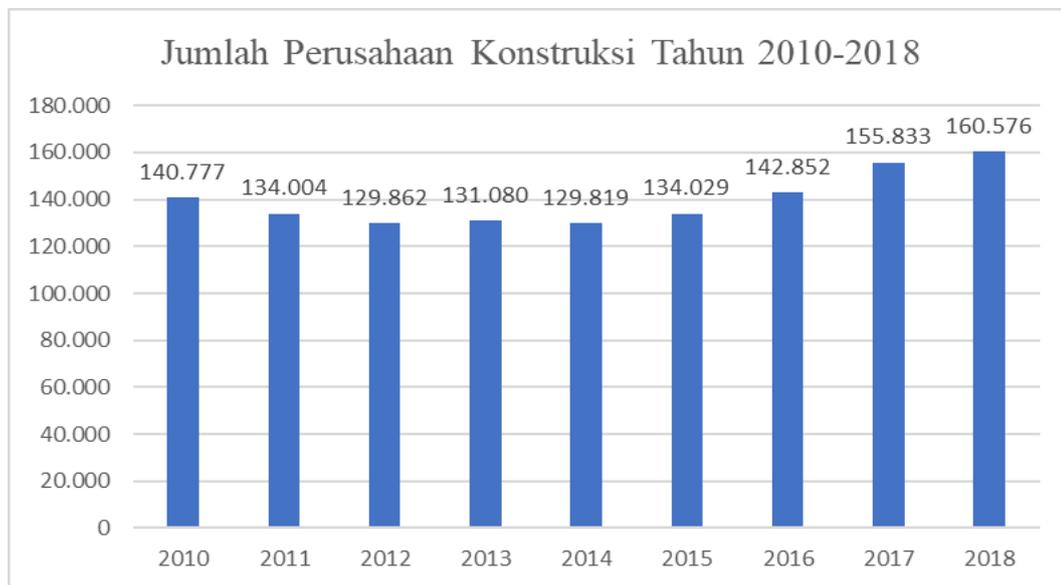


BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Perkembangan mengenai jumlah perusahaan konstruksi semakin meningkat setiap tahunnya. Perusahaan perlu melakukan berbagai strategi yang lebih efisien dan menghasilkan performa kinerja yang lebih baik agar dapat tetap bertahan dalam dunia persaingan. Rekapitulasi data Badan Pusat Statistik mencatat bahwa pertumbuhan perusahaan konstruksi sangat pesat.



Gambar I. 1 Grafik Pertumbuhan Perusahaan Konstruksi Tahun 2010-2018

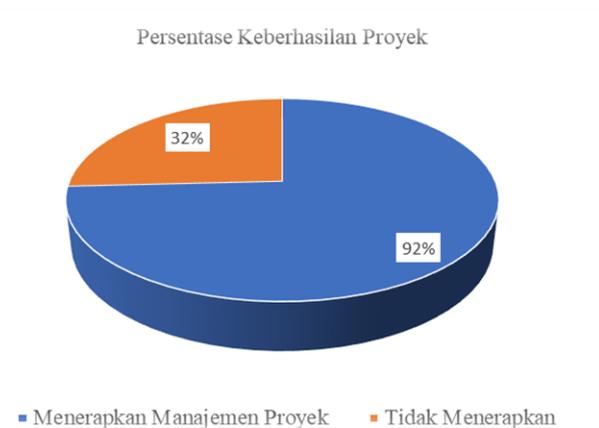
Dengan adanya kejadian seperti ini, perusahaan harus memiliki strategi yang inovatif serta implementasi mengenai manajemen proyek yang terstruktur agar dapat sukses dalam bisnis yang dijalankannya.

Strategi yang digunakan setiap perusahaan tidaklah selalu berhasil serta memenuhi target. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan jasa konstruksi apabila tidak segera diselesaikan, maka dapat mengganggu tingkat keberhasilan pelaksanaan proyek. Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan jasa konstruksi, salah satunya ialah ketidakmampuan organisasi dalam melakukan

manajemen proyek dan pengelolaan risiko-risiko proyek (Nurlela & Suprpto, 2014).

Risiko adalah penyebab utama ketidakpastian dalam organisasi mana pun. Dengan demikian, perusahaan harus memiliki fokus pada pengidentifikasian risiko dan pengelolaannya bahkan sebelum risiko tersebut dapat memengaruhi bisnis. Kemampuan untuk mengelola risiko akan membantu perusahaan bertindak lebih percaya diri pada keputusan bisnis di masa depan. Pengetahuan mengenai risiko yang akan dihadapi dapat memberi berbagai pilihan tentang cara menangani masalah potensial (CareersinAudit, 2013). Sebuah perusahaan harus memiliki strategi yang inovatif untuk meminimalisir adanya kegagalan yang disebabkan karena ketidakmampuan perusahaan dalam melakukan manajemen proyek dan mengelola risiko dan pada suatu proyek. Strategi ini harus memiliki kemampuan untuk mempertahankan bisnisnya dengan cara mendorong faktor ekonominya.

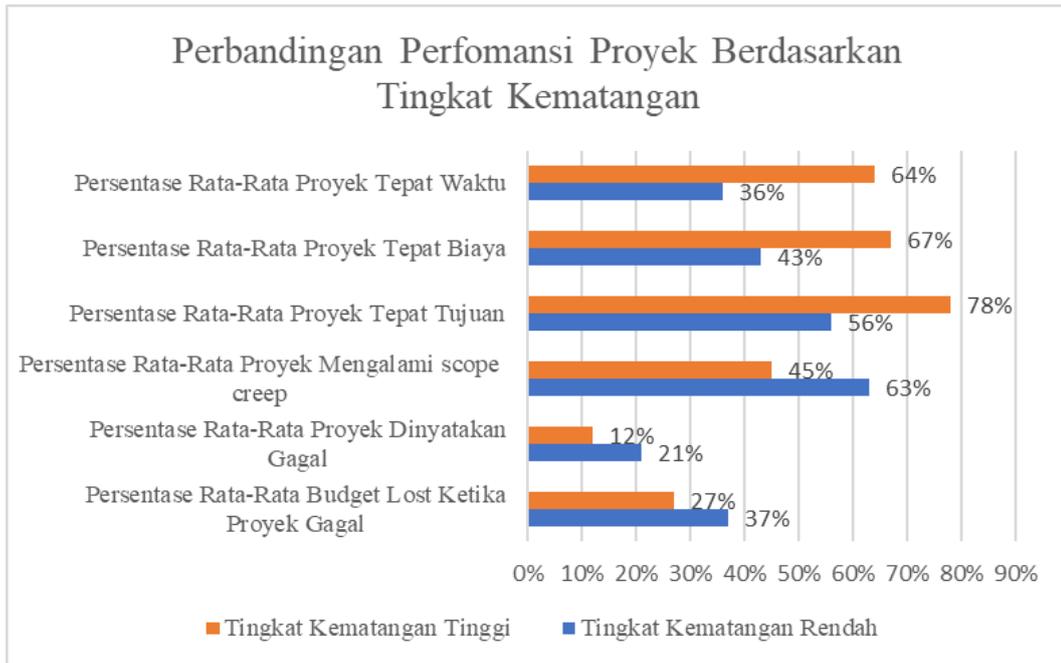
Penelitian yang dilakukan oleh *PMI's Pulse of the Profession* (2018) menyatakan bahwa manajemen proyek yang efektif dapat menerapkan strategi organisasi dengan baik. Organisasi yang menerapkan praktik manajemen proyek yang baik terbukti terus mengalami kesuksesan yang lebih besar di bandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan manajemen proyek. Organisasi yang menerapkan manajemen proyek yang baik memiliki tingkat keberhasilan proyek yang lebih tinggi (92% berbanding 32% dari kinerja yang buruk). Pada akhirnya, organisasi yang menerapkan manajemen proyek dapat dipastikan bahwa manajer proyek memiliki keterampilan yang tepat untuk mendorong dan menavigasi perubahan dalam lingkungan yang dinamis ini.



Gambar I. 2 Gambar Presentase Keberhasilan
Proyek

Organisasi memiliki kemampuan untuk meminimalkan risiko. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalkan adanya kegagalan dalam pelaksanaan proyek. Adanya pengukuran kinerja suatu proyek merupakan hal yang sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana organisasi tersebut melakukan manajemen yang baik dalam pelaksanaan proyek. Salah satu faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap pelaksanaan proyek adalah tingkat kematangan dari penerapan manajemen proyek (Project Management Institute, 2017a).

PMI's Pulse of the Profession (2018) melakukan penelitian mengenai perbandingan keberhasilan suatu proyek berdasarkan tingkat kematangan dari organisasi. Beberapa faktor yang digunakan sebagai acuan dalam perbandingan tersebut adalah : 1) Ketepatan waktu penyelesaian proyek ; 2) Kesesuaian biaya; 3) Kesesuaian dengan tujuan bisnis; 4) Frekuensi proyek mengalami *scope creep*; 5) Kegagalan Proyek; 6) *Budget lost* ketika proyek dinyatakan gagal.



Gambar I. 3 Perbandingan Nilai Performansi Proyek Berdasarkan Tingkat Kematangan

Berdasarkan gambar I.3 dapat diketahui bahwa organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi memiliki nilai performansi yang jauh lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Berdasarkan ketepatan waktu didapatkan bahwa organisasi dengan tingkat kematangan tinggi memiliki persentase 64%, sedangkan organisasi yang memiliki tingkat kematangan rendah persentasenya adalah 36%. Persentase rata-rata proyek yang sesuai dengan biaya yang ditentukan adalah 67% untuk organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan 43% untuk organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Persentase rata-rata proyek yang sesuai dengan tujuan bisnis adalah 78% untuk organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan 56% untuk organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang rendah. Untuk proyek yang mengalami *scope creep* memiliki perbandingan persentase sebesar 45% (organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi) dan 63% (organisasi dengan tingkat kematangan yang rendah). Pada proyek yang dianggap gagal memiliki persentase sebesar 12% untuk organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan 21% untuk organisasi yang memiliki tingkat

kematangan yang rendah. Persentase rata-rata *budget lost* ketika proyek gagal untuk organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi dan rendah masing-masing adalah 27% berbanding 37%.

Data persentase pada Gambar I.2 menunjukkan bahwa performansi organisasi dengan tingkat kematangan manajemen proyek yang tinggi memiliki tingkat kesuksesan proyek yang tinggi juga. Hal itu dapat dibuktikan dengan nilai performansi yang dihasilkan pada data tersebut. Oleh karena itu sangat penting untuk mengetahui sejauh mana organisasi telah menerapkan manajemen proyeknya dengan melakukan pengukuran tingkat kematangan proyek tersebut.

Dalam mengukur tingkat kematangan suatu proyek menurut Mateen (2015) terdapat 9 model dalam pengukuran yaitu : 1) *Capability Maturity Model Integrated*; 2) *Organizational Project Management Maturity Model*; 3) *Project Portfolio Management Maturity Model*; 4) *Project Management Maturity Model*; 5) *Kerzner Project Management Maturity Model*; 6) *Project, Program, Portfolio Management Maturity Model*; 7) *Project & Program Management*; 8) *Maturity Increments IN Controlled Environments*. Dari beberapa metode diatas, metode *Project Management Maturity Model* (PM3) yang terpilih dikarenakan menurut penelitian yang telah dilakukan Khoshgoftar & Osman (2009) metode tersebut telah mengacu pada standar PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) sehingga metode pengukurannya dapat dipertanggung jawabkan. PMBOK merupakan standar dari *Project Management Institute* (PMI) untuk menerapkan manajemen proyek, Selain itu metode *project management maturity model* memberikan rekomendasi penelitian bagi *Project Management Office* dengan mempertimbangkan aspek manajemen proyek strategis, sehingga dari evaluasi yang dihasilkan mampu memberikan nilai tambah untuk keunggulan daya saing perusahaan. Metode *project management maturity model* juga memiliki sifat yang mudah dimengerti oleh penggunanya serta mudah dalam melakukan rekomendasi perbaikan, sehingga mudah untuk diterapkan pada suatu proyek. Menurut Crawford (2015), *project management maturity model* merupakan sebuah panduan yang

menunjukkan kepada organisasi bagaimana secara sistematis merubah tingkat kinerja yang lebih matang dan melakukannya dengan cara yang lebih efektif dan efisien. PMMM memiliki fokus pada setiap proses dari *knowledge area* yang diambil berdasarkan dengan PMBOK (Grant dkk, 2006).

Penelitian lebih lanjut terkait pencapaian manajemen proyek dilakukan di PT XYZ, yaitu salah satu organisasi PBO (*Project Based Organisation*) di Indonesia. Perusahaan tersebut bergerak di bidang layanan jasa termasuk industri, pemerintah, pengembangan wilayah, minyak dan gas bumi, mineral, sistem dan sertifikasi, lingkungan, pertanian serta manajemen *outsourcing*. Berdasarkan laporan evaluasi tahunan perusahaan sebanyak 77% *prograss* proyek dinyatakan terlambat, perusahaan tentu mengalami kerugian akibat hal itu.

Tabel I. 1 *Progress Pekerjaan Life Assesment Container Crane dan Rubber Tyred Gantry*

| Nama Pekerjaan | Persentase <i>Prograss</i> Pekerjaan |
|--|--------------------------------------|
| <i>Survey and Safety Device Inspection</i> | 3% |
| <i>Visual Inspection</i> | 30% |
| <i>Penetrant Test</i> | 0% |
| <i>Magnetic Particel Inspection</i> | 66% |
| <i>Ultrasonic Testing (UT) Tickness Test</i> | 41% |
| <i>Hardness Test</i> | 56% |
| <i>Sketch Drawing, Check Dimension, and Data Inspection Finding</i> | 21% |
| <i>FEM (Finite Element Methode)</i> | 7% |
| <i>Loading Test</i> | 0% |
| <i>Crane Reliability Survey</i> | 19% |
| <i>Test Function terhadap Hoist, Trolley, Gantry, (Boom)</i> | 5% |
| Rekomendasi Usia Teknis dan Biaya Perbaikan (<i>Mechanical dan Electrical</i>) | 0% |
| Persentase Rata-Rata <i>Prograss</i> Tercapai | 23% |
| Persentase Rata- Rata Keterlambatan | 77% |

Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah budaya akan sadarnya risiko, buruknya performansi kinerja tim proyek, dan adanya *accident* yang terjadi pada tanggal 14 Juli 2019 dapat diartikan bahwa beberapa proyek yang telah dijalankan

belum seluruhnya menerapkan manajemen risiko yang baik sehingga keterlambatan bahkan *accident* itu dapat terjadi.

Tabel I. 2 Persentase Terjadinya Risiko

| Faktor | Persentase Terjadinya Kejadian |
|--|--------------------------------|
| Kurangnya kesadaran akan penerapan budaya risiko | 40% |
| Performansi kinerja buruk | 35% |
| Kecelakaan kerja | 25% |

Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti melakukan pengukuran tingkat kematangan mengenai proses manajemen risikonya diharapkan dalam penelitian ini dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut dan mampu memberikan solusi terbaik.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diangkat, rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah tingkat kematangan manajemen risiko pada PT.XYZ?
2. Bagaimanakah analisis hasil pemilihan proses pada manajemen risiko jika dibandingkan dengan tingkat kematangan perusahaan?
3. Bagaimana usulan yang dapat diajukan kepada perusahaan untuk memberikan evaluasi mengenai tingkat kematangan pada penerapan manajemen risikonya?

I.3. Tujuan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Memberikan informasi mengenai tingkat kematangan manajemen risiko pada PT.XYZ.
2. Memberikan informasi mengenai analisis hasil pemilihan proses pada manajemen risiko jika dibandingkan dengan tingkat kematangan perusahaan.
3. Memberikan informasi mengenai usulan yang dapat diajukan kepada perusahaan untuk memberikan evaluasi mengenai tingkat kematangan pada penerapan manajemen risikonya.

I.4. Batasan Permasalahan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan batasan-batasan dan asumsi yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian tingkat kematangan manajemen risiko hanya dilakukan pada PT.XYZ
2. Model yang digunakan untuk pengukuran tingkat kematangan adalah *Project Management Maturity Model*.
3. Penelitian dilakukan sebagai bahan evaluasi tingkat kematangan manajemen proyek pada PT XYZ.

I.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat mengetahui posisi tingkat kematangan manajemen risiko pada proyek terkait.
2. Perusahaan dapat mengevaluasi sistematisa proyek berdasarkan hasil dari perhitungan tingkat kematangan tersebut.
3. Perusahaan dapat mengembangkan strategi yang akan digunakan berdasarkan evaluasi tingkat kematangan proyek.
4. Menjadi pedoman bagi perusahaan lain yang ingin memperbaiki proses manajemen proyeknya.
5. Menjadi referensi penelitian bagi kalangan akademis dalam bidang manajemen proyek.

I.6. Sistematisa Penulisan

Penelitian ini disusun dengan menggunakan sistematisa sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Berisi mengenai pembahasan latar belakang masalah yang terjadi di perusahaan. Masalah tersebut dijelaskan berdasarkan data yang di dapatkan saat melakukan observasi perusahaan. Pada bagian ini berisi rumusan masalah, tujuan dan manfaat yang ingin dicapai, batasan penelitian, serta sistematisa penulisan.

Bab II Landasan Teori

Berisi mengenai literatur yang dibutuhkan saat melakukan penelitian, dimana literatur ini dijadikan pedoman untuk penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Menjelaskan konsep dari penelitian yang akan dilakukan serta penjelasan dari sistematika pemecahan. Konsep penelitian adalah alur pemikiran dari peneliti untuk melakukan penelitian. Sistematika pemecahan masalah adalah runtutan langkah-langkah peneliti dari awal hingga didapatkan kesimpulan pada penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi pengumpulan data yang diperlukan saat melakukan penelitian dimana data yang dibutuhkan meliputi data hasil kuesioner yang diberikan kepada responden. Data yang telah terkumpul akan diolah dimana hasil pengolahan data tersebut akan menjadi bahan untuk tahap analisis.

Bab V Analisis

Pada bab ini dijelaskan keterangan detil dari pengolahan data yang digunakan untuk analisis. Melalui analisis, pengambilan kesimpulan dari penelitian dapat dilakukan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi uraian mengenai kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang akan diajukan kepada perusahaan.