Perumusan alternatif rencana perbaikan implementasi manajemen proyek menggunakan pendekatan *Project Management Maturity Model* (PMMM)
4. Penelitian hanya dilakukan sampai perumusan strategi, tidak sampai tahap implementasi, kontrol, dan evaluasi.

I.5 Manfaat Penelitian

Setelah melakukan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai pengetahuan dan pertimbangan perusahaan khususnya PBO untuk mengevaluasi implementasi manajemen proyek.
2. Memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap konsep model tingkat kematangan manajemen proyek sebagai dasar untuk mencapai implementasi manajemen proyek yang baik.
3. Hasil perumusan strategi perbaikan implementasi manajemen proyek dapat menjadi pertimbangan PT XYZ untuk meningkatkan kematangannya.
4. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian informasi dan latar belakang pentingnya penelitian ini dilakukan. Penulis memberikan ringkasan masalah yang terjadi pada topik yang dibahas, metode yang digunakan, dan tujuan penelitian. Untuk memperdalam penelitian ini, sebuah gambaran studi kasus dijelaskan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai pentingnya perbaikan tingkat manajemen proyek serta hubungannya dengan kesuksesan perusahaan PBO.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi model konseptual dan sistematika pemecahan masalah yang mencakup penetapan tahap awal penelitian, proses pengumpulan data, dan proses pengolahan data untuk mencapai tujuan penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai proses yang dilakukan untuk mengumpulkan data, proses mengolah data, dan hasil pengolahan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rumusan masalah penelitian.

Bab V Analisis dan Rekomendasi

Pada bab ini dijelaskan analisis yang dilakukan terhadap hasil pengolahan data yang telah didapatkan pada bab sebelumnya yang kemudian dapat dijadikan rekomendasi perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini ditampilkan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.