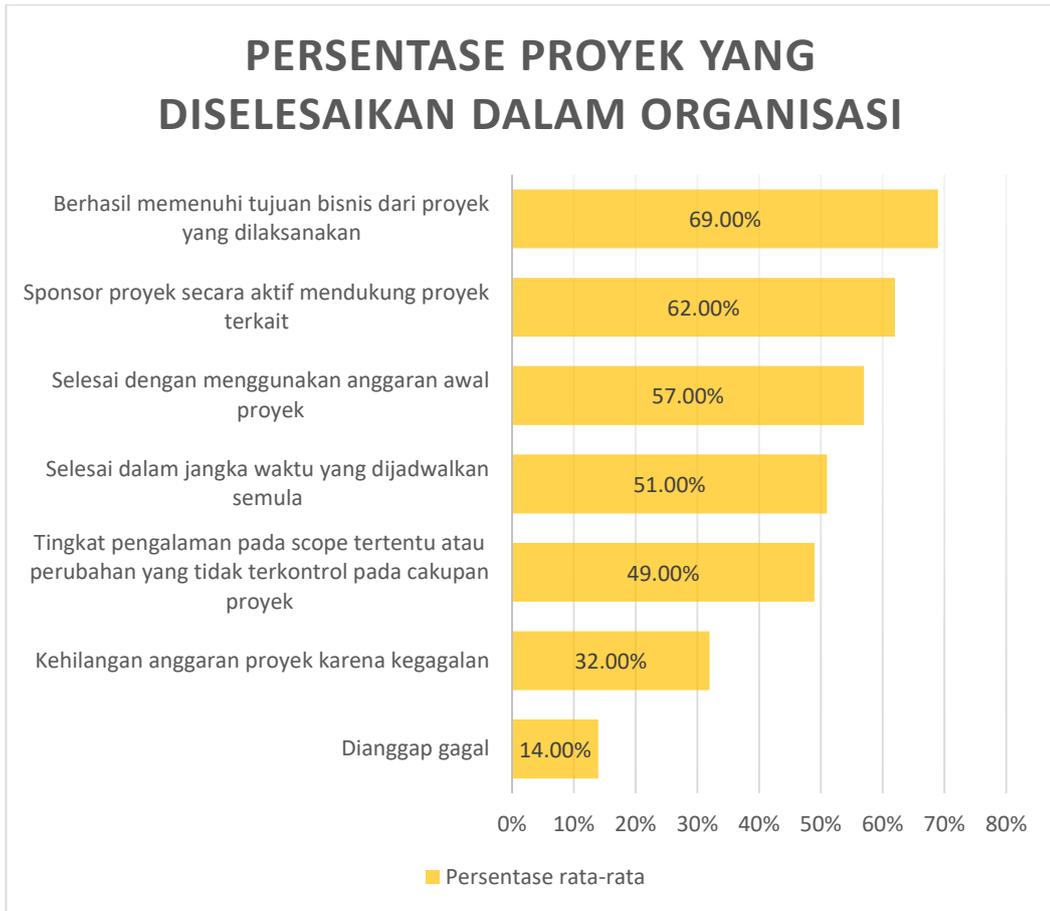


# BAB I PENDAHULUAN

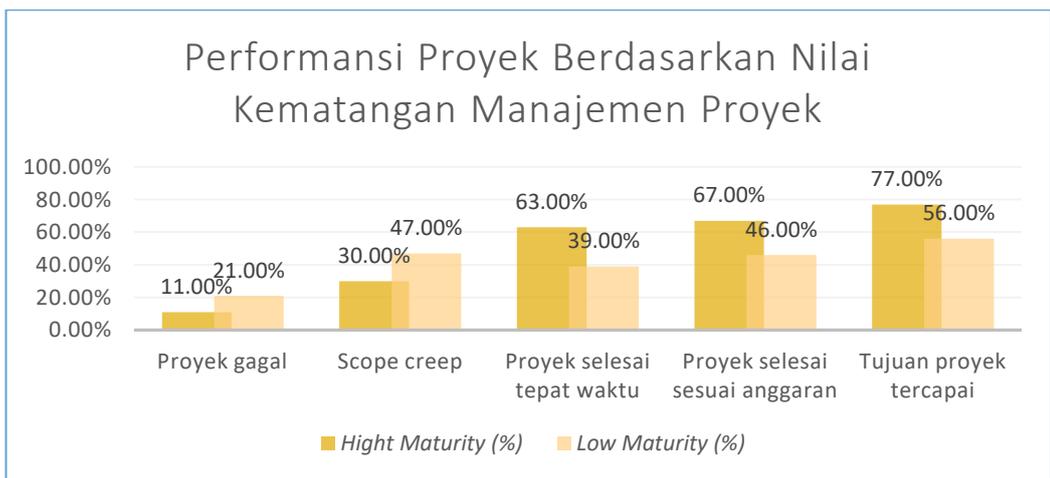
## I.1 Latar Belakang

Proyek adalah upaya sementara yang dilakukan untuk menciptakan suatu produk, layanan, atau hasil yang memiliki sifat salah satunya unik (PMI, 2017). Pada prakteknya, proyek dituntut agar mampu berhasil mencapai target akhir dengan berbagai macam ketentuan, kebutuhan serta indikator yang dapat menentukan sukses atau gagalnya suatu proyek. Fakta di lapangan, eksekusi proyek yang dilaksanakan secara efisien adalah tujuan utama dalam berbisnis di banyak domain dan khususnya untuk proyek yang memiliki fokus di modal investasi dalam proses industri. Beberapa penelitian manajemen proyek yang telah dilakukan mampu memberikan arahan tentang bagaimana faktor tim proyek dapat mempengaruhi mempengaruhi tiga hasil proyek modal penting yaitu biaya, jadwal, dan pengoperasian (Scott-Young & Samson, 2008).

Suatu proyek bisa dikatakan berhasil jika proses pelaksanaannya bisa selesai sesuai dengan waktu yang telah direncanakan, penggunaan anggaran yang sesuai, dan sesuai dengan spesifikasi kinerja yang telah ditentukan (Gaddis, 1959). Perencanaan proyek yang baik harus didukung dengan suatu pengendalian proyek yang baik karena yang terjadi di lapangan belum tentu sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengendalian yang buruk dalam suatu proyek dapat mengakibatkan pemborosan terhadap penggunaan sumber daya dan ini dapat mengakibatkan kegagalan untuk mencapai tujuan proyek itu sendiri (Walean, Mandagi, Tjakra, & Malingkas, 2012). Proyek yang baik yaitu proyek yang mampu menyelesaikan seluruh rangkaian tahapan yang telah ditentukan secara sukses dari awal hingga akhir baik dalam hal penentuan kebutuhan dan objektif, fokus dalam pelaksanaan operasi, pengelolaan risiko internal dan eksternal, evaluasi, serta komunikasi antar anggota tim. Tentu dari sudut pandang perusahaan serta manajemen proyek memiliki penglihatan yang berfokus pada kesuksesan suatu proyek sehingga dapat menghasilkan *benefit*. Namun, perlunya persiapan secara menyeluruh serta pemahaman konsep secara komprehensif dalam memahami proses alur dari tahapan-tahapan proyek.



**Gambar I-1** Persentase Proyek yang Diselesaikan dalam Organisasi  
(Sumber: *PMI's Pulse of the Profession*, 2017)



**Gambar I-2** Performansi Proyek Berdasarkan Nilai Kematangan  
(Sumber: *PMI's Pulse of the Profession*, 2020)

Tahapan yang kompleks membuat proyek menjadi suatu tantangan bagi pengelola. Tidak sedikit proyek yang mengalami kegagalan yang disebabkan oleh berbagai macam faktor. Menurut *PMI's Pulse of the Profession* pada tahun 2017, di semua industri, persentase rata-rata proyek yang dianggap mengalami kegagalan adalah sebesar 14 persen; Rata-rata proyek IT yang dianggap gagal pada tahun 2016 juga sebesar 14 persen, ungkap penelitian tersebut serta menurut *PMI's Pulse of the Profession* pada tahun 2020, tingkat kegagalan proyek menyentuh angka 21% untuk proyek yang dikategorikan sebagai *low maturity* dan kegagalan sebesar 11% untuk proyek kategori *high maturity*.

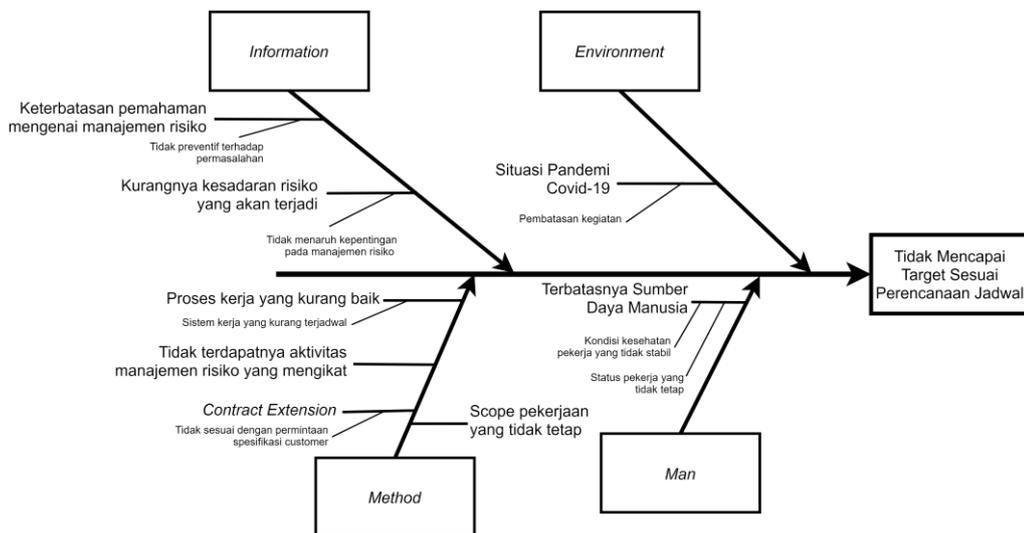
Proyek tahunan Innotas pada tahun 2016 yaitu Survei Manajemen Portofolio, yang mensurvei 126 profesional TI antara bulan Januari hingga Maret 2015, mengungkapkan 55% responden melaporkan bahwa terdapat kenaikan angka proyek yang dianggap gagal, naik dari 32% pada 2014. Selanjutnya, studi yang dilakukan pada tahun 2017 oleh Geneca, sebuah perusahaan yang menawarkan jasa pengembangan perangkat lunak, implementasi, virtualisasi, konsultasi, integrasi sistem, pemrograman, dan layanan manajemen proyek yang berpusat di Amerika Serikat, mengungkapkan sebanyak 75% responden mengakui bahwa proyek yang mereka kerjakan selalu atau biasanya “sudah hancur sejak awal” dikarenakan perencanaan yang kurang matang, 80% responden mengungkapkan bahwa mereka menghabiskan setidaknya separuh waktu kerja mereka untuk melakukan pengerjaan ulang yang seharusnya dapat dihindari. Hal tersebut disebabkan salah satunya akibat pengelolaan risiko yang tidak matang sehingga risiko yang ada tidak mampu diatasi dengan baik.

Risiko adalah efek ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan (Proença, Estevens, Vieira, & Borbinha, 2017). Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa segala hal yang dapat memberikan ketidakpastian sehingga mampu memberikan efek dalam mencapai tujuan itu dapat disebut dengan risiko. Oleh karena itu, semua organisasi memiliki risiko, ketidakpastian, dan kebutuhan untuk mengelola risiko secara terstruktur semakin dikenal.

Tabel I-1 Daftar Proyek yang Mengalami Keterlambatan

| <i>CLIENT</i>  | <i>PROJECT</i>                      | <i>PRODUCT</i>       | <i>START DATE</i> | <i>END DATE</i> | <i>CONTRACT EXTENSION</i> |
|----------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| <b>PT. AXX</b> | LMS Enhancement System              | LMS                  | 17-Jun-20         | 17-Sep-20       | 6-Nov-20                  |
| <b>PT. BXX</b> | Enhancement Moodle & ELSP           | E-Studia             | 21-Sep-20         | 15-Mar-21       | 30-Apr-21                 |
| <b>PT. CXX</b> | Enhancement Cognitium Search Engine | <i>Search Engine</i> | 14-Dec-20         | 28-Dec-20       | 28-Jan-21                 |

Berdasarkan Tabel I-1, terdapat beberapa proyek pada Perusahaan XZZ yang mengalami keterlambatan (tidak mencapai target sesuai perencanaan jadwal) seperti PT. AXX pada proyek Lms Enhancement System mengalami *contract extension* hingga 6 November 2020, PT. BXX pada proyek Enhancement Moodle & ELSP yang mengalami *contract extension* hingga 30 April 2021, dan PT. CXX mengalami *contract extension* sampai 28 Januari 2021. Adapun akar permasalahan mengenai perencanaan jadwal yang tidak mencapai target diuraikan ke dalam Gambar I-3. Permasalahan dikategorikan kedalam empat elemen yaitu *information, environment, method, dan man*.



Gambar I-3 Fishbone Diagram Permasalahan

Pada proyek LMS Enhancement System di PT. AXX, Enhancement Moodle & ELSP di PT. BXX, dan Enhancement Cognitium Search Engine di PT. CXX mengalami keterlambatan dikarenakan terdapat penambahan *scope* pengembangan sistem informasi yang disesuaikan dengan *requirement* klien.

Penambahan *scope* pada kasus beberapa proyek yang telah disebutkan menjadi salah satu penyebab keterlambatan beberapa proyek di Perusahaan XZZ.

Berdasarkan survei tahunan yang diadakan oleh PWC pada tahun 2018 yaitu *Project Success Survey*, *scope* yang lugas dan jelas menduduki peringkat pertama pada lima teratas kriteria kesuksesan dari sebuah proyek. Kondisi ini diperjelas dengan adanya penentuan pendefinisian prinsip-prinsip desain dan pengumpulan kebutuhan *scope* proyek baik bersifat fungsional maupun bisnis, serta penyelarasan *scope* dengan strategi bisnis perusahaan yang dapat melindungi komitmen para pemangku kepentingan. Pada kondisi yang berlawanan, kegagalan penentuan *scope* yang jelas menjadi salah satu penyebab utama yang dapat berdampak pada tingginya risiko kegagalan pada suatu proyek. Selanjutnya diikuti oleh cara komunikasi antar pemangku kepentingan yang buruk, tidak adanya fokus pada suatu proses, kurangnya pemahaman serta analisis dalam penentuan tujuan objektif, serta perubahan strategi pada perusahaan ketika sedang berjalannya proyek sehingga proyek yang dijalankan menjadi tidak relevan. Dari hasil survei yang telah dilaksanakan, terkait tugas akhir yang dilakukan, penulis menitik fokuskan pada tidak adanya pengelolaan *scope* proyek yang baik. Tidak adanya pengelolaan *scope* proyek yang baik akan berdampak buruk pada proyek sehingga berpengaruh meningkatkan risiko kegagalan pada proyek yang akan maupun sedang dijalankan.

Permasalahan keterlambatan terhadap proyek yang terdapat pada Perusahaan XZZ yang disebabkan oleh beberapa faktor mendapatkan perhatian khusus dari penulis dikarenakan berkaitan dengan aktivitas manajemen risiko apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Manajemen risiko memiliki keterkaitan pada setiap kesuksesan maupun kegagalan proyek serta manajemen risiko merupakan bagian dari lingkup *Project Management Maturity*. Adanya pengelolaan PMM yang baik dapat meningkatkan tingkat kesuksesan dari suatu proyek dalam organisasi (Souza, dkk., 2012). Dari latar belakang yang sudah dijelaskan mengenai gejala permasalahan maka tugas akhir ini membahas tingkat kematangan manajemen risiko sehingga mengetahui posisi dan keefektifan dari manajemen risiko yang telah dilaksanakan oleh Perusahaan XZZ agar dapat mengevaluasi proses yang

telah dilaksanakan. Tugas akhir ini menggunakan metode *Organizational Project Management Maturity Model* untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko dari Perusahaan XZZ. Oleh sebab itu, tugas akhir ini berjudul “Perancangan Pengukuran Tingkat Kematangan Manajemen Risiko Menggunakan Model *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3): Studi Kasus Perusahaan XZZ”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari tugas akhir berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di latar belakang adalah sebagai berikut:

- 1). Bagaimana tingkat kematangan manajemen risiko di Perusahaan XZZ?
- 2). Apa saja perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar tingkat kematangan risiko dapat meningkat?

## **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Tujuan dari pelaksanaan tugas akhir ini antara lain:

- 1). Mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko di Perusahaan XZZ.
- 2). Memberikan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan XZZ agar tingkat kematangan risiko meningkat.

## **I.4 Batasan Tugas Akhir**

Batasan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

- 1). Tugas akhir memiliki fokus pada pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko proyek.
- 2). Tugas akhir hanya mencakup pada tahapan perencanaan dan perumusan strategi serta perancangan.
- 3). Tugas akhir memiliki fokus pada domain proyek.
- 4). Referensi instrumen tugas akhir menggunakan tugas akhir dan penelitian terdahulu.

## **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Adapun manfaat tugas akhir ini sebagai berikut:

- 1). Perusahaan dapat mengetahui proses dalam mengukur tingkat kematangan manajemen risiko.

- 2). Perusahaan dapat mengetahui tingkat kematangan dari pengelolaan risiko yang telah dilakukan.
- 3). Perusahaan dapat mengetahui prioritas kebutuhan dari proses manajemen risiko yang dapat dilakukan perbaikan.
- 4). Hasil tugas akhir dapat digunakan sebagai pengetahuan serta bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan dalam mengelola dan meningkatkan tingkat kematangan risiko di masa mendatang.
- 5). Perusahaan dapat lebih memahami pentingnya proses manajemen risiko pada proyek yang dijalankan.
- 6). Perusahaan dapat memiliki *competitive advantage* dalam pelaksanaan pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko.
- 7). Tugas akhir ini dapat menjadi bahan referensi untuk tugas akhir ataupun penelitian selanjutnya.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Dalam bagian “Bab I Pendahuluan” ini, terdapat beberapa penjelasan mengenai Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Tugas Akhir, Batasan Masalah, serta Sistematika Penulisan dari laporan tugas akhir penulis.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Dalam bagian “Bab II Tinjauan Pustaka” ini, terdapat penjelasan mengenai referensi teori yang diambil oleh penulis dalam menyusun laporan tugas akhir berdasarkan bidang keilmuan yang diperdalam oleh penulis.

### **Bab III Sistematika Penyelesaian Masalah**

Dalam bagian “Bab III Sistematika Penyelesaian Masalah” ini, terdapat penjelasan mengenai langkah-langkah dan/atau metode yang digunakan atau dilakukan oleh penulis dalam menyelesaikan masalah.

#### **Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi**

Dalam bagian “Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi” ini, terdapat hasil data yang telah dikumpulkan oleh penulis serta terdapat perhitungan atau pengolahan dari data-data tersebut yang nantinya digunakan oleh penulis dalam menentukan solusi atau saran bagi perusahaan.

#### **Bab V Analisis dan Evaluasi Hasil Perancangan**

Dalam bagian “Bab V Analisis dan Evaluasi Hasil Perancangan” ini, terdapat penjelasan mengenai hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan oleh penulis dengan menggunakan metode perhitungan yang kemudian hasilnya mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan oleh penulis sebelumnya.

#### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Dalam bagian “Bab VI Kesimpulan dan Saran” ini, terdapat kesimpulan dari tujuan tugas akhir yang disesuaikan dengan hasil pengolahan data yang telah diperoleh oleh penulis. Selain itu juga, pada bagian ini terdapat analisis hasil data dan saran yang dapat diberikan kepada perusahaan.