BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

PT.XYZ merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang telekomunikasi khususnya bisnis penyediaan layanan instalasi jaringan akses, pembangunan infrastruktur jaringan, pengelola *Network Terminal Equipment* (NTE), jasa pengelolaan operasi, dan pemeliharaan (Operation & Maintenance) jaringan. PT.XYZ memiliki fokus dalam pengembangan jaringan broadband untuk akses informasi serta komunikasi di Indonesia dan juga menyediakan koneksi internet berkualitas dan terjangkau sehingga bisa bersaing di *level global*.

Digitalisasi yang semakin cepat dan juga teknologi yang semakin berkembang membuat kebutuhan setiap orang bermacam-macam dan melakukan penyesuaian dengan perubahan yang cepat. Digitalisasi merubah masyarakat beralih ke hal yang serba digital seperti menggunakan media sosial, melakukan stream video, mengirim teks menggunakan aplikasi, dan lain-lainnya, hal ini lah yang menjadi dasar dari portfolio bisnis PT.XYZ. Penggunaan aplikasi-aplikasi terkait didasari dengan adanya *bandiwth* yaitu kapasitas,kuota atau volume transfer data dari sebuah jaringan internet dalam hitungan per detik atau biasa kita kenal *bit per second* (bps) antara server dengan client di waktu tertentu. Jumlah data di transfer dari satu lokasi ke lokasi lainnya di waktu tertentu. Salah satu permasalahan yang sering terjadi di jaringan adalah *bandiwth limited exceeded* dimana pengunaan bandwith melebihi kuota yang ada, contohnya adalah jika ada kuota 1GB/bulan tetapi sebelum 1 bulan pemakaian sudah mencapai melebihi 1GB. Contoh nyata yang lainnya adalah jika *bandiwth limited exceeded* terjadi maka akan berpengaruh pada jaringan yang dimiliki customer menjadi lambat dan menurunnya kualitas transfer data.

Banyaknya permasalahan *bandiwth limited exceeded* yang terjadi berkaitan proyek yang dilakukan PT.XYZ. Proyek yang dikerjakan adalah proyek FIMO (fiber modernisasi) dengan *basic FTTM (Fiber to The Mobile)* yaitu pembangunan

infrastruktur *fiber optic* node b dengan melakukan provisioning pemasangan ODP baru dan juga pendistribusian kabel ke BTS Telkomsel.

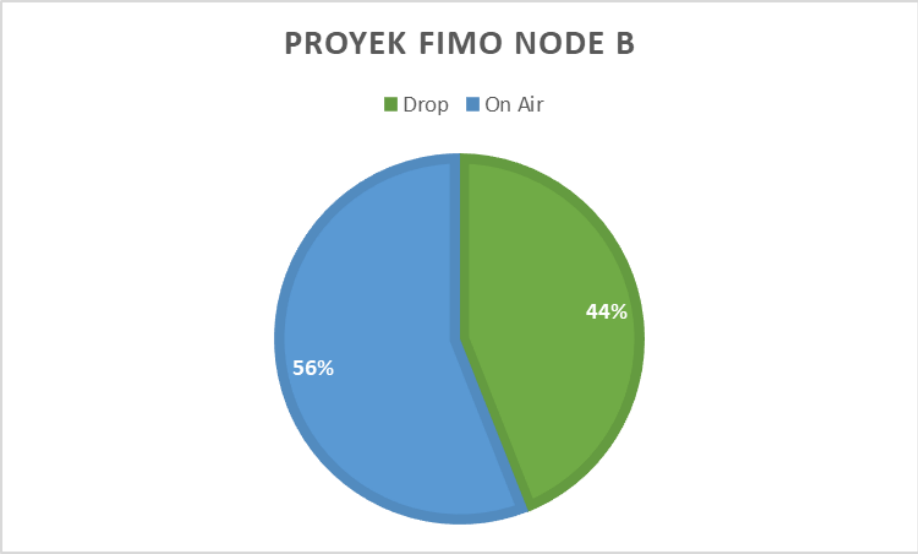
Proses fiber modernisasi yang dilakukan berupa upgrade akses jaringan dari radio ke fiber optik yang memiliki tujuan penambahan bandwith yang lebih besar dengan cara memperlebar bandiwth di site yang sudah lama beroperasi tetapi memiliki kendala bandwith. Bandiwth berpengaruh pada service dari PT.XYZ sehingga dengan adanya proyek ini diharapkan *demand customer* terpenuhi. Proyek ini dilakukan di wilayah Kabupaten Bandung Barat dengan jumlah LOP (*Location of Project*) di 27 tempat yang tersebar di daerah Bandung Barat meliputi daerah Rajawali, Batujajar, Cimahi, Rancaekek, Majalaya, Lembang, Cicalengka. Cisarua, dan Padalarang. Berikut merupakan rekapan keseluruhan dari proyek FIMO:

Tabel I. 1 Rekapitulasi LOP Project

No	List of Project	STO	Status
1	BDG049	RJW	Drop
2	BDG923	BTJ	On air
3	CMI037	CMI	Drop
4	CMI170	RCK	On air
5	SMD135	RCK	Drop
6	SMD279	RCK	On air
7	SMD327	RCK	Drop
8	BDS530	BJA	Drop
9	CMI082	BJA	Drop
10	BDG095	MJY	On air
11	BDG571	LEM	On air
12	BDB236	LEM	On air
13	BDB425	LEM	Drop
14	BDB273	RCK	Drop
15	BDS557	SOR	Drop
16	BDG680	RJW	Drop

17	BDB248	PDL	Drop
18	BDB073	LEM	On air
19	BDS185	CCL	On air
20	BDS844	MJY	On air
21	SMD302	RCK	On air
22	BDS788	CCL	On air
23	BDB285	CSA	Drop
24	CMI173	CMI	On air
25	BDB187	LEM	On air
26	BDB025	CKW	On air
27	BDB041	PDL	On air

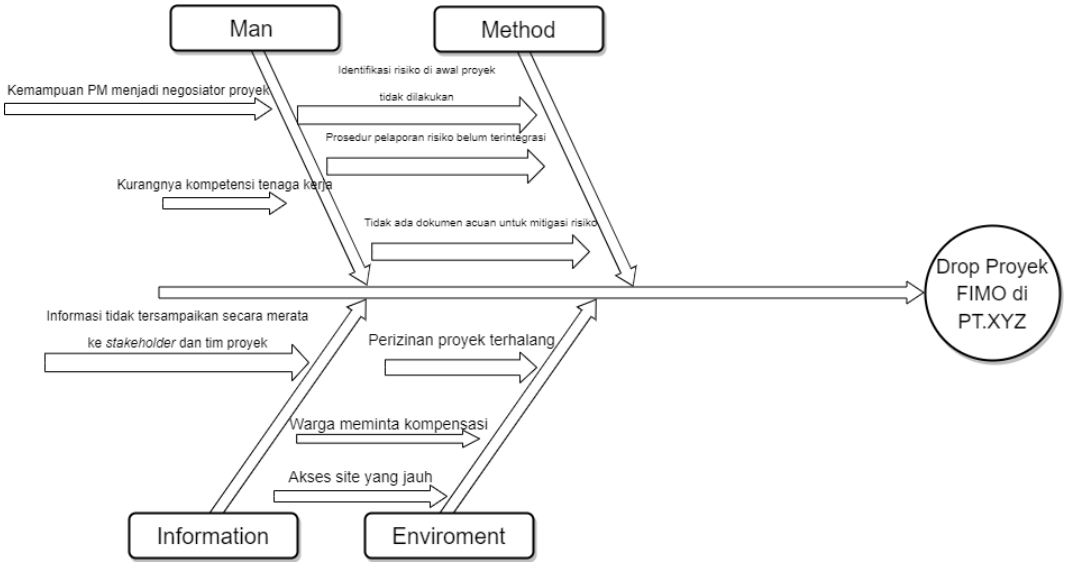
Hasil rekapan dari 27 LOP, dinyatakan bahwa 15 LOP *on air* dan 12 sisanya didrop dikarenakan ada beberapa permasalahan yang terjadi saat pelaksanaan proyek. Hasil rekapan dari LOP proyek FIMO node b divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar I. 1 Rekapitulasi Proyek FIMO

Berdasarkan Gambar diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat 44%% dari LOP proyek FIMO node B mengalami masalah sehingga harus dilakukan drop pada proyek tersebut dan terdapat 56% LOP yang *on air*. LOP yang didrop ditimbulkan

oleh adanya risiko yang terjadi dimana risiko tersebut tidak dapat diantisipasi dengan baik oleh tim proyek. Drop proyek ditimbulkan oleh beberapa faktor baik secara *internal* maupun *eksternal* dari proyek itu sendiri. Faktor-faktor tersebut divisualisaikan melalui diagram fishbone sebagai berikut:



Gambar I. 2 Fishbone Diagram

Pada *fishbone diagram* diatas dapat dilihat bahwa terdapat banyak permasalahan yang menjadi faktor keterlambatan proyek dari sisi *man, method, information* dan material. Faktor pertama adalah dari sisi *man* atau manusia yaitu kurangnya kemampuan PM menjadi negosiator proyek sehingga menyebabkan terjadinya commcase antara tim proyek dengan warga sekitar yang berakibat pada dropnya beberapa site. Kompetensi dari tenaga kerja di tim proyek baik secara teori maupun praktik sehingga tenaga kerja belum bisa maksimal dalam pengerjaan beberapa tugas ataupun aktivitas dalam proyek,

Faktor kedua adalah *method* yaitu belum adanya identifikasi risiko di awal proyek yang berakibat pada terjadinya beberapa risiko yang tidak bisa dimitgasi. Tidak ada dokumen acuan untuk mitigasi risiko berakibat pada banyaknya penanganan risiko yang kurang maksimal karena tim proyek tidak memiliki acuan daftar risiko dan langkah apa yang harus dilakukan jika risiko tersebut terjadi. Prosedur pelaporan risiko yang belum terintegrasi berakibat pada tidak terarsipnya beberapa

pelaporan risiko dan juga tidak tersampaikannya risiko proyek secara keseluruhan ke semua tim proyek.

Faktor ketiga adalah *information* yaitu informasi tidak tersampaikan ke seluruh tim proyek dan *stakeholder* yang berakibat pada beberapa sektor yang tidak bisa mengambil tindakan lebih lanjut dalam keberlangsungan proyek dikarenakan harus melakukan validasi tentang informasi ke pihak-pihak terkait.

Faktor keempat adalah *environment* yaitu perizinan proyek terhalang oleh warga sekitar yang tidak mau di daerahnya dilakukan proyek sehingga memperlambat pengerjaan proyek, warga meminta kompensasi terhadap tim proyek dikarenakan daerahnya menjadi lokasi proyek dan akses site yang jauh sehingga membutuhkan waktu serta tenaga yang lebih dari tim proyek untuk mengerjakan.

Keempat faktor tersebut merupakan hal yang harus dikendalikan dalam pelaksanaan proyek. Pengendalian proyek harus dilakukan karena hal tersebut merupakan upaya untuk membangun standar yang konsisten dengan tujuan perencanaan, implementasi dengsn standar, menganalisis kemungkinan penyimpangan antara impelementasi dan standar, dan pengambilan tindakan perbaikan agar proyek berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Suharto,1999).

I.2 Alternatif Solusi

Permasalahan yang terjadi pada proyek berdasarkan latar belakang di atas dapat diselesaiakan dengan adanya beberapa alternatif solusi.

Tabel I. 2 Alternatif Solusi

No	Permasalahan	Alternatif Solusi	Bobot
1	Kemampuan PM sebagai negosiator dan komunikasi PM terhadap tim yang kurang	Pengukuran tingkat kompetensi *Project Manager*	30%
2	Penerapan manajemen risiko proyek secara teori dan praktik belum	Pengukuran tingkat kematangan manajemen	50%

	maksimal	risiko proyek	
3	Informasi tidak tersampaikan ke seluruh tim proyek dan *stakeholder*	Melakukan perancangan *Plan Communication Management*	20%

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, permasalahan yang paling banyak terjadi adalah di *method* yang berkaitan dengan *project risk management*. Belum adanya identifikasi risiko di awal proyek, tidak ada dokumen acuan dan prosedur pelaporan risiko yang belum terintegrasi menandakan bahwa manajemen risiko proyek yang ada di PT.XYZ kurang baik sehingga diperlukan evaluasi dan perbaikan untuk permasalahan di manajemen risiko proyek. Banyaknya risiko proyek menandakan bahwa manajemen risiko proyek belum mencapai tingkat kematangan sebesar 5 atau *level* 5 dimana organisasi dinyatakan sudah mencapai tingkat kematangan tertinggi.

Peneliti memutuskan untuk melakukan pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko pada PT.XYZ dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko PT.XYZ sudah mencapai tingkatan yang telah ditentukan. Peneliti menggunakan metode *Project Management Maturity Model (PMMM)* untuk mengukur tingkat kematangan dikarenakan metode tersebut mengacu pada standar yang telah ditetapkan PMBoK sehingga pengukurannya dapat divalidasi dan dipertanggung jawabkan. Metode PMMM mudah dimengerti dalam melakukan rekomendasi perbaikan dan mudah diterapkan karena mengacu pada PMBoK.

Dalam menerapkan metode PMMM, peneliti melakukan perancangan *Framework Project Management Maturity Model* untuk manajemen risiko proyek yang bertujuan untuk mengintergrasikan tingkatan kematangan dan proses manajemen risiko, peneliti melakukan perancangan *self-assessment survey* yang digunakan untuk mengukur kematangan manajemen risiko perusahaan dengan beberapa instrument sebagai acuan kematangan. Peneliti juga melakukan pembobotan pada risiko menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk melihat prioritas

proses risiko yang harus ditangani. Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar untuk evaluasi manajemen risiko proyek untuk penerapan *best-practices* keilmuan manajemen proyek guna meningkatkan implementasi manajemen risiko proyek PT.XYZ untuk mencapai efisien dan efektivitas serta tujuan yang diharapkan.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam tugas akhir ini adalah

1. Bagaimana tingkat kematangan manajemen risiko proyek pada PT.XYZ?
2. Bagaimana rencana perbaikan di masa datang untuk meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko proyek pada PT,XYZ?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari tugas akhir ini yaitu:

1. Mengukur tingkat kematangan manajemen risiko proyek pad PT.XYZ.
2. Mengusulkan rencana *roadmap* yang berisi pedoman untuk meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko PT.XYZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat tugas akhir ini Memberikan alternatif solusi bagi PT.XYZ agar dapat mengidentifikasi,

I.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang digunakan pada penyusunan Tugas Akhir:

BAB 1 Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai permasalahan yang menjadi latar belakang pada tugas akhir yang dilakukan. Bab ini juga menjelaskan rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini.

BAB 2 Kajian Pustaka

Pada bab ini berisi tentang literatur atau studi yang relevan dengan teori yang digunakan pada proses penelitian dan metode yang mendukung yang akan digunakan untuk penyelesaian masalah dalam penelitian ini.

BAB 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai struktur masalah atau model konseptual dari masalah yang diangkat. Bab ini juga menjelaskan mengenai sistematika dalam penyelesaian masalah yang diangkat.

BAB 4 Pengumpulan Data, Pengolahan Data, dan Perancangan

Pada bab ini dijelaskan tahap pengumpulan data yang berisi semua data yang diperlukan untuk penelitian, pengolahan data berdasarkan data yang telah dikumpulkan, dan tahap perancangan.

BAB 5 Verifikasi, Validasi, dan Analisis Hasil Rancangan

Pada bab ini berisi verifikasi, validasi, dan analisis atas hasil rancangan yang telah dibuat berdasarkan penelitian.

BAB 6 Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir pada tugas akhir ini berupa kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Bagian ini pun menuliskan saran dari penulis untuk perusahaan dan peneliti selanjutnya.