

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Manajemen proyek dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang diawali dengan perencanaan, penjadwalan, pelaksanaan dan pengendalian untuk semua tahapan dalam proyek, dan diakhiri dengan selesainya sebuah proyek. Perencanaan proyek yang menyangkut seluruh faktor yang terkandung di dalam sebuah proyek seperti : waktu, biaya, pengalokasian tenaga kerja dan juga aktivitas-aktivitas. Dalam melakukan pembangunan suatu proyek, perencanaan proyek mutlak dilakukan. Apabila perencanaan proyek ini kurang matang atau kurang baik maka proyek akan terlambat atau penyelesaiannya tidak tepat waktu. Akibat lain yang ditimbulkan adalah biaya yang dikeluarkan lebih besar dan pengalokasian tenaga kerja yang diperlukan tidak optimal penggunaannya.

Manajemen proyek merupakan suatu tata cara mengorganisir dan mengelola sumber daya yang penting untuk menyelesaikan proyek dari awal sampai selesainya proyek tersebut. Manajemen proyek dapat diterapkan pada jenis proyek apapun, dan dipakai secara luas untuk dalam menyelesaikan proyek yang besar dan kompleks. Fokus utama manajemen proyek adalah pencapaian semua tujuan akhir proyek dengan segala batasan yang ada.

Menurut Bay & Skitmore, (2005) sebuah organisasi perlu menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi agar dapat mencapai kesuksesan. Dalam hal manajemen proyek, para manajer proyek perlu belajar menerapkan cara-cara terbaik pada rencana strategis sehingga pencapaian dapat memuaskan. Dalam pembahasan ini, manajemen proyek memiliki arti pengembangan dari metodologi standar manajemen proyek yang sudah disesuaikan dengan lingkungan masing-masing organisasi.

Menurut Fahrenkrog, Haeck, dkk (2003) beberapa faktor strategi gagal adalah terkadang strategi tidak realistis, terkadang organisasi tidak dapat mencapai keselarasan internal yang diperlukan untuk memajukan strategi, organisasi belum memperoleh atau mengembangkan kemampuan untuk menerapkan strategi ini pada tingkat strategi level.

Farookh & Mansur (2013) menyatakan keberhasilan penyelesaian memainkan peran proyek yang menentukan dalam mempertahankan *competitive advantage* (CA) untuk organisasi, maka peningkatan praktik manajemen proyek adalah kematangan manajemen proyek.



Gambar I. 1 Tiga Isu Krusial Proyek

Seorang pemimpin proyek dituntut untuk selalu melakukan pengkajian ulang dalam kemampuan strategi yang telah diterapkan dalam memenuhi ekspekstasi dari kebutuhan pasar. Bagi perusahaan *Project Based Organization* (PBO) yang berorientasi pada proyek, memiliki kapabilitas proses bisnis dalam megelola suatu proyek adalah hal yang utama diperhatikan (Kezner, 2005). Tapi, masih banyak PBO yang mengabaikan evaluasi kapabilitas dan kematangan implementasi proyek karena merasa sudah mengelola dan menghasilkan *output* proyek dengan baik.

Dalam melakukan penjelasan lebih rinci lagi, sesuai studi kasus penelitian ini di PT. XYZ yang bergerak dibidang pembangunan kontruksi salah satu mitra dari perusahaan BUMN terkemuka di Indonesia. Menurut data yang didapatkan, bahwa banyak proyek yang masih terlambat dan tidak sesuai dengan jadwal yang diinginkan perusahaan tersebut. Data tersebut diringkas pada tabel I.1 tentang status proyek terlambat.

Tabel I. 1 Data proyek terlambat

Nama Proyek	Proyek Dikerjakan (Lokasi)	Proyek Selesai Tepat waktu (lokasi)	Proyek Terlambat (lokasi)	Waktu Pengerjaan (hari)
Proyek Batch 1 tahun 2018/2019	4	2	2	70
Proyek Batch 2 tahun 2019	5	3	2	70

Berdasarkan data tersebut, banyak anggapan/faktor yang menghambat keterlambatan pada proyek. Faktor-faktor yang membuat keterlambatan itu adalah faktor keuangan, perizinan *internal* perusahaan, dan risiko dilapangan. Berdasarkan dari segi sumber daya manusia, perusahaan tersebut sangat kompeten. PM dari perusahaan PT. XYZ mengatakan bahwa 60% dari keterlambatan itu karena risiko yang ada dilapangan. Persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi risiko proyek yang akan dikerjakan sangatlah minim dan tidak matang, hal ini diutarakan langsung oleh PM perusahaan PT. XYZ. Salah satu rekomendasi yang paling penting bagi organisasi adalah mereka harus mencapai skor kematangan sebesar lima skor dimana perusahaan dinyatakan sudah matang (Malik, Haryono, & Pratami, 2018). Alhasil peneliti memutuskan untuk mengukur tingkat kematangan manajemen risiko pada PT. XYZ yang berguna untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko berada di level mana. Peneliti juga melakukan pembobotan pada proses *risk management* mana yang menjadi prioritas perusahaan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP ini digunakan untuk mengambil keputusan dari perusahaan pada proses manakah yang menjadi prioritas atau pilihan utama perusahaan.

Menurut Abd-Karim, Mohamed, dkk (2014) telah merangkum tingkat kematangan suatu proyek terdapat 5 model :

1. P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management*)
2. OPM3 (*Organisational Project Maturity Model*)

3. CMMI (*Capability Maturity Model Integration*)
4. PMMM (*Project Management Maturity Model*)
5. PMMM-K (*Project Management Maturity Model Kezner*)

Dari beberapa model diatas, model *project management maturity model* yang terpilih, menurut penelitian yang telah dilakukan Khoshgoftar & Osman (2009) model tersebut telah mengacu pada standar PMBok sehingga kevalidan model pengukurannya dapat dipertanggung jawabkan. Model PMMM merekomendasi 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. Selain itu model ini membantu untuk melakukan perbaikan terhadap proyek manajemen di internalnya. Model PMMM memiliki sifat yang mudah dimengerti oleh penggunanya serta mudah dalam melakukan rekomendasi perbaikan, sehingga mudah untuk diterapkan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan di latar belakang, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berapa tingkat kematangan manajemen risiko (*risk*) proyek yang terdapat di PT. XYZ ?
2. Apa saja rencana perbaikan manajemen risiko yang dapat diajukan kepada perusahaan agar tingkat kematangan suatu proyek meningkat?

I.3 Tujuan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Mengukur tingkat kematangan manajemen risiko proyek pada perusahaan PT. XYZ.
2. Memberikan usulan perbaikan yang harus dilakukan agar tingkat kematangan manajemen risiko proyek di PT. XYZ meningkat.

I.4 Batasan Permasalahan Penelitian

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

1. Penelitian dilakukan pada ruang lingkup PT. XYZ
2. Penelitian berfokus pada kematangan manajemen risiko proyek PT.XYZ
3. Penelitian menggunakan model *Project Management Maturity Model*.
4. Penelitian hanya dilakukan sampai perumusan strategi dan tidak mencakup tahap implementasi dan evaluasi
5. Peneliti melakukan pembobotan prioritas perusahaan pada proses *risk management* menggunakan AHP.

I.5 Manfaat Penelitian

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

1. Perusahaan dapat mengetahui posisi tingkat kematangan *risk managemet* perusahaan tersebut.
2. Perusahaan dapat mengevaluasi sistematika proyek berdasarkan hasil dari perhitungan tingkat kematangan tersebut.
3. Perusahaan dapat mengembangkan strategi yang akan digunakan berdasarkan evaluasi tingkat kematangan proyek.

I.6 Sitematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan menggunakan sistematika sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Pada bagian ini berisi pembahasan mengenai latar belakang masalah yang terjadi di perusahaan. Masalah tersebut dijelaskan dan didukung oleh data yang didapatkan saat observasi perusahaan. Bagian pendahuluan juga berisi rumusan masalah, tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dari penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bagian ini berisi literatur yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian, dimana literature ini menjadi alat pendukung untuk melakukan penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan konsep dari penelitian serta sistematika pemecahan. Konsep dari peneliti merupakan alur pemikiran peneliti untuk melakukan penelitian. Sistematika pemecahan masalah merupakan urutan langkah – langkah peneliti dari awal penelitian hingga kesimpulan penelitian

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini merincikan pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini dimana data yang dibutuhkan meliputi data hasil kuesioner yang diberikan kepada manajer perusahaan. Data yang telah dikumpulkan akan dilakukan pengolahan dimana hasil pengolahan data 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.