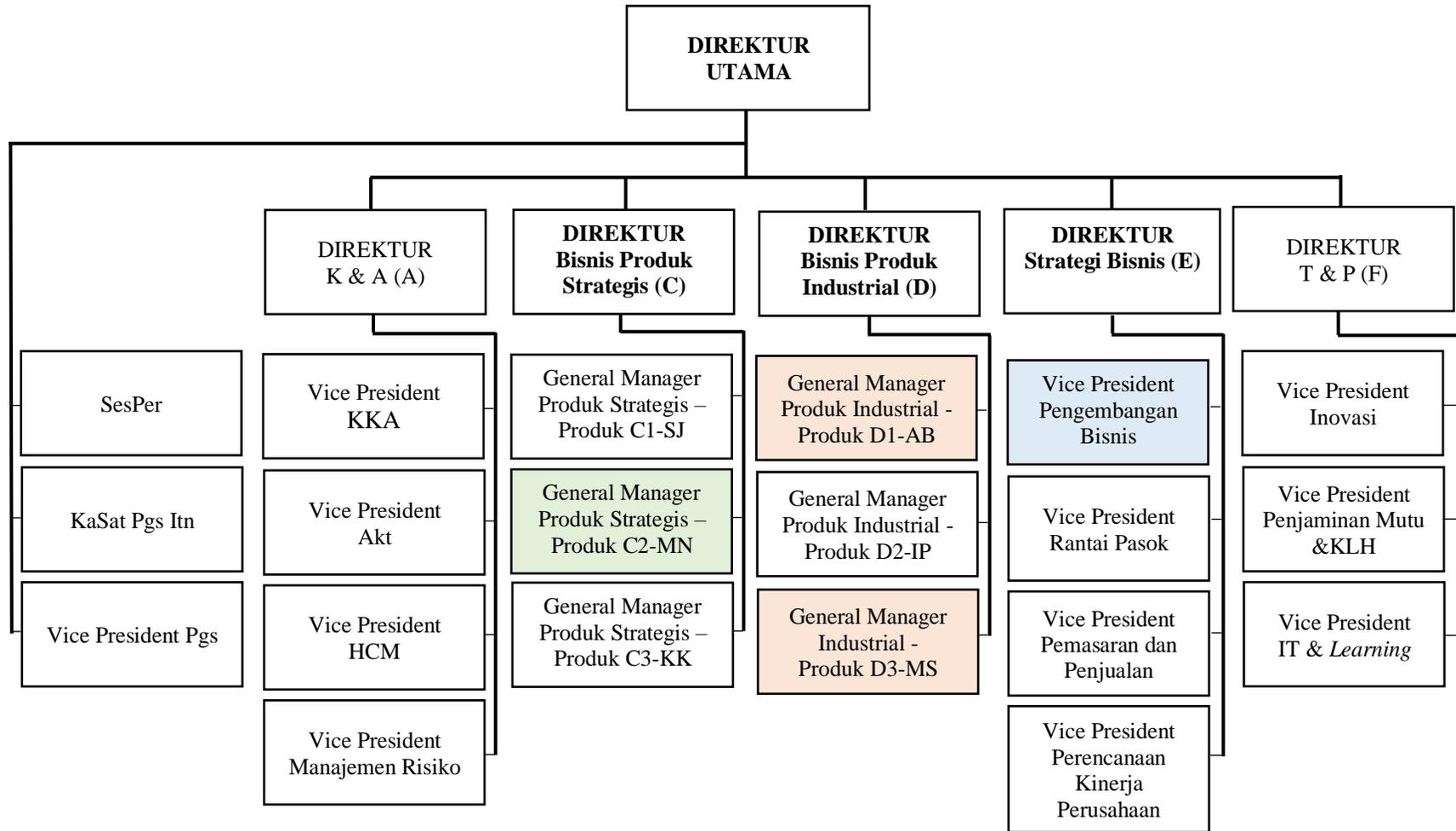


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Gambaran Objek Penelitian

PT YZ merupakan salah satu perusahaan dengan bidang usaha industri manufaktur, jasa dan perdagangan produk industri strategis serta produk industrial lainnya. Perusahaan ini telah menorehkan berbagai pencapaian di berbagai bidang dengan menghasilkan produk unggulan melalui inovasi dan kemitraan strategis.

Struktur organisasi perusahaan terbaru seperti pada Gambar 1.1. Pada tahun 2020 terdapat penambahan direktorat baru yaitu Direktorat Strategi Bisnis yang dipimpin seorang direktur dan bertanggung jawab terhadap empat divisi termasuk Divisi Pengembangan Bisnis (Bangnis) dengan Kepala Divisi yaitu *Vice President*¹ (VP).



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT YZ (Oktober 2021)

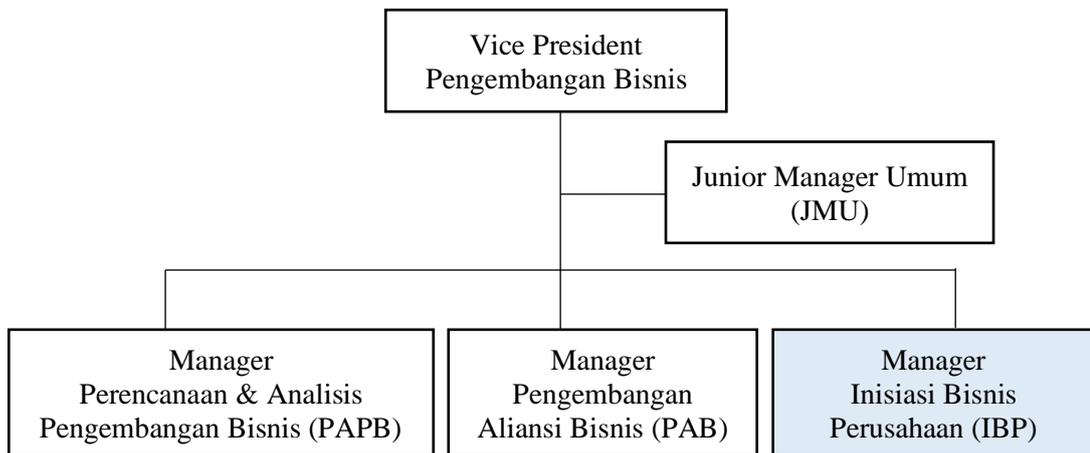
Pembentukan Divisi Pengembangan Bisnis bertujuan untuk melakukan kebijakan dan strategi pengembangan bisnis mulai dari perencanaan, analisis dan melakukan pengembangan aliansi bisnis serta inisiasi bisnis-bisnis baru. Selain itu, luasnya pasar industri yang dimasuki memerlukan adanya kajian aliansi bisnis berdasarkan potensi pasar dan kajian bisnis baru, unit bisnis baru, termasuk anak perusahaan baru sehingga mendukung terbentuknya unit bisnis atau anak perusahaan baru berdasarkan hasil kajian. Keberadaan mitra sebagai *external customer*² perusahaan mengharuskan perusahaan melakukan aliansi strategis dengan mitra bisnis perusahaan baik dalam maupun luar negeri diantaranya melakukan pengelolaan program industri strategis dari Pemerintah yang memberikan manfaat sebesar-besarnya untuk perusahaan. Kajian investasi, baik dalam rangka pengembangan bisnis maupun validasi usulan Divisi/Unit dan kerjasama usaha yang mengoptimalkan aset tetap perusahaan yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dilakukan guna melengkapi hasil review potensi pengembangan bisnis. Dengan demikian, Divisi dapat melakukan pelaporan pelaksanaan/perkembangan rencana bisnis yang telah/sedang dilakukan dan pelaporan realisasi kegiatan Divisi Pengembangan Bisnis (sumber: dokumen perusahaan “Output VP Pengembangan Bisnis”).

Divisi Pengembangan Bisnis merupakan transformasi dari Departemen Pengembangan Bisnis yang merupakan bagian dari Divisi Pengembangan Produk (R & D) pada tahun 2019. Pada tahun 2019 tersebut, Departemen Pengembangan Bisnis memiliki dua sub departemen yaitu Kajian dan Kerjasama (Aliansi). Pada tahun 2020, Divisi Pengembangan Produk (R & D) bertransformasi menjadi Divisi Inovasi dan Departemen Pengembangan Bisnis bertransformasi menjadi Divisi Pengembangan Bisnis.

Sesuai dengan sasaran perusahaan yaitu meningkatkan potensi perusahaan untuk mendapatkan peluang usaha yang menjamin masa depan perusahaan maka perusahaan melakukan sinergi internal dan eksternal.

Sinergi adalah membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Salah satu bentuk sinergi

internal yang dilakukan perusahaan adalah dengan terbentuknya Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan (IBP) pada bulan Oktober 2021 sebagai bagian dari Divisi Pengembangan Bisnis seperti pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Divisi Pengembangan Bisnis (Oktober 2021)

Berdasarkan Gambar 1.2, Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan (IBP) bekerjasama dengan Departemen Perencanaan & Analisis Pengembangan Bisnis (PAPB) dan Departemen Pengembangan Aliansi Bisnis (PAB) mendukung pencapaian KPI Divisi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan sebelumnya bernama *Project Management*⁷ Inisiasi yang didirikan pada bulan Agustus 2020.

Saat ini Divisi Pengembangan Bisnis fokus dalam mengembangkan program kerjasama antar dua divisi yaitu Divisi Pemasaran & Penjualan Produk dan Divisi Pengembangan Bisnis dengan memanfaatkan hasil kajian bisnis baru untuk mencapai kontrak-kontrak baru secara *real*, tidak hanya berupa MoU⁸ (*Memorandum of Understanding*) atau NDA⁹ (*Non-Disclosure Agreement*) saja. Kontrak-kontrak baru ini berasal dari Divisi Pemasaran dan Penjualan yang kemudian direalisasikan menjadi hasil penjualan sebagai produktivitas Divisi Produk seperti pada Gambar 1.3 yang terdiri dari produk strategis dan produk industrial (sumber: arsip perusahaan tahun 2020).

1. Produk Strategis terdiri dari produk strategis C1-SJ, produk strategis C2-MN, dan produk strategis C3-KK.
2. Produk Industrial terdiri dari produk industrial D1-AB, produk industrial D2-IP, produk industrial D3-MS.

Produktivitas Tenaga Kerja Konsolidasi
Consolidated Workforce Productivity

Divisi Produk Strategis C1-SJ

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
6 xx,xx	4xx orang person	x.xx

Divisi Produk Strategis C3-KK

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
9 xx,xx	2xx orang person	x.xx

Divisi Produk Industrial D3-MS

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
4 xx,xx	4x orang person	x.xx

Entitas Anak

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
4 xx,xx	x orang person	xx,xx

Divisi Produk Strategis C2-MN

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
6 xx,xx	5xx orang person	x,xx

Divisi Produk Industrial D1-AB

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
7 x,xx	7x orang person	x,xx

Divisi Produk Industrial D2-IP

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
2 xx,xx	2xx orang person	x,xx

Divisi Produk Industrial D2-IP Merger

Penjualan (Rp M) Sales (Billion Rp)	Jumlah Tenaga Kerja Total Workforce	Produktivitas Tenaga Kerja Workforce Productivity
6 x,xx	9x orang person	x,xx

Gambar 1.3 Produktivitas Divisi Produk PT YZ
 (Sumber: Arsip Perusahaan PT YZ tahun 2020)

Program kerja Divisi Pengembangan Bisnis tersebut di atas telah memberikan hasil. Selaras dengan pertumbuhan usaha perusahaan maka beberapa bisnis baru ini membentuk tim-tim proyek *independent*¹⁰ yang memerlukan suatu entitas organisasi yang dapat mengelolanya untuk mencapai tujuan organisasi. Entitas organisasi ini bernama PMO Inisiasi Bisnis sebagai bagian Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan dalam lingkup Divisi Pengembangan Bisnis.

Pembentukan dan pemanfaatan PMO dalam organisasi secara aktif dapat memberikan manfaat sebagai berikut (Wells, 1999 disitasi dari Kwak & Dai, 2000).

1. Penggunaan alat dan teknik manajemen proyek yang dapat diprediksi dan berulang.
2. Menumbuhkan profesionalisme staf dalam manajemen proyek.
3. Standarisasi dan portabilitas alat dan teknik.
4. Fasilitasi penggunaan manajemen proyek menjadi kompetensi inti.
5. Perbaikan dalam desain dan kinerja organisasi.
6. Tim proyek yang lebih produktif dan terampil.
7. Peningkatan profitabilitas.
8. Pengakuan eksternal atas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengaturan kedudukan PMO PT YZ ditetapkan oleh Perusahaan untuk memimpin dan mengelola sebuah proyek atau program kerja yang ditetapkan Perusahaan dalam rangka:

- a. Menginisiasi bisnis baru yang memiliki potensi bagi pengembangan bisnis Perusahaan; atau
- b. Mempersiapkan pembentukan bisnis baru ke dalam suatu unit kerja baru, atau mengintegrasikan ke dalam suatu unit kerja yang telah ada, atau
- c. Melaksanakan program kerja Perusahaan yang memerlukan penanganan dan penyelesaian secara khusus.

1.2 Latar Belakang

Pemenuhan kebutuhan *customer*¹¹ akan barang dan jasa dilakukan oleh organisasi melalui dua cara yaitu operasi dan proyek. Operasi terdiri dari aktivitas yang berulang dan berkelanjutan, seperti manufaktur, layanan, dan produksi, sedangkan proyek merupakan inisiatif satu kali yang unik, seperti meluncurkan produk baru, organisasi baru, atau usaha baru, meningkatkan produk yang sudah ada, dan berinvestasi dalam infrastruktur perusahaan. Shenhar & Dvir (2007) menyatakan bahwa proyek mendorong inovasi dan perubahan bisnis; hal ini sesuai kenyataannya dimana hanya melalui proyek, satu-satunya cara organisasi dapat mengubah, menerapkan strategi, berinovasi, atau mendapatkan keunggulan

kompetitif. PT YZ yang mencanangkan tahun 2020 sebagai Tahun Inovasi mengharuskan perusahaan untuk tetap berusaha menciptakan suatu *value creation*⁵ dan mengembangkan *mindset*⁶ inovasi sehingga diperlukan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. Dalam memenuhi permintaan dan persaingan industri, perusahaan tidak hanya berfokus pada peningkatan operasinya tetapi juga mengintensifkan aktivitas proyek sehingga manajemen proyek menjadi aset kompetitif organisasi. Proyek sebagai organisasi dan proses sementara dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu di bawah batasan waktu, anggaran, dan sumber daya lainnya (Shenhar & Dvir, 2007) dimana keberadaan proyek dapat mendorong inovasi dan perubahan bisnis. Manajemen proyek sistematis terdiri dari metode, *toolkit*¹² dan model berupa aplikasi berurutan dari proses terstruktur untuk tujuan melembagakan praktik standar (De Carvalho et. al., 2015).

Untuk meningkatkan keberhasilan proyek, organisasi telah mengadopsi struktur khusus (biasanya disebut *Project Management Office* atau PMO) yang melaksanakan pengelolaan proyek secara terkoordinasi dan terpusat. Beberapa organisasi telah membentuk *Project Management Office* (PMO) untuk memastikan manajemen yang sukses dan dukungan proyek dalam organisasi mereka. Menurut Kerzner & Saladis (2009), konsep PMO bisa menjadi kegiatan manajemen proyek yang paling penting dalam dekade ini. PMO menyediakan berbagai fungsi mulai dari merancang dan memelihara prosedur proyek hingga pemilihan strategis dan inisiasi proyek dalam hal yang selaras dengan visi dan tujuan organisasi (PMI, *PMBok 4th ed*, 2008, seperti disitasi Kerzner, 2009).

Menurut PMBoK (Project Management Institute & The Project Management Body of Knowledge 6th ed, 2017. p. 48), PMO merupakan badan organisasi atau entitas yang diberi berbagai tanggung jawab terkait dengan manajemen terpusat dan terkoordinasi dari proyek-proyek di bawah domainnya. PMO juga digambarkan sebagai unit dalam organisasi yang mengembangkan dan mempertahankan standar dan proses manajemen proyek dalam suatu organisasi seperti standarisasi proses tata kelola terkait proyek dan memfasilitasi berbagai sumber daya, metodologi, alat,

dan teknik. PMO bertanggungjawab dalam menyediakan fungsi dukungan manajemen proyek hingga manajemen langsung dari satu atau lebih proyek.

PMO sebagai entitas organisasi yang dinamis merupakan dukungan yang signifikan terhadap pencapaian strategis perusahaan. PMO dapat didefinisikan sebagai perancangan fungsi untuk memfasilitasi manajemen proyek pada satu tingkat, dan meningkatkan manajemen seluruh perusahaan melalui manajemen portofolio proyek dan menghubungkan proyek dengan strategi perusahaan (Crawford, 2011).

Tantangan utama bagi sebagian besar organisasi adalah memutuskan fungsi spesifik mana dalam konteks tertentu yang harus dilaksanakan (Oliveira et al., 2017). Bentuk, fungsi, dan struktur spesifik dari PMO bergantung pada kebutuhan organisasi yang didukungnya. Berdasarkan survei dan analisis PMO di Afrika Selatan dalam *The PMO Insights Report 2019*¹³ (Project Management Institute, 2019), yang diikuti oleh 161 organisasi peserta yang unik dengan perolehan hasil 197 responden yang terdiri dari sektor NGO 1%, Private 79% dan Public 21%, menunjukkan persentase lima tantangan teratas dalam penerapan PMO seperti pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Lima Tantangan Teratas dalam Penerapan PMO di Afrika Selatan
(Sumber *The PMO Insights Report 2019*¹³)

Lima (5) Tantangan Teratas dalam Penerapan PMO	Persentase responden mengakui tantangan ini
Menunjukkan nilai tambah dari PMO	54%
Menjamin penerapan yang konsisten dari proses proyek yang ditentukan	52%
Kurangnya kapasitas PMO (terlalu banyak proyek)	41%
Memiliki peran yang jelas untuk PMO	37%
Kurangnya visibilitas PMO pada visi/inisiatif bisnis	32%

Hasil survei PMO di Afrika Selatan yang melibatkan PMO dari sektor-sektor yang berbeda mengungkapkan bahwa konsep PMO adalah sama merupakan bagian dari

manajemen proyek yang menerapkan metode, *toolkit*¹² dan model (De Carvalho et. al., 2015), yang membedakan yaitu pada saat perancangan fungsi PMO yang melibatkan kepentingan para *stakeholders*¹⁴. Konsep PMO ini berlaku pula untuk PMO-PMO di Indonesia termasuk PMO PT YZ.

Dampak dari hasil survei tersebut diatas menunjukkan bahwa PMO di Afrika Selatan perlu melakukan peningkatan fungsi yang ada di PMO sehingga PMO mampu memberikan potensi sepenuhnya untuk tahun berikutnya (2020) seperti tersebut pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Tiga Prioritas Fungsi PMO di Afrika Selatan

(Sumber The PMO *Insights Report* 2019¹³)

Tiga (3) Prioritas Teratas Fungsi PMO yang harus dilakukan	Persentase responden setuju
Menerapkan / meningkatkan reporting, analisis, pedoman <i>tools</i> ¹⁵ .	56%
Menerapkan / meningkatkan proses tata kelola.	51%
Menerapkan / meningkatkan proses manajemen proyek inti.	49%

Selain itu, hasil survei menyebutkan bahwa manajemen manfaat memberi arti penting bagi PMO perusahaan seperti pada Tabel 1.3. Manajemen manfaat ini meliputi fungsi manajemen portofolio utama, termasuk menyelaraskan portofolio proyek dengan strategi, dan bertanggung jawab untuk memantau dan melaporkan kemajuan.

Tabel 1.3 Pentingnya Manajemen Manfaat Bagi PMO di Afrika Selatan

(Sumber The PMO *Insights Report* 2019¹³)

Pentingnya Manajemen Manfaat Bagi PMO	Persentase laporan responden
PMO yang melaporkan menjalankan fungsi realisasi manfaat saat ini	25%
PMO menyatakan bahwa manfaat ditinjau sepanjang siklus hidup proyek	55%
PMO yang melacak dan mengukur manfaat pasca penyelesaian proyek	49%

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan hasil survei di atas maka dapat diketahui bahwa ketika merancang sistem PMO yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada dapat memberikan manfaat bagi organisasi tersebut.

Penelitian ini bertujuan merancang PMO Inisiasi Bisnis dimana manfaat PMO akan berdampak pada keberhasilan proyek (*project success criteria*¹⁶) berdasarkan 6 literatur dan *organization performance*¹⁷ (kinerja organisasi) berdasarkan kriteria Thomas & Mullay (2007).

PMO Inisiasi Bisnis (IB)¹⁸ merupakan entitas organisasi pada Departemen IBP Divisi Pengembangan Bisnis yang memiliki tanggung jawab untuk menyelaraskan antara proyek dan seluruh struktur perusahaan, terutama menyediakan *interfaces* (antarmuka) dengan area manufaktur (pengolahan) seperti pada Divisi Produksi/Rantai Pasok atau pengembangan produk baru (Divisi Inovasi) dan administrasi (Divisi Pemasaran dan Penjualan).

Perancangan¹⁹ PMO Inisiasi Bisnis sebagai PMO yang baru terbentuk meliputi tahapan pembentukan dan penerapan PMO, identifikasi fungsi PMO dan indikator fungsi PMO serta identifikasi kriteria sukses keberhasilan proyek dan kinerja organisasi, pengukuran tingkat kepentingan fungsi PMO dan indikator fungsi PMO terhadap keberhasilan proyek dan kinerja organisasi, serta rancangan proses bisnis departemen dan PMO yang memberikan implikasi manajerial pada rancangan SOP departemen dan PMO.

Tujuan penelitian ini pada identifikasi fungsi PMO memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh Barbalho et.al., (2021) yang menyatakan bahwa pelaksanaan fungsi yang lebih substantif di PMO akan berkaitan dengan pertumbuhan PMO. Penelitian Barbalho et.al., (2021) bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang terlibat dalam transisi PMO melalui eksplorasi studi kasus longitudinal selama 13 tahun di perusahaan berbasis teknologi Brasil, yang memiliki PMO yang berfokus pada proyek pengembangan produk baru, PMO sebagai unit analisis terdapat di departemen R&D dan merupakan *standard interface* ke area perusahaan lain yang membantu pelaksanaan proyek yang terdapat dalam kontrak dan pengembangan peralatan medis baru. Perusahaan ini terdiri dari empat dewan direksi yang dipimpin oleh seorang direktur yang terdiri dari direktorat *thin films, research and development (R&D), commercial, and manufacturing*. PMO bertanggung jawab untuk mendapatkan keselarasan antara proyek dan seluruh struktur perusahaan, terutama menyediakan *interface* dengan area manufaktur dan administrasi. Umumnya *interface* antara proyek dan area komersial menjadi tanggung jawab manajer proyek.

Transisi PMO dan hubungannya dengan proyek dan kinerja PMO, diverifikasi berdasarkan fungsi yang dilakukan, bagaimana cara menangani faktor keberhasilan yang terdeteksi, dan bagaimana ketegangan di setiap tahap dapat menjelaskan transisi di antara mereka. Menurut Barbalho et.al, (2021), peran PMO terdiri dari serangkaian fungsi PMO dan menggambarkan tentang aktivitas mereka di operasional proyek. Peran PMO ini menjadi salah satu subjek utama lainnya dalam penelitian tersebut terkait dengan peran PMO sebagai enabler²⁰ dan konduktor²¹ perubahan organisasi (Aubry et al., 2014; Bredillet, 2010 seperti disitasi pada Barbalho et.al., (2021). Transisi ini ditandai dengan fungsi yang dilakukan oleh PMO dan interaksinya dengan pemangku kepentingan proyek, bersama dengan peningkatan kinerja. Transisi PMO menunjukkan adanya pertumbuhan PMO.

Penelitian terdahulu yang terkait tujuan penelitian merancang proses bisnis terdapat pada penelitian (Taymouri et al., 2021) dan (Ahoa et al., 2020). Pada SKEP (Surat Keputusan) PMO, terdapat tiga program kerja PMO yang berbeda mengarah

pada ragam aktivitas yang dilakukan dalam pengelolaan proyeknya. Ragam aktivitas ini kemudian disusun dalam suatu rancangan proses bisnis yang berbeda. Menurut Taymouri, et.al. (2020), pemahaman terhadap perbedaan antara varian proses membantu analis dan manajer untuk membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana menstandarisasi atau meningkatkan proses bisnis, misalnya dengan membantu mereka mencari tahu apa yang membuat varian tertentu menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada yang lain. Sehubungan dengan keberadaan PMO Inisiasi Bisnis tersebut, belum ada upaya untuk memodelkan dan mendokumentasikan proses bisnis yang mendukung program kerja yang dibebankan pada PMO Inisiasi Bisnis. Hal ini menyebabkan identifikasi hambatan yang mungkin terjadi sulit dilakukan, di sisi lain dokumentasi ini dapat meningkatkan penyelarasan proses bisnis pada lintas fungsi di sepanjang aktivitas proyek yang mendasarinya. Penelitian yang pernah dilakukan berdasarkan studi kasus Ahoa et.al. (2020) terkait proses bisnis dan sistem informasi pada industri coklat di negara Ghana. Pada penelitian (Erasmus et al., 2020) hasil penggunaan model proses bisnis untuk representasi dan pemberlakuan proses manufaktur menunjukkan dukungan yang kuat. Pekerjaan ini menutup sebagian kesenjangan antara dukungan untuk proses administrasi dan proses industri fisik, sehingga berkontribusi pada munculnya konsep manufaktur cerdas dalam konteks Industry4.0.

Implikasi manajerial dari penelitian ini berupa rancangan SOP. Rancangan SOP penelitian (Kirchhübel et al., 2020) yang dilakukan pada sistem operasi, hasilnya merinci kapan dan bagaimana konfigurasi instalasi akan diubah. Selain itu, melacak pelaksanaan prosedur yang benar relevan untuk keduanya, mendeteksi kesalahan selama pelaksanaan prosedur dan mengadaptasi model diagnostik. Menurut (Bodur, 2018) SOP harus direvisi terus menerus untuk mengelola kualitas yang sama. SOP memiliki peran penting dalam proses yang tidak dapat diketahui sebelumnya, sehingga dengan SOP, kelompok manajemen akan mengelola pekerjaan yang lebih bermanfaat dengan waktu yang lebih sedikit.

Novelty pada penelitian ini adalah menetapkan fungsi PMO Inisiasi Bisnis guna pematapan fungsi PMO-nya sebagai bagian dari tahapan pembentukan dan

penerapan PMO Inisiasi Bisnis dan terdapatnya rancangan proses bisnis yang dapat menjadi suatu standarisasi bagi proyek serupa selanjutnya.

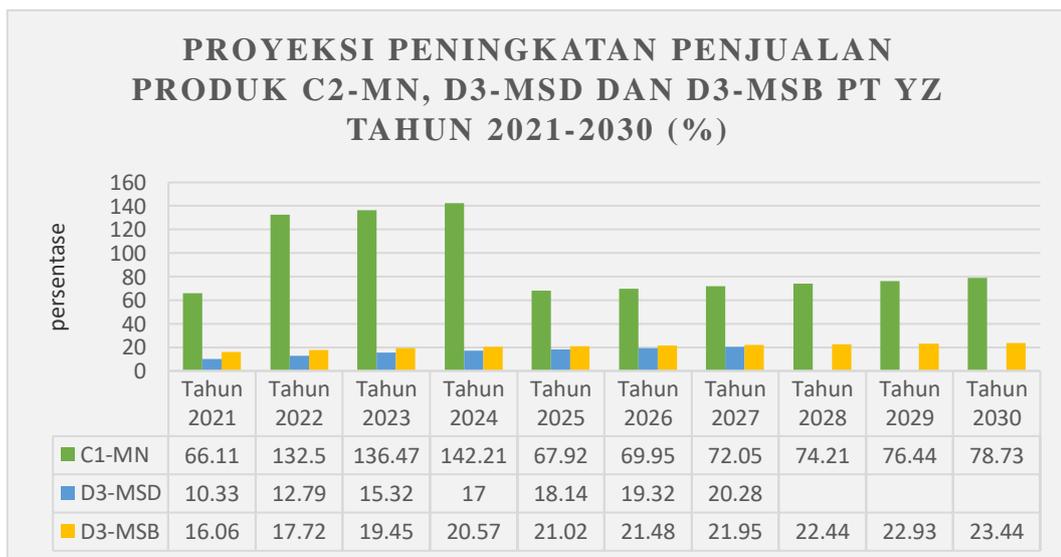
Tiga program kerja PMO Inisiasi Bisnis pada saat penelitian dilakukan, masing-masing diwakili oleh proyek produk industrial D1-AB, proyek produk strategis C2-MN, dan proyek produk industrial D3-MSD. Kebutuhan akan adanya PMO Inisiasi Bisnis adalah untuk merealisasikan kontrak-kontrak yang dihasilkan oleh Divisi Pemasaran dan Penjualan melalui penerapan manajemen proyek menjadi hasil penjualan seperti pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Historis Penjualan (Revenue) PT YZ tahun 2019-2020

(Sumber: Arsip PT YZ tahun 2019-2020)

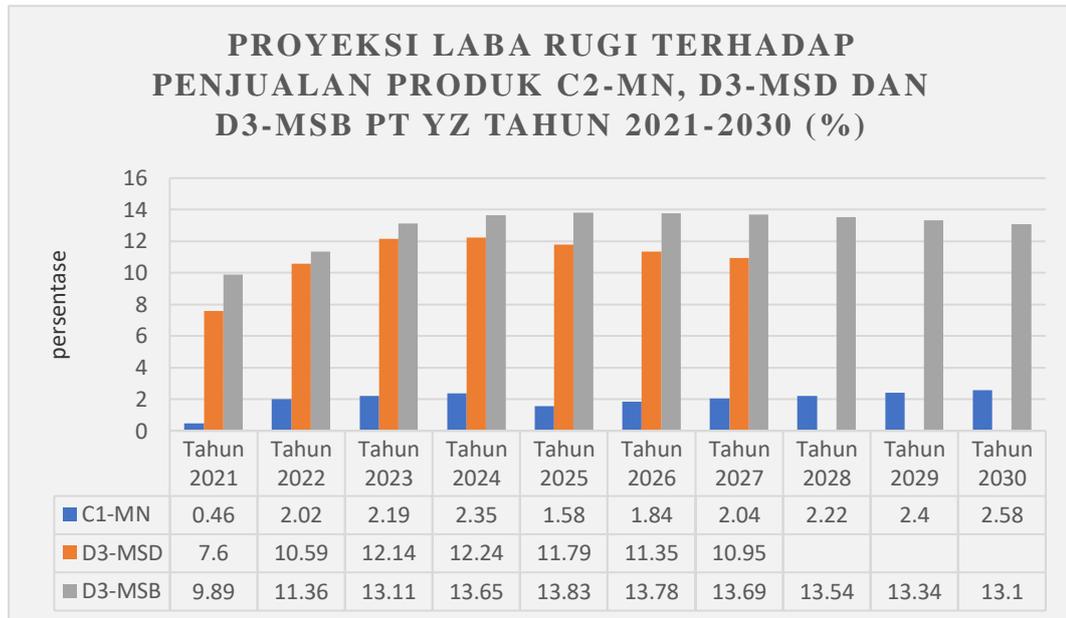
No.	Produk	Penjualan (dalam M rupiah)	
		2020	2019
1.	Industri strategis C1-MN	679,81	768,53
2.	Industrial D3-MS (MSD & MSB)	426,87	478,51

Proyeksi kenaikan penjualan produk industri strategis C2-MN dan 2 produk industrial D3-MS (MSD & MSB) untuk 7 tahun hingga 10 tahun ke depan berdasarkan perjanjian kontrak antara PT YZ dan Mitra seperti tercantum pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Proyeksi Peningkatan Penjualan Produk PT YZ tahun 2021-2030 (Sumber: Arsip Perusahaan PT YZ)

Perhitungan proyeksi ini mengacu pada dasar perhitungan tahun 2020. Proyeksi peningkatan penjualan tentunya akan mempengaruhi tingkat proyeksi laba rugi yang diterima seperti terlihat pada Gambar 1.5.

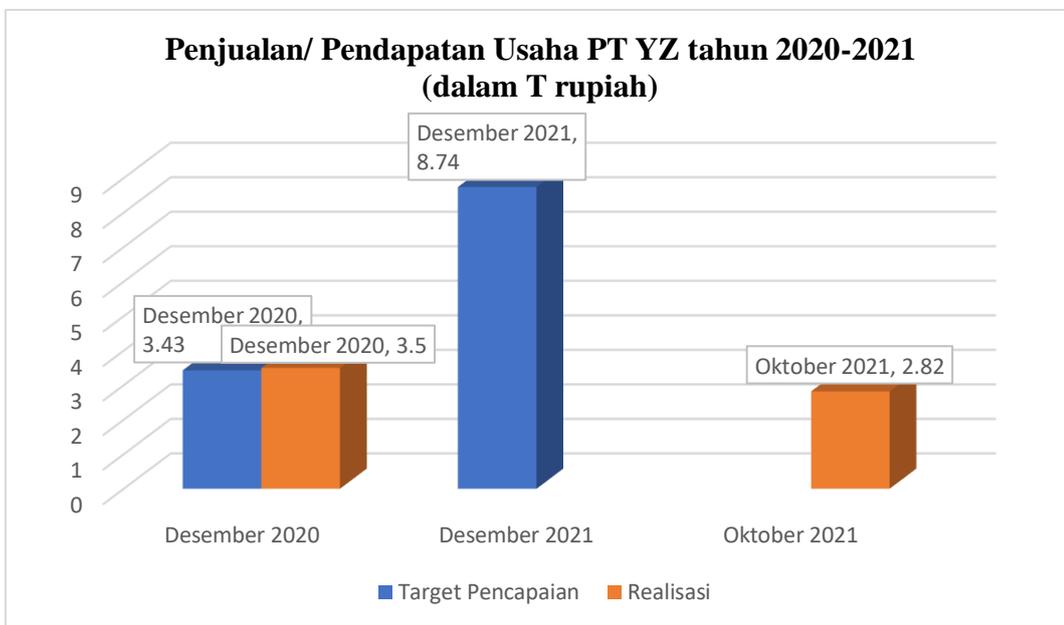


Gambar 1.5 Proyeksi Laba Rugi Terhadap Penjualan Produk PT YZ tahun 2021-2030 (Sumber: Arsip Perusahaan PT YZ)

Terkait kinerja organisasi, berdasarkan arsip perusahaan PT YZ tahun 2020, indikator perkembangan kinerja perusahaan diantaranya adalah pendapatan usaha (*revenue*) yang berasal dari Divisi Produk dan entitas anak perusahaan. Langkah perusahaan dalam mencapai target pendapatan usaha (*revenue*) dengan menetapkan strategi pertumbuhan yang dilakukan secara bertahap dan simultan dalam jangka waktu lima tahun ke depan (Fase 1: 2020-2021; Fase 2: 2021-2023; Fase 3: setelah tahun 2023).

Perbandingan pencapaian target dan realisasi *revenue* yang diperoleh selama fase 1, seperti pada Gambar 1.6 dimana realisasinya terjadi peningkatan penjualan dari target yang ditetapkan pada bulan Desember 2020. Namun pada target pencapaian *revenue* Desember 2021, berdasarkan laporan *revenue* aktual di bulan Oktober 2021, *revenue* baru mencapai 32,3% dari target pencapaian. Hal ini dimungkinkan sebab pertama, perusahaan belum melakukan *annual balance sheets*

di akhir Desember 2021. Kedua, hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa kontrak penjualan yang belum terealisasi menjadi hasil penjualan bagi perusahaan diantaranya beberapa kontrak yang masih diproses dalam Departemen IBP sebagai suatu bisnis baru. Dengan demikian, keberadaan PMO Inisiasi Bisnis berkontribusi dalam mendukung kinerja organisasi sesuai dengan program kerja perusahaan melalui perannya mengendalikan dan mengontrol dengan memastikan bahwa implementasi tata kelola proyek operasional dapat berada pada jadwal, biaya dan lingkup yang telah ditentukan sesuai dengan kualitas yang akan dicapai.



Gambar 1.6 Penjualan/Pendapatan Usaha PT YZ tahun 2020-2021 Berdasarkan Laporan Laba Rugi Konsolidasi (Sumber: Arsip Perusahaan PT YZ per Oktober 2021)

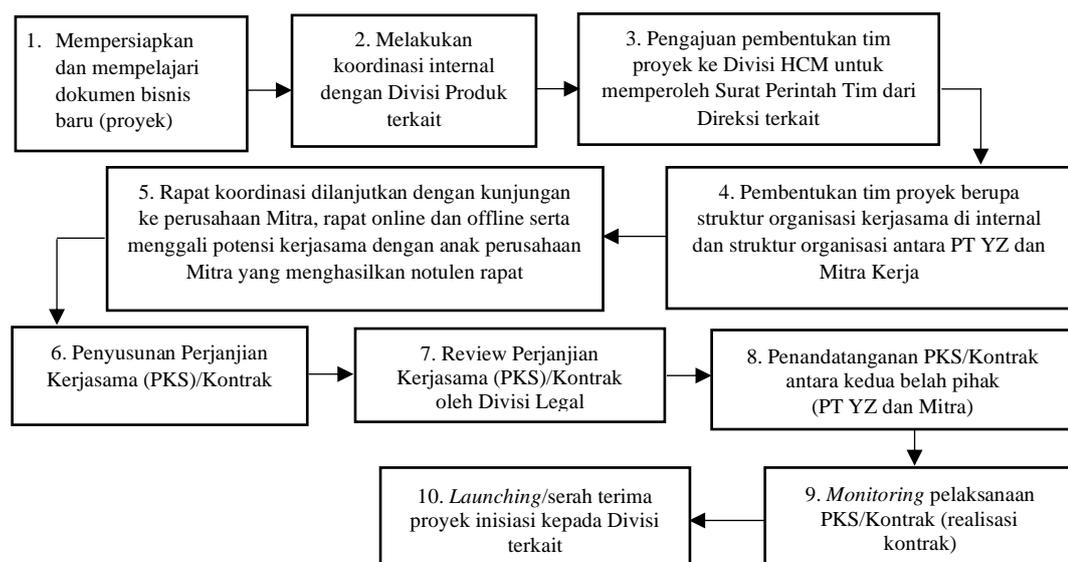
PMO Inisiasi Bisnis dibentuk sebagai dukungan terhadap manajemen proyek dalam melakukan pengendalian dan pengawasan (*controlling and monitoring*) untuk menginisiasi bisnis baru, persiapan pembentukan bisnis baru ke dalam suatu unit kerja baru, atau mengintegrasikan ke dalam suatu unit kerja yang telah ada dan melaksanakan program kerja Perusahaan yang memerlukan penanganan dan penyelesaian secara khusus. Penerapan PMO ini juga terkait dengan penggunaan

sumber daya yang terbatas yang penggunaannya dilakukan secara matriks dan menjadi tantangan tersendiri sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya dalam menjaga komitmen personel yang tergabung dalam setiap PMO ini.

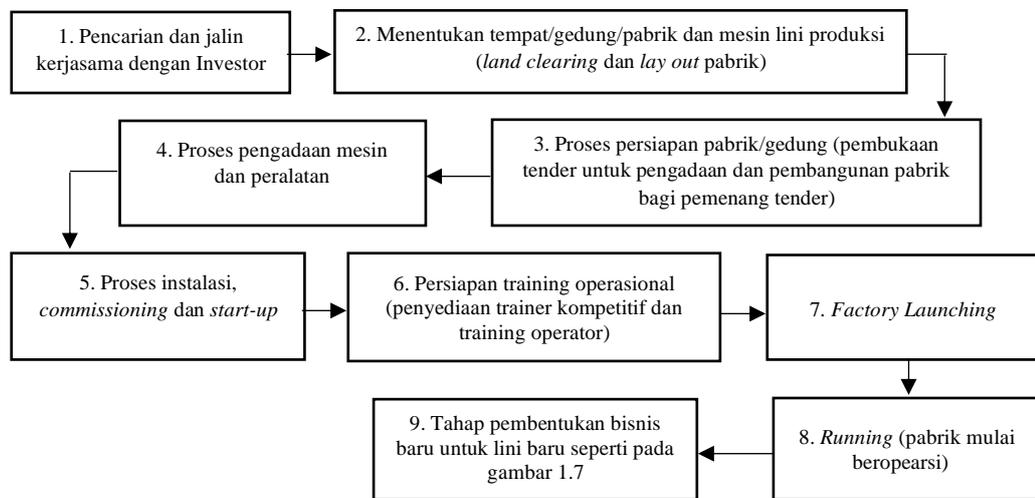
Penelitian Salamah & Alnaji (2014) menunjukkan tantangan dalam penerapan PMO yang telah disurvei, sebagai berikut:

1. Kurangnya metodologi manajemen proyek yang ditetapkan
2. Tidak melacak jam kerja dan pemanfaatan sumber daya proyek
3. Manajer proyek tidak mengelola semua aspek proyek
4. PMO tidak diberdayakan untuk membuat keputusan yang diperlukan
5. Konflik kebutuhan sumber daya yang sama
6. Kurangnya kerangka metodologi manajemen proyek yang ditetapkan
7. Manajer proyek mengelola beberapa proyek secara bersamaan
8. Kurangnya dukungan eksekutif dan manajemen puncak
9. Prioritas pada proyek ad-hoc dan pelaksanaan tugas
10. PMO hanya sebagai pengontrol dan pengatur proses
11. Metodologi manajemen proyek yang kaku.

Berikut ini tahapan kerja yang dilakukan PMO Inisiasi Bisnis dalam mempersiapkan pembentukan bisnis baru ke dalam suatu unit kerja baru.



Gambar 1.7 Tahapan Kerja Pembentukan Inisiasi Proyek Baru (Lini Baru)
Divisi Pengembangan Bisnis (Sumber: *Interview* dan Jadwal Proyek)



Gambar 1.8 Tahapan Kerja Pembentukan Inisiasi Proyek Baru (Pembangunan Pabrik Baru) Divisi Pengembangan Bisnis (Sumber: *Interview* dan Jadwal Proyek)

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan target kinerja perusahaan terhadap *revenue* untuk lima tahun ke depan (2020-2024), keberadaan PMO Inisiasi Bisnis diharapkan mampu berkontribusi untuk pencapaian tersebut. Kondisi yang ada pada PMO Inisiasi Bisnis saat ini perlu dilakukan pemantapan fungsi yang lebih nyata agar PMO dapat memberikan potensi secara penuh seiring pertumbuhan PMO yang sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut ini adalah perumusan masalah yang ada terkait PMO Inisiasi Bisnis.

1. Bagaimana tahapan pembentukan dan penerapan PMO Inisiasi Bisnis saat ini?
2. Apakah fungsi-fungsi PMO Inisiasi Bisnis yang berdampak pada keberhasilan proyek dan kinerja organisasi?
3. Bagaimana tingkat kepentingan fungsi PMO Inisiasi Bisnis terhadap keberhasilan proyek dan kinerja organisasi?
4. Bagaimana rancangan proses bisnis yang ada pada Departemen IBP dan PMO Inisiasi Bisnis?
5. Bagaimana rancangan SOP yang dilakukan untuk Departemen IBP dan PMO Inisiasi Bisnis?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penetapan tahapan pembentukan & penerapann PMO sesuai dengan kondisi PMO Inisiasi Bisnis saat ini.
2. Identifikasi fungsi PMO Inisiasi dan indikator fungsi PMO Inisiasi Bisnis serta kriteria keberhasilan proyek & kriteria kinerja organisasi.
3. Menentukan tingkat kepentingan fungsi PMO Inisiasi Bisnis dan indikator fungsi PMO terhadap keberhasilan proyek dan kinerja organisasi.
4. Merancang proses bisnis Departemen IBP dan proses bisnis PMO Inisiasi Bisnis.
5. Merancang SOP Departemen IBP dan SOP PMO Inisiasi Bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. **Pertama**, penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai yang besar bagi keberhasilan proyek inisiasi dan kinerja organisasi dengan keberadaan PMO. **Kedua**, temuan penelitian ini dapat menjadi sumber referensi bagi peneliti akademis dan dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya.

1.6 Pembatasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan di Divisi Pengembangan Bisnis pada Departemen Inisiasi Bisnis Perusahaan dimana terdapat PMO Inisiasi Bisnis.
2. Kedudukan PMO Inisiasi Bisnis sesuai Surat Keputusan Direktur tahun 2019 tentang Ketentuan *Project Management Officer*.
3. Tidak melakukan implementasi di perusahaan.
4. Pelaksanaan proyek PMO Inisiasi Bisnia, saat penelitian ini selesai dilakukan masih ada 2 dari 3 proyek *on going* atau belum mencapai *project launching* (serah terima proyek inisiasi kepada *customer* internal terkait).
5. Data penelitian diperoleh selama periode waktu Oktober 2021 hingga Juni 2022.
6. Perancangan PMO sesuai model konseptual untuk PMO yang baru terbentuk.

1.7 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini, sistematika penulisan dilakukan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan uraian penelitian yang dijabarkan secara umum, ringkas, tepat, dan padat. Bab ini berisi gambaran objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi teori-teori yang digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam penelitian yaitu konsep PMO (*Project Management Office*), manajemen proyek, metode AHP, serta konsep proses bisnis dan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Pada bab ini juga terdapat kajian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran (*state-of-the art*), dan ruang lingkup penelitian.

Bab III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, serta Pengumpulan Data.

Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Bab ini berisi dua bagian: bagian hasil penelitian dan bagian pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.