

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Deskripsi Umum PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

PT. Waskita Karya (Persero) Tbk berdiri tanggal 01 Januari Tahun 1961, yang merupakan perseroan BUMN yang mempunyai peran besar ikut andil membangun kemajuan Indonesia. Pada asal mulanya merupakan perusahaan Belanda dengan nama *NV Volker Aannemings Maatschappij*, kemudian beralih berasaskan atas Kepmen Nomor 62 Tahun 1961, Pada awalnya industri bergerak di konstruksi air seperti irigasi, reklamasi, pelabuhan dan pengerukan (Waskita, 2022).



Gambar 1.1 Simbol PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

Sumber: Filosofi Logo Perusahaan (Waskita, 2022)

Pada tahun 1973, Waskita Karya resmi berstatus hukum menjadi perusahaan Persero, yang populer dikenal dengan sebutan Waskita. Perusahaan telah memperluas usahanya menjadi *general* kontraktor, mengerjakan berbagai proyek termasuk jembatan, jalan, gedung, bandara, pelabuhan, dermaga, bendungan, pabrik, pembangkit listrik tenaga air, dan infrastruktur industri lainnya (Waskita, 2022).

Bulan Desember 2012, Waskita Karya tercatat pada Bursa Efek Indonesia. Kemudian mendirikan beberapa anak perusahaan pada tahun 2014 antara lain Waskita Realty, Waskita Precast, dan Waskita Toll. Upaya untuk selalu mengutamakan kualitas didapatkan Waskita Karya dengan mencapai sertifikat ISO 9002:1994. ISO tersebut didapatkan bulan November 1995. Yang diakui secara global melalui Sistem Manajemen Mutu ISO diterapkan sebagai langkah awal untuk maju bersaing secara dunia. Melalui proses yang panjang, Waskita Karya Memperoleh dan meningkatkan Sistem Manajemen Mutu sertifikat ISO 9001:2008. ISO tersebut didapatkan pada bulan November 2009. Tentunya merupakan titik yang kuat perseroan dalam menyediakan kebutuhan pengguna (Waskita, 2022).

1.1.2 Culture Perusahaan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk

Menurut Waskita (2022) menyebutkan bahwa budaya perusahaan terdiri dari visi, misi, dan *core values* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Visi adalah menjadi perusahaan terdepan dalam membangun ekosistem yang berkelanjutan.
2. Misi meliputi:
 - a. Meningkatkan kompetensi SDM berlandaskan nilai inti perusahaan akhlak.
 - b. Menghadirkan produk dan jasa berkualitas terbaik dengan menggunakan teknologi terkini dan sistem terintegrasi.
 - c. Memperkuat pengelolaan keuangan, manajemen risiko dan tata kelola perusahaan.
 - d. Mengoptimalkan portofolio bisnis yang tepat dan terukur serta menjadi agen pembangunan Pemerintah menuju Indonesia maju.
 - e. Memperluas jaringan bisnis internasional dengan menjadi pemain handal di pasar konstruksi global.
 - f. Memperhatikan kepedulian sosial dan keseimbangan lingkungan dalam aktivitas bisnis perusahaan.

3. *Core Values* meliputi:
 - a. Amanah: kami selalu memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
 - b. Kompeten: kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
 - c. Harmonis: kami saling peduli dan menghargai perbedaan.
 - d. Loyal: kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
 - e. Adaptif: kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
 - f. Kolaboratif: kami membangun kerjasama yang sinergis.

1.1.3 Profil dan Struktur Organisasi Penyedia Jasa Proyek Pembangunan Emplasemen dan Bangunan Stasiun Medan Tahap II

Penyedia Jasa Kerja Sama Operasi (KSO) Proyek Pembangunan Emplasemen dan Bangunan Stasiun Medan Tahap II antara lain:

1. PT. Waskita Karya (Persero) Tbk
2. PT. Rinenggo Ria Raya

Masing-masing penyedia jasa memiliki jumlah 5 pejabat proyek inti, dengan struktur organisasi antara lain *Project Manager, Site Operational Manager, Site Engineering & Standardisation Manager, Site Contract Administration & Risk Manager*, dan *Site QHSE Manager*.

1.1.4 Deskripsi Umum Proyek Pembangunan Emplasemen dan Bangunan Stasiun Medan Tahap II

Proyek Pembangunan Emplasemen dan Bangunan Stasiun Medan Tahap II, merupakan bagian dari program pembangunan rancangan Kementerian Perhubungan, dengan panjang ± 850 m, yang berlokasi di Kota Medan Sumatera Utara. Maksud adanya proyek ini untuk mendukung pengoperasian kereta api yang handal, aman dan nyaman di lintas Medan – Binjai yang bertujuan meningkatkan keselamatan perjalanan KA, meningkatkan kapasitas dan frekuensi KA perkotaan, mengurangi kemacetan, dan mengurangi waktu tempuh perjalanan

KA. Sumber dana menggunakan APBN. Jadwal pelaksanaan proyek adalah 900 hari kalender terhitung dari tanggal 20 April 2022 sampai dengan tanggal 05 Oktober 2024, dengan masa pemeliharaan yaitu 730 hari kalender. Jenis kontrak merupakan gabungan lump sum dan harga satuan, dengan pembayaran prestasi pekerjaan dilakukan dengan cara termin (Kementerian Perhubungan, 2022).

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perubahan keadaan lingkungan internal dan eksternal perseroan berdampak terhadap ketidakpastian yang bisa merugikan bisnis perseroan. Dalam menghadapi hal itu, maka perseroan mengimplementasikan manajemen risiko di lini bisnis sejak tahun 2004. Implementasi manajemen risiko dilaksanakan di semua lini bisnis sehingga terbentuk *Enterprise Risk Management System*. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko di lingkungan perseroan mengalami pemuktahiran menyesuaikan kebutuhan para pemangku kepentingan. Pemuktahiran kebijakan dan prosedur manajemen risiko terakhir dilakukan pada tahun 2020 sesuai SK Direksi Nomor 08/SK/WK/2020 tentang prosedur Waskita bidang manajemen risiko dan SK Direksi Nomor 81/SK/WK/2020 tentang kebijakan manajemen risiko Waskita Karya. Pemuktahiran kebijakan dan prosedur manajemen risiko bermaksud untuk mengelola laporan risiko secara efektif dan *improve* secara berkesinambungan dalam praktik manajemen risiko (Waskita, 2022).

Sebagai perusahaan yang selalu bergerak dinamis, Waskita Karya selalu adaptif menyesuaikan perubahan lingkungan yang ada. Jasa konstruksi merupakan industri dengan tingkat risiko yang tinggi. (Rehacek, 2017). Perusahaan merancang sistem manajemen risiko dalam menangani dan mengelola risiko. Pengelolaan risiko terintegrasi dengan proses penyusunan dan pelaksanaan strategi untuk menciptakan, menjaga, dan mewujudkan nilai-nilai. Dalam praktiknya, lingkup manajemen risiko berlaku untuk seluruh proses bisnis yang terdiri dari tingkat *corporate* sampai dengan *project*. (Waskita, 2021)

Pembangunan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan khususnya pada bidang industri konstruksi. Dengan ada banyaknya pembangunan infrastruktur di Indonesia maka membawa dampak yang baik untuk laju perekonomian bangsa. Untuk menyelesaikan pembangunan proyek diperlukan suatu pengelolaan manajemen proyek yang sangat baik yang didukung sumber daya manusia yang berkompeten, penggunaan peralatan / teknologi yang canggih dan kemampuan keuangan yang memadai. Suatu proyek dikatakan berhasil apabila mencapai 3 sasaran yaitu waktu, biaya dan mutu (Nurlela dan Suprpto, 2014).

Fenomena yang masih terjadi pada pelaksanaan proyek konstruksi pada lingkungan Waskita Karya adalah penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai rencana. Masih terjadi beberapa proyek mengalami keterlambatan pekerjaan yang berakibat dapat dikenakan denda keterlambatan, yang berpengaruh terhadap kenaikan biaya, penambahan waktu yang mengakibatkan penggunaan *resource* yang semakin lama sehingga menyebabkan *cost* proyek menjadi membengkak (*over budget*). Risiko keterlambatan tersebut menyebabkan pembengkakan biaya dan waktu (Rehacek, 2017). Untuk meminimalkan dan mengurangi risiko yang dihadapi diperlukan strategi melalui mitigasi risiko (Al-Ajmi dan Makinde, 2018).

Data evaluasi proyek periode bulan Desember 2021 pada lingkungan unit bisnis *Building Division*, ditampilkan pada Tabel 1.1, Tabel 1.2 dan Gambar 1.3:

Tabel 1.1 Data Evaluasi Progres Proyek

| No | Nama Proyek | Progres | | Deviasi |
|----|---------------------|---------|-----------|----------|
| | | Rencana | Realisasi | |
| 1. | Kampus UIII Tahap 1 | 100,00% | 100,00% | - |
| 2. | Apartemen Solterra | 86,788% | 77,091% | -9,697% |
| 3. | UIN Jambi | 85,54% | 85,543% | 0,003% |
| 4. | Kejati Palu | 94,539% | 93,413% | -1,126% |
| 5. | Terowongan Istiqlal | 100,00% | 100,00% | - |
| 6. | Twin Tower Makasar | 24,407% | 9,272% | -15,135% |

| | | | | |
|-----|-------------------------|---------|---------|---------|
| 7. | Apron Lombok | 100,00% | 100,00% | - |
| 8. | RSUD Covid Sulbar | 100,00% | 100,00% | - |
| 9. | Kantor OJK Maluku | 33,462% | 31,531% | -1,931% |
| 10. | Masjid Raya Baiturahman | 44,267% | 46,130% | 1,863% |

Sumber: Risalah Rapat Koordinasi *Building Division* Desember 2021

Pada Tabel 1.1 menunjukkan daftar nama proyek yang dilaksanakan oleh unit bisnis *Building Division*, progres rencana, progres realisasi, dan deviasi antara progress rencana dan progres realisasi setiap proyeknya. Berdasarkan data tersebut masih ada proyek sebanyak 4 yang terlambat pekerjaan dibandingkan dari progres rencana bulan Desember 2021, dengan jumlah seluruh proyek sebanyak 10.

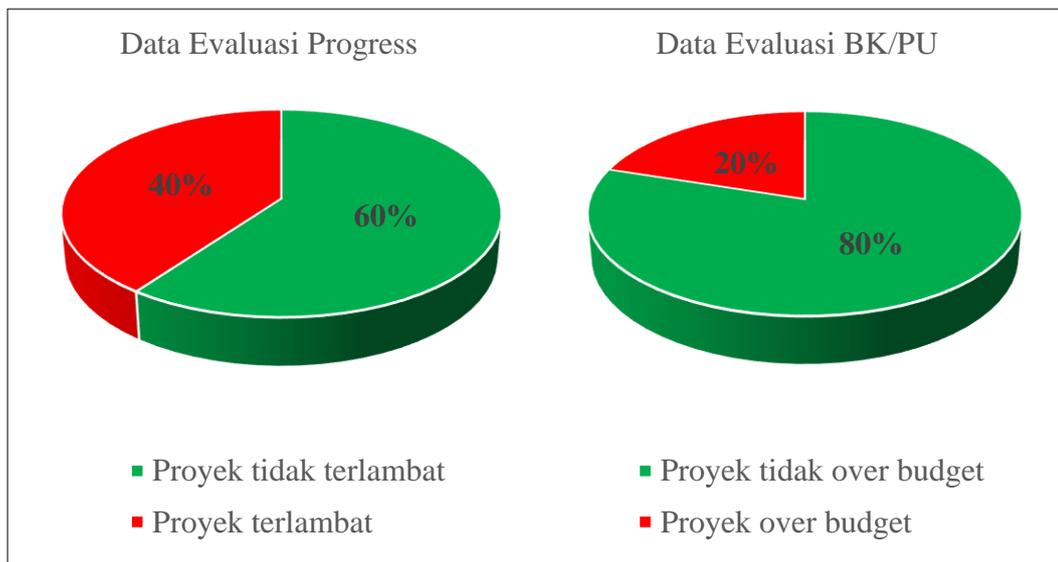
Evaluasi biaya operasional proyek yang dilaksanakan oleh unit bisnis *Building Division* sesuai dengan progress proyek bulan Desember 2021 dapat dilihat dari pada Tabel 1.2, menunjukkan target BK/PU rencana biaya maupun BK/PU realisasi biaya, dan deviasi antara BK/PU rencana biaya dan BK/PU realisasi biaya. Beban Kontrak (BK) merupakan jumlah *direct cost* dan *indirect cost*. Menurut Sebastian *et al.* (2015) biaya langsung merupakan biaya yang dibutuhkan langsung dalam memperoleh *resource* yang dimanfaatkan untuk menyelesaikan proyek. Menurut Ikhtisholiah (2017), biaya tidak langsung merupakan biaya berkaitan mengenai supervisi, pengaturan kerja dan biaya umum diluar biaya konstruksi.

Pendapatan Usaha (PU) merupakan penyerapan pendapatan berdasarkan nilai kontrak. Bahwa BK/PU target rencana biaya atau biasa disebut Master Anggaran Pelaksanaan Proyek (MAPP) dibuat berdasarkan kesepatan Direksi dan manajemen proyek (Waskita, 2020). Bahwa dari total kontrak proyek sejumlah 10 proyek, terdapat kenaikan biaya operasional dari rencana sebanyak 2 proyek dari rencana biaya disetujui bersama antara Direksi dan tim proyek.

Tabel 1.2 Data Evaluasi BK/PU Proyek

| No | Nama Proyek | BK/PU | | Deviasi |
|-----|-------------------------|---------------|-----------------|---------|
| | | Rencana Biaya | Realisasi Biaya | |
| 1. | Kampus UIII Tahap 1 | 90,95% | 88,89% | 2,06% |
| 2. | Apartemen Solterra | 88,45% | 88,45% | - |
| 3. | UIN Jambi | 98,92% | 97,16% | 1,76% |
| 4. | Kejati Palu | 91,40% | 82,91% | 8,49% |
| 5. | Terowongan Istiqlal | 88,99% | 89,00% | -0,01% |
| 6. | Twin Tower Makasar | 89,00% | 93,18% | -4,18% |
| 7. | Apron Lombok | 89,93% | 89,93% | - |
| 8. | RSUD Covid Sulbar | 88,56% | 85,99% | 2,57% |
| 9. | Kantor OJK Maluku | 91,00% | 91,00% | - |
| 10. | Masjid Raya Baiturahman | 93,00% | 92,67% | 0,33% |

Sumber: Risalah Rapat Koordinasi *Building Division* Desember 2021



Gambar 1.2 Persentase Data Evaluasi Proyek Bulan Desember 2021

Sumber: data yang telah diolah (2022)

Pada Gambar 1.2 menunjukkan bahwa pada bulan Desember 2021 dari total proyek sejumlah 10 proyek mengalami keterlambatan penyelesaian

pekerjaan sebesar 40,00%, sedangkan proyek yang mengalami kenaikan biaya *over budget* sebesar 20,00%. Berdasarkan data evaluasi proyek tersebut bahwa kondisi proyek-proyek tersebut terdapat keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan kenaikan biaya *over budget*.

Penelitian yang dilaksanakan Serpella *et al.* (2014) menyebutkan bahwa elemen penting dalam tindakan pengendalian proyek untuk selalu melakukan strategi mitigasi risiko untuk proyek-proyek sejak awal dan memperoleh mitigasi yang diharapkan, dibutuhkan implikasi manajerial untuk setiap mitigasi supaya penyebab risiko yang terjadi dapat dikurangi bahkan dihilangkan sama sekali.

Variabel risiko konstruksi antara lain risiko internal, eksternal, dan proyek (Zavadskas *et al.*, 2010), diperlukan untuk mendapatkan faktor-faktor risiko, faktor dominan, dampak yang ditimbulkan pada waktu pelaksanaan (Rustandi, 2017) kemudian untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespon terhadap berbagai risiko yang mungkin muncul selama pembangunan proyek, diperlukan untuk mengurangi dampak negatif terhadap pencapaian tujuan fungsional proyek konstruksi (Situmorang *et al.*, 2018). Proses tahapan sistematis ini untuk menghadapi dan meminimalkan atau menghindari risiko tersebut (Jaya *et al.*, 2019).

Rangkuman hasil penelitian terdahulu antara lain mengurangi dampak merugikan proyek konstruksi dengan manajemen risiko melalui suatu proses atau tahapan sistematis. Strategi mitigasi risiko dilakukan sejak awal proyek, dibutuhkan implikasi manajerial untuk mengurangi risiko diantaranya risiko internal, eksternal, dan proyek. Faktor-faktor risiko yang diperoleh kemudian dianalisis untuk mendapatkan strategi mitigasi.

Menurut Project Management Institute (2021) semua proyek memiliki risiko karena merupakan usaha yang unik dengan berbagai tingkat ketidakpastian. Beberapa tujuan yang dapat dipertimbangkan sebagai upaya untuk mengurangi potensi risiko dan meningkatkan prospek keberhasilan antara lain:

1. Evaluasi terus menerus eksposur risiko baik peluang maupun ancaman, untuk memaksimalkan dampak dan meminimalkan dampak negatif terhadap proyek dan hasilnya.

2. Sikap risiko organisasi, selera, dan ambang batas mempengaruhi bagaimana risiko ditangani. Respon risiko harus:
 - Sesuai dengan signifikansi risiko
 - Hemat Biaya
 - Realistis dalam konteks proyek
 - Disetujui oleh pemangku kepentingan terkait
 - Dimiliki oleh orang yang bertanggungjawab

Atas dasar hal itu, maka pada penelitian sekarang mengusulkan sejak awal untuk dilakukan Mitigasi Risiko Proyek Pada Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek Pembangunan Emplasemen dan Bangunan Stasiun Medan Tahap II).

1.3 Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang telah dijelaskan, permasalahan yang terjadi adalah adanya keterlambatan penyelesaian proyek dan kenaikan biaya terhadap rencana, yang semuanya menyebabkan terjadinya risiko proyek yang dapat mengakibatkan gagalnya suatu proyek. Maka penelitian ini dapat merumuskan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor-faktor risiko yang mempengaruhi mitigasi risiko proyek tersebut ?
2. Bagaimana matriks risiko proyek tersebut ?
3. Bagaimana tindakan pengambilan keputusan strategi mitigasi risiko proyek tersebut ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian meliputi:

1. Memperoleh faktor-faktor risiko yang mempengaruhi mitigasi risiko proyek tersebut.
2. Mendapatkan matriks risiko proyek tersebut.

3. Mendapatkan tindakan pengambilan keputusan strategi mitigasi risiko proyek tersebut.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, manfaat penelitian dapat dijelaskan meliputi:

1. Bagi Internal Perusahaan dan Unit Proyek dapat memberikan hasil evaluasi melalui praktik mitigasi risiko melalui implikasi manajerial dan rekomendasi yang baik dalam melaksanakan dan kontrol pengendalian secara *real time* terhadap risiko sehingga dapat ditangani dengan baik dan benar, terutama pada proyek tersebut.
2. Bagi Peneliti dapat menerapkan ilmu manajemen risiko dan belajar menyelesaikan permasalahan di lapangan berdasarkan teori yang dipelajari sehingga membuka wawasan dan menambah pengalaman.
3. Bagi Universitas Telkom adalah dapat menjadi literatur dan studi pustaka internal, khususnya Program Studi Magister Manajemen.
4. Bagi Mahasiswa Magister Manajemen adalah dapat menjadi referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya pada sektor industri yang lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian yang disusun dapat dijelaskan meliputi:

1. Bab I Pendahuluan
Berisi Deskripsi Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka
Merupakan penjelasan teori yang berisi Teori dan Penelitian Terdahulu, dan Kerangka Pemikiran.

3. Bab III Metode Penelitian

Merupakan metode dan teknik penelitian dalam menganalisa suatu temuan dan menjawab masalah tersebut. Berisi Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi, Sampel, Pengumpulan Data dan Sumber Data, Uji Keabsahan Data, dan Teknik Analisis Data.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Berisi hasil penelitian dan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.

Halaman ini sengaja dikosongkan