

# **Bab I PENDAHULUAN**

## **I.1 Latar Belakang**

Globalisasi ekonomi merupakan tantangan terbesar bagi sebuah organisasi untuk bersaing. Organisasi diharuskan untuk menciptakan inovasi strategi di tengah persaingan yang sangat kompetitif. Inovasi strategi diharapkan mampu untuk mendorong ekonomi sehingga organisasi mampu mempertahankan bisnisnya. Salah satu inovasi yang dilakukan organisasi adalah dengan mengubah orientasi bisnisnya menjadi berbasis proyek atau biasa disebut dengan PBO (*Project Based Organisation*) (Miklosik, 2015). Hal ini dilakukan karena proyek merupakan cara utama untuk mendapatkan nilai bisnis dan manfaat bagi organisasi (*Project Management Institute, 2017a*).

Organisasi mengalami kemajuan yang signifikan selama sepuluh tahun terakhir ini karena menerapkan inisiatif strategi (*Project Management Institute, 2017b*). Banyak proyek mengalami kesuksesan dalam arti memenuhi tujuan awalnya serta selesai tepat waktu dan sesuai dengan anggaran. Hal ini termasuk peningkatan bagi organisasi karena memperoleh manfaat yang sejalan dengan tujuan organisasi yaitu mampu menambah nilai bisnis, memajukan strategi dan meningkatkan keunggulan kompetitif (*Project Management Institute, 2017b*).

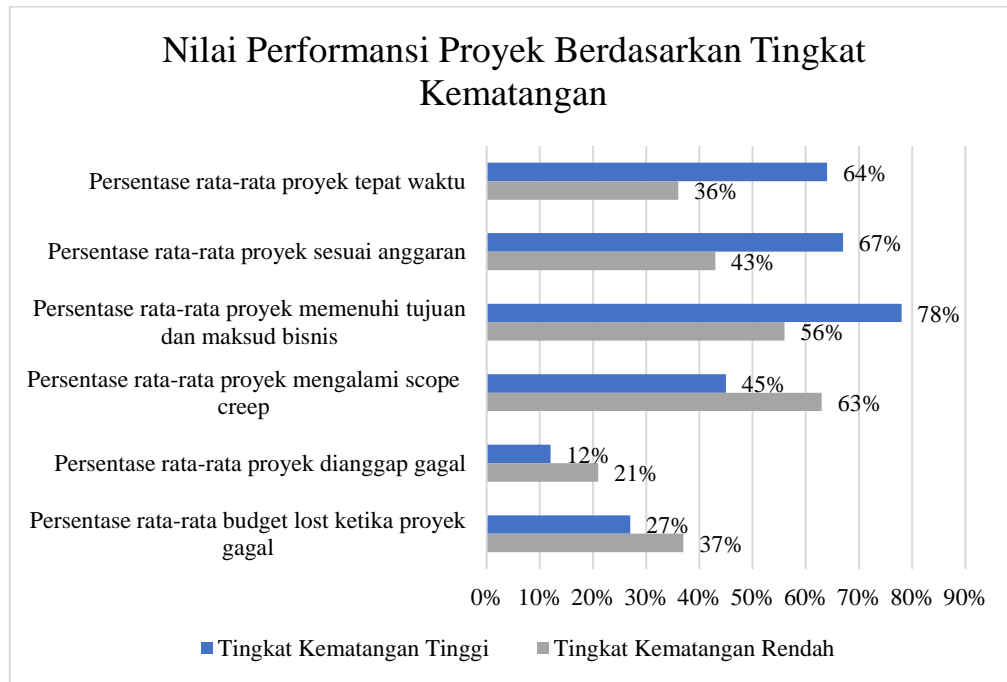
Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Global Project Management Survey* (2018), menegaskan bahwa manajemen proyek yang efektif adalah kunci untuk menerapkan strategi organisasi. Organisasi yang berinvestasi untuk menggunakan praktik manajemen proyek terbukti mengalami keberhasilan proyek yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan praktik manajemen proyek. Hal ini dibuktikan dengan tingkat keberhasilan 92% sementara hanya 32% untuk organisasi yang memiliki kinerja proyek yang buruk. Selama 10 tahun terakhir sebanyak 9.9% organisasi kehilangan uang diakibatkan dengan kinerja proyek yang buruk, dimana dari setiap \$1 milyar yang diinvestasikan maka organisasi akan kehilangan \$99 juta.

Organisasi yang berkinerja buruk umumnya tidak memperhatikan kemampuan manajemen proyek mereka sehingga cenderung mengalami kegagalan pada proyek. Manfaat bisnis dan kualitas output yang rendah, peningkatan biaya proyek serta penjadwalan yang gagal merupakan masalah yang sering terjadi akibat dari manajemen proyek yang buruk (Miklosik, 2015). Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Okoro (2015) yang menyebutkan bahwa lebih dari 90% proyek menjadi telat akibat dari tidak memerhatikan kemampuan manajemen proyek.

Pengukuran kinerja merupakan aspek terpenting bagi sebuah organisasi untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan dilakukan. Menurut *Project Management Institute* (2017a) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja proyek adalah tingkat kematangan manajemen proyek. Tingkat kematangan manajemen proyek memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi bagaimana memperbaiki kinerja proyek (Brookes dkk, 2014). Hillson (2003) mengemukakan bahwa untuk memperoleh peningkatan kinerja, penting bagi organisasi untuk terus mengevaluasi semua proses manajemen proyek dalam menemukan area perbaikan untuk meningkatkan kematangan manajemen proyek. Penelitian dan evaluasi tersebut juga dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan operasional proyek telah dijalankan dengan tepat (Pratami dkk, 2015).

Terdapat hasil penelitian yang dilakukan oleh *Global Project Management Survey* tahun 2018 terkait perbandingan antara organisasi yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi dan juga organisasi dengan tingkat kematangan yang rendah yang ditunjukkan pada Gambar I.1. Perbandingan tersebut dilakukan berdasarkan kinerja organisasi dalam menyelesaikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran, memenuhi tujuan dan maksud bisnis, proyek yang mengalami *scope creep*, proyek yang dianggap gagal, serta *budget lost* ketika proyek gagal. Adapun persentase rata-rata proyek tepat waktu untuk organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi adalah 64% sementara organisasi dengan tingkat kematangan rendah adalah 36%, untuk proyek yang sesuai anggaran adalah 67% berbanding 43%, proyek yang memenuhi tujuan dan maksud bisnis persentasenya adalah 78% berbanding 56%, proyek yang mengalami *scope creep* memiliki nilai

45% berbanding 63%, proyek yang dianggap gagal memiliki persentase 12% berbanding 21%, dan untuk proyek dengan *budget lost* ketika proyek tersebut gagal memiliki nilai 27% berbanding 37%.



Gambar I.1 Nilai performansi proyek berdasarkan tingkat kematangan (*Project Management Institute, 2018*)

Dari Gambar I.1 dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kematangan manajemen proyek sebuah organisasi maka akan semakin tinggi pula nilai performansi yang dihasilkan. Dengan demikian semakin matang manajemen proyek maka semakin besar juga kemungkinan sukses untuk mencapai tujuan organisasi (*Project Management Institute, 2017b*). Oleh karena itu penting untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja sebuah organisasi melalui tingkat kematangan manajemen proyek (Hartono dkk, 2014).

Dalam melakukan pengukuran tingkat kematangan, diperlukan sebuah kerangka (*framework*) untuk mendukung penilaian dan memandu peningkatan organisasi (Nikkhou dkk, 2016). Hal ini dikarenakan model kematangan mampu berkontribusi untuk memberikan strategi pengembangan perusahaan yang baik (Görög, 2016). Terdapat bermacam model kematangan manajemen proyek yang digunakan salah satunya adalah PMMM (*Project Management Maturity Model*). PMMM

merupakan produk dari *Project Management Solutions, Inc* yang telah diterima dan banyak diterapkan untuk praktisi, akademisi dan konsultan *project management* (Crawford, 2015). Model ini telah digunakan untuk memprakarsai praktik manajemen proyek di seluruh industri dan dijadikan sebagai standar industri dalam mengukur kematangan manajemen proyek (Crawford, 2015). Manfaat utama dari model ini adalah instrumen penilaian untuk setiap tingkat kedewasaan dapat disesuaikan untuk masing-masing perusahaan (Bay dkk, 2006). PMMM juga disajikan dengan berfokus pada setiap proses dari *knowledge area* yang diadopsi berdasarkan PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) (Grant dkk, 2006). PMBOK sendiri merupakan standar dari PMI (*Project Management Institute*) dalam menerapkan praktik manajemen proyek (Mullaly, 2014). Hal ini yang menjadikan model ini banyak digunakan sebagai patokan dalam menentukan tingkat manajemen proyek organisasi.

Penelitian lebih lanjut terkait pencapaian kinerja proyek dilakukan di PT PQR, yaitu salah satu organisasi PBO (*Project Based Organisation*) di Indonesia. Organisasi tersebut merupakan salah satu industri sektor publik yang bergerak di bidang layanan jasa dan jaringan telekomunikasi. Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana tingkat kematangan manajemen proyek perusahaan. Hal ini didasarkan pada data kemajuan proyek di PT PQR dari tahun 2016-2018 dimana rata-rata 70,78% proyek mengalami keterlambatan dari waktu pelaksanaan perencanaan seperti pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Data proyek telat tahun 2016-2018

No	Nama Proyek	% Keterlambatan	Keterangan
1	MODERNISASI FEEDER	96,19%	Telat
2	OSP-FO AKSES 2014	64,48%	Telat
3	Surat Pesanan Pengadaan dan Pemasangan OSP FTTH Modernisasi	94,80%	Telat
4	OSP IKR & Migrasi Pelanggan BGES	70,86%	Telat
5	SP FTM 42 STO	99,89%	Telat
6	OSP IKR & Migrasi Pelanggan BGES	12,42%	Telat
7	SP#1 Pengadaan dan Pemasangan XGPON Platform FiberHome	94,27%	Telat

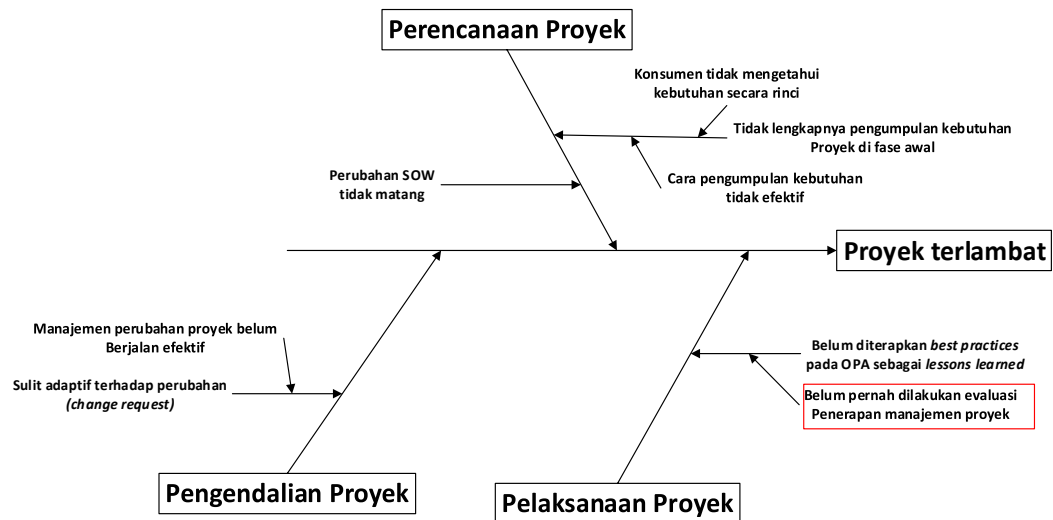
Sumber: Data internal PT PQR

Tabel I.2 Data proyek telat tahun 2016-2018 (lanjutan)

No	Nama Proyek	% Keterlambatan	Keterangan
8	Surat Pesanan-1 (SP#1) Migrasi Pengadaan dan Pemasangan OSP FO	78,54%	Telat
9	Pengadaan ONT Retail Platform ZTE	97,90%	Telat
10	SP Pengadaan dan Pemasangan Outside Plant Optik (OSP-FO)	66,29%	Telat
11	Pengadaan Set Top Box (STB) Platform ZTE	93,50%	Telat
12	SP#1 Pengadaan & Pemasangan Granular Modernization - Revitalisasi FTM	90,24%	Telat
13	SP#2 Granular Modernization - OSP-FO	83,08%	Telat
14	SP#4 Pengadaan dan Pemasangan XGPON	91,13%	Telat
15	SP#4 Pengadaan & Pemasangan Granular Modernization - Revitalisasi FTM	49,49%	Telat
16	Pekerjaan Pengadaan dan Pemasangan FTM	37,75%	Telat
17	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
18	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
19	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
20	Sp - Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
21	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
22	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B	95,00%	Telat
23	Pengadaan dan Pemasangan Mini OLT	6,98%	Telat
24	SP#5 Pengadaan dan Pemasangan XGPON	2,90%	Telat
25	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B Fimo	60,00%	Telat
26	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B Fimo	50,00%	Telat
27	Sp - Fiberisasi Node B Fimo pada 8 Lokasi di Witel Bandung Barat	95,00%	Telat
28	Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B Fimo	95,00%	Telat
29	Sp Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan Fiberisasi Node B Fimo	91,60%	Telat
30	Pengadaan dan Pemasangan Pekerjaan FTTH PT 3	41,17%	Telat
<b>Rata-rata</b>		70,78%	

Sumber: Data internal PT PQR

Untuk mengetahui akar permasalahan penyebab dari keterlambatan, dilakukan analisis menggunakan diagram *fishbone* pada Gambar I.2 yang menunjukkan hubungan sebab akibat dari permasalahan tersebut.



Gambar I.2 Diagram *fishbone* proyek terlambat

Berdasarkan diagram *fishbone* pada Gambar I.2 dapat diketahui yang menjadi permasalahan terkait manajemen proyek yaitu salah satunya belum diterapkannya *best practices* pada OPA sebagai *lessons learned* dalam menjalankan manajemen proyek selama ini. Hal tersebut juga berdasarkan hasil wawancara (lampiran B.1) yang dilakukan dengan *Senior Manager General Affair* PT PQR, salah satu yang menjadi faktor dari kegagalan proyek tersebut adalah dimana perusahaan tidak memiliki metodologi dari manajemen proyek yang dijadikan sebagai *lessons learned* untuk menjalankan proyek. Dalam hal ini OPA (*Organizational Process Assets*) baik berupa *lessons learned* maupun data historis dari proyek-proyek sebelumnya berperan penting dalam hal untuk mewujudkan target perusahaan dalam memudahkan pencapaian keberhasilan dari proyek. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kematangan manajemen proyek pada PT PQR menggunakan metodologi yang baku sebagai acuan untuk evaluasi kematangan manajemen proyek.

## I.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang permasalahan adalah bagaimana mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen proyek *procurement* (pengadaan) pada PT PQR?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan berdasarkan rumusan permasalahan adalah untuk memberikan informasi tingkat kematangan manajemen proyek *procurement* (pengadaan) berdasarkan hasil penilaian tingkat kematangan.

### **I.4 Batasan Penelitian**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dilakukan pada PT PQR yaitu pada unit *General Affair* (GA) divisi *Procurement* (pengadaan).
2. Model Tingkat kematangan yang digunakan menggunakan *PM Solutions's Project Management Maturity Model* (PMMM).
3. Penelitian dilakukan hanya untuk mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen proyek PT PQR.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Terdapat beberapa manfaat dari hasil penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Mengetahui proses pengukuran tingkat kematangan dari *project procurement management*.
2. Mengetahui tindakan prioritas perbaikan manajemen proyek.
3. Mengetahui kebutuhan dalam proses perbaikan manajemen proyek.
4. Mampu melacak kemajuan terhadap rencana peningkatan manajemen proyek.
5. Sebagai pedoman dalam menentukan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja organisasi.
6. Membangun budaya keunggulan manajemen proyek.

### **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian akan diuraikan dengan mengacu pada sistematika penulisan sebagai berikut :

#### **Bab I       Pendahuluan**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang topik kajian yang menjadi dasar dari penelitian terkait penilaian tingkat kematangan pada PT PQR. Adapun bagian pendahuluan berisi latar

belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

**Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kajian literatur yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian dan akan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan.

**Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai model perumusan konsep penelitian berupa model konseptual yang membahas variabel-variabel yang berkaitan dalam penelitian. Adapun langkah-langkah secara rinci meliputi tahapan dalam merumuskan masalah, metode yang digunakan dalam menyelesaikan masalah dituangkan dalam sistematika pemecahan masalah.

**Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan dalam pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya akan dibahas mengenai langkah-langkah pengolahan data yang disajikan dan hasil dari pembahasan yang menjurus pada topik kajian. Hasil dari pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai bahan dalam menganalisa penelitian.

**Bab V Analisis**

Pada bab ini akan diuraikan analisis dari hasil pengolahan data yang diperoleh, serta analisis usulan dari peneliti.

**Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Kesimpulan serta saran dari hasil penelitian akan diuraikan pada bagian ini. Saran yang diberikan berupa rekomendasi kepada perusahaan yaitu PT PQR serta saran kepada peneliti selanjutnya.