

Pengukuran Tingkat Kematangan Manajemen Risiko Proyek Fiber Menggunakan Metode *Kerzner Project Management Maturity Model* (Kpm3) Pada Pt Xyz Lokasi Bandung Barat

1st Tantika Gusti Rahma
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

tantikarahma@student.telkomuniversity
.ac.id

2nd Ika Arum Puspita
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id

3rd Putu Yasa
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

putuyasa@telkomuniversity.ac.id

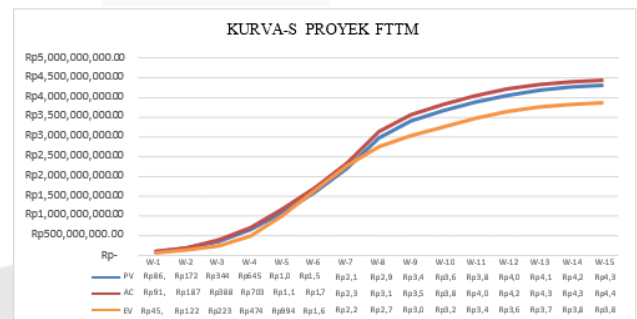
Abstrak — PT XYZ merupakan perusahaan industri telekomunikasi yang berfokus pada penyediaan layanan instalasi, dan pembangunan infrastruktur jaringan. Besarnya kebutuhan masyarakat akan data akses internet di zaman modern saat ini, membuat PT XYZ gencar melakukan transformasi layanan jaringan berupa fiberisasi. Fiberisasi merupakan salah satu upaya modernisasi layanan jaringan dengan pengalihan sistem radio ke sistem jaringan serat optik, dimana salah satu fiberisasi yang dilaksanakan ialah *Fiber To The (FTTM)*. Proyek ini merupakan salah satu proyek pembangunan infrastruktur jaringan fiber optik *node B* yang sedang dilakukan oleh PT XYZ. Pada proyek FTTM terjadi masalah berupa keterlambatan *deliverable* proyek akibat terjadinya drop dan terlambat on air di beberapa area lokasi proyek. Selain itu pada kurva s proyek juga menunjukkan adanya gap antara plan dan actual proyek. Hal ini dipicu oleh kurangnya persiapan manajemen risiko proyek di awal proyek dimulai. Oleh karena itu untuk mengetahui seberapa siap dan sejauh mana kematangan PT XYZ dalam mengelola proyek FTTM dilakukan pendekatan dengan menggunakan metode *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPM3), dengan cara menyebarkan kuesioner ke beberapa responden yang terlibat secara langsung dengan proyek. Kemudian hasil pengolahan data kuisisioner menunjukkan bahwa pengelolaan proyek oleh PT XYZ berada dalam tingkatan yang tidak optimal, oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan untuk peningkatan pada tiap levelnya.

Kata kunci : proyek, kematangan, manajemen risiko, KPM3, PT XYZ

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi tentunya mengubah kebutuhan kalangan masyarakat, salah satunya dalam kebutuhan digital untuk memperoleh informasi. Maraknya penggunaan aplikasi dengan bantuan akses internet, tentunya kebutuhan data yang akan ditampung oleh sistem juga semakin besar. Hal ini dapat menjadi faktor terjadinya *bandwidth acceded* yang akan berujung dengan keluhan *customer* terhadap jaringan yang lambat dan penurunan kualitas dalam konsumsi transfer data sehingga data yang

ditransfer sulit untuk diakses. Oleh karena itu PT XYZ saat ini gencar melakukan fiberisasi optik salah satunya dengan mengadakan proyek FTTM (*Fiber to The Mobile*) khususnya di wilayah Bandung Barat. Proyek ini terdiri dari 41 LOP (*List Of Project*), namun 7 diantaranya drop, dan 16 LOP lainnya terlambat terlambat. Kurva s pada proyek Fiber yang dikelola PT XYZ juga menunjukkan bahwa terjadi gap antara plan dan actual



GAMBAR 1
(Kurva S Proyek)

Pada Gambar 1. diketahui total biaya aktual melebihi biaya perencanaan dan *progress* aktual pada pekerjaan proyek berada di bawah garis kurva *progress* perencanaan yang mana hal ini menunjukkan perencanaan manajemen risiko yang kurang matang menjadi salah satu penyebab terjadinya keterlambatan proyek dan berdampak pada tiap-tiap proses grup mulai dari proses *initiating* hingga proses *closing*. Permasalahan keterlambatan pada proyek yang dikelola PT XYZ menjadi perhatian khusus karena terjadinya permasalahan ini tidak lepas dari kurang matangnya persiapan dalam manajemen risiko di awal proyek. Padahal manajemen risiko sendiri memiliki peran penting dalam kesuksesan ataupun kegagalan proyek yang seharusnya menjadi perhatian dari awal pengelolaan proyek. Oleh karena itu berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan akan dilakukan pengukuran tingkat kematangan risiko manajemen

proyek pada proyek fiber yang telah dikelola oleh PT XYZ untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen risiko pada proyek dan mengevaluasi proses-proses yang telah dilaksanakan. Pengukur tingkat kematangan akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan KPM3 (*Kerzner Project Management Maturity Model*) untuk mengevaluasi sebab akibat dari tiap-tiap proses dan mengetahui sejauh mana tingkat kematangan manajemen risiko proyek dari PT XYZ terhadap pengelolaan proyek FTTM (*Fiber To The Mobile*).

II. KAJIAN TEORI

A. Proyek

Proyek merupakan suatu kegiatan sementara yang dilakukan untuk menghasilkan produk atau *service* yang bersifat unik. Sifat proyek yang sementara mengindikasikan waktu mulai dan waktu selesai dari sebuah pekerjaan proyek atau fase dalam proyek (Project Management Institute, 2017).

B. Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan proses pengimplementasian dari seluruh *knowledge area*, keterampilan, *skills* dan *tools* juga teknik untuk aktivitas yang ada didalam proyek agar proyek yang dikerjakan dapat memenuhi *requirement* dan persyaratan yang telah disepakati bersama *stakeholder* di awal sebelum proyek dimulai (Project Management Institute, 2017).

C. Risiko

Risiko dapat didefinisikan sebagai suatu ketidakpastian yang diakibatkan oleh kurangnya pemahaman terhadap suatu bidang pengetahuan yang dapat menurunkan tingkat kebenaran suatu aktivitas dan bila terjadi harus diselesaikan dengan tuntas (Mulcahy, 2018).

D. Project Risk Management

Project Risk Management merupakan aktivitas yang dilakukan untuk merencanakan bagaimana proses identifikasi, analisis, manajemen dan penanganan, dan pengendalian risiko dapat di implementasikan di dalam proyek (C. Arthur Williams & Richard M. Heins, 1989)

E. Maturity

Maturity adalah keadaan di mana telah tercapainya keadaan perkembangan secara maksimum atau penuh di dalam sebuah organisasi. (Webster, 1998)

F. Risk Maturity

Risk Maturity merupakan konsep yang dipahami sebagai ukuran yang digunakan dalam organisasi untuk memantau potensi dan nilai risiko yang terjadi di suatu perusahaan secara menyeluruh. Walaupun *risk maturity* tidak memiliki makna atau pendefinisian yang jelas secara harfiah, *risk maturity* merupakan hal yang menjadi perhatian utama dan lebih dipahami oleh manajemen senior atau *management eksekutif* dalam suatu organisasi (Smith, 1999)

G. Model Maturity

Maturity model sendiri yaitu untuk menyediakan model pengembangan yang progresif di dalam sebuah sistem dan proses manajemen proyek dan dapat digunakan untuk menilai

kapasitas serta kemampuan organisasi dalam melakukan *improvement* terhadap proyek ataupun proses serta strategi bisnisnya (Pennypacker & Grant, 1997)

I. Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3)

Kerzner Project Management Maturity Model sendiri merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pemahaman manajemen proyek dalam sebuah organisasi baik dari sisi *knowledge, skill, tools*, dan proses dari tiap-tiap *stakeholder* yang terlibat di dalamnya, hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat kematangan atau seberapa siap organisasi dalam melakukan implementasi manajemen proyek di dalam proyek mereka dan dapat merencanakan perbaikan untuk improvisasi di dalam proses-proses manajemen proyek nantinya. (Demir & Kocabaş, 2010)

Terdapat lima level tingkatan pengukuran yang bisa dicapai organisasi dalam *Project Management Maturity Model*, di mana tiap levelnya mendeskripsikan tingkat kematangan manajemen proyek (Kerzner, 2019)

LEVEL 5				
Continous Improvement	LEVEL 4			
	Benchmarking	LEVEL 3		
Process Improvement		Singular Methodology	LEVEL 2	
	Process Control		Common Process	LEVEL 1
		Process Definition		Common Language
			Basic Knowledge	

GAMBAR 2
(Five Level Of Kerzner Project Management Maturity Model)

1. Level 1 – Common Language

Pada level ini, organisasi menyadari pentingnya pemahaman dan pengetahuan dasar mengenai manajemen proyek serta istilah-istilah yang ada di dalamnya. Pada level ini biasanya definisi, *knowledge* dan istilah dalam manajemen proyek dapat berdasarkan buku panduan *Project Management Body Knowledge* (PMBOK), namun banyak juga perusahaan yang menggunakan istilah atau terminologinya sendiri.

2. Level 2 – Common Process

Pada level ini, organisasi menyadari pentingnya *common process* untuk dapat di definisikan, di *improve*, dan di implementasikan agar organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam menjalankan proyeknya. Tidak hanya itu, organisasi juga mengakui pengimplementasian prinsip-prinsip manajemen proyek namun belum menetapkan standar apa yang harus dijalankan untuk proyek tersebut.

3. Level 3 – Singular Methodology

Level ini bertujuan untuk membandingkan organisasi dengan organisasi lain, namun hal ini berkaitan dengan prinsip level 3 yang berhubungan dengan *hexagon of excellence* yang menampilkan perbedaan dari organisasi-organisasi yang unggul dalam keterampilan manajemen proyek. *Hexagon of excellence* tersebut terdiri dari *integrated process, culture, management support, training and*

education, informal project management dan behavioral excellence.

4. Level 4 – Benchmarking

Pada level ini, organisasi telah mantap menjalankan standar serta metodologi pendekatan secara terstruktur, dan efektif. Organisasi juga mengakui pentingnya melakukan evaluasi perbaikan terhadap proses manajemen proyek untuk dapat tetap konsisten terhadap kualitas proyek sehingga dapat bersaing secara unggul di luaran. Maka dari itu perusahaan melakukan evaluasi dan perbaikan dengan *benchmarking* yang dilaksanakan secara berkelanjutan dan memutuskan siapa dan apa yang dapat dijadikan tolak ukur dalam *benchmarking* yang akan dilaksanakan

5. Level 5 – Continous Improvement

Pada level ini organisasi melakukan evaluasi kembali terhadap informasi yang diperoleh dalam status proyek dan juga melalui studi banding atau *benchmarking* yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pada tahapan ini organisasi memiliki kultur berbasis proyek secara menyeluruh, menggunakan pendekatan praktis untuk seluruh aspek dalam bisnis. Kunci tingkat ini adalah proses penilaian yang efisiensi dan efektif terhadap manajemen dan berfokus pada perbaikan secara berkesinambungan.

J. Fiber To The Mobile (FTTM)

Fiber To The Mobile (FTTM) merupakan sebuah pendekatan diarea telekomunikasi yang menyediakan layanan berupa pemanfaatan jaringan akses serat optik, Penerapan akses ke *Base Transceiver Station* (BTS). dilakukan melalui *Passive Optical Network* (PON) yang diselenggarakan melalui sistem *Fiber To The Mobile* (PT XYZ, 2023). FTTM merupakan proyek pembangunan infrastruktur jaringan fiber optik *node B* yang sedang dilakukan oleh PT XYZ dengan melakukan *provisioning* berupa pemasangan ODP baru sampai dengan pendistribusian kabel ke *Base Transceiver Station* (BTS).

III. METODE

Pada tahapan ini peneliti melakukan tiga strategi pengumpulan data yaitu dengan observasi, studi literatur, dan penyebaran *self assessment* (kuesioner). Tahapan pengumpulan data ini diharapkan dapat membantu peneliti untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sehingga dapat mencapai tujuan dari penelitian. Kegiatan utama yang dilaksanakan pada tahapan ini, yaitu pengambilan data *self assessment* atau kuesioner. Objek dari kuesioner ini adalah para manajer proyek serta *stakeholder* yang memiliki peran terkait dalam kebutuhan proses manajemen risiko dan penilaian tingkat kematangan risiko ini. Setelah data didapatkan, dilakukan pengolahan data sehingga nantinya dapat memberikan hasil yang dilanjutkan pada tahapan analisis agar mendapatkan informasi dari data-data yang telah didapatkan

A. Self assessment

Self Assessment dilakukan untuk melakukan penilaian tingkat kematangan manajemen proyek dan memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan pengimplementasian manajemen proyek di organisasi tersebut. *Self assessment* pada *Project Management Maturity Model* memiliki *instrument* penilaian yang terdiri dari level kematangan dan

dirancang berdasarkan *knowledge area* yang spesifik (Kerzner, 2019)

B. Perancangan Penilaian Self Assessment KPM3

1. Level 1 – Common Language

Level ini pada dasarnya terdiri 10 pertanyaan yang berfokus pada pengetahuan dasar risiko dari tiap-tiap *stakeholder*. Berikut merupakan beberapa pertanyaan pada *self assessment* yang diberikan kepada *stakeholder* proyek terkait

2. Level 2 – Common Process

Level 2 terdiri dari 20 pertanyaan dengan pilihan jawaban dengan menggunakan skala “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Tiap-tiap skala yang dipilih memiliki jumlah poin yang berbeda-beda, akumulatif dari seluruh poin akan dijadikan skor penilaian pada level 2.

3. Level 3 – Singular Methodology

Level ini berkaitan dengan prinsip level 3 yang berhubungan dengan *hexagon of excellence* yang menampilkan perbedaan dari organisasi-organisasi yang unggul dalam keterampilan manajemen proyek. *Hexagon of excellence* tersebut terdiri dari *integrated process, culture, management support, training and education, informal project management dan behavioral excellence*.

Level ini terdiri dari 42 pertanyaan yang ditujukan kepada para responden dengan memilih proses atau metode apa yang saat ini paling dekat dengan yang diterapkan oleh perusahaan pada proyek mereka.

4. Level 4 – Benchmarking

Pada level ini, organisasi telah mantap menjalankan standar serta metodologi pendekatan secara terstruktur, dan efektif. Organisasi juga mengakui pentingnya melakukan evaluasi perbaikan terhadap proses manajemen proyek untuk dapat tetap konsisten terhadap kualitas proyek sehingga dapat bersaing secara unggul di luaran.

Maka dari itu perusahaan melakukan evaluasi dan perbaikan dengan *benchmarking* yang dilaksanakan secara berkelanjutan dan memutuskan siapa dan apa yang dapat dijadikan tolak ukur dalam *benchmarking* yang akan dilaksanakan. Level ini terdiri dari 25 pertanyaan dengan pilihan jawaban dengan menggunakan skala “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”.

5. Level 5 – Continous Improvement

Pada level ini organisasi melakukan evaluasi kembali terhadap informasi yang diperoleh dalam status proyek dan juga melalui studi banding atau *benchmarking* yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pada tahapan ini organisasi memiliki kultur berbasis proyek secara menyeluruh, menggunakan pendekatan praktis untuk seluruh aspek dalam bisnis. Kunci tingkat ini adalah proses penilaian yang efisiensi dan efektif terhadap manajemen dan berfokus pada perbaikan secara berkesinambungan.

Pada level ini terdapat sebanyak 16 pertanyaan yang berkaitan dengan perspektif para responden terhadap seberapa matangkah proyek yang saat ini sedang dijalankan oleh organisasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Common Language

Berdasarkan hasil perhitungan pada self assessment level 1, tingkat kematangan manajemen proyek pada PT XYZ dalam menangani proyek khususnya diarea *risk management* memperoleh skor sebesar 56 dengan status “below target”. Hal ini menunjukkan bahwa PT XYZ perlu melakukan proses perbaikan untuk pengetahuan umum mengenai *management* proyek khususnya diarea risiko. Berikut merupakan rekapitulasi skor rata-rata dari tiap responden :

Tabel 1

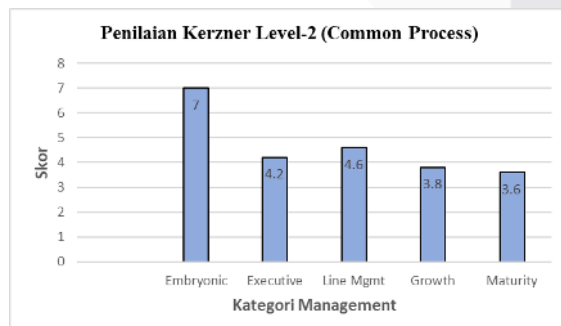
(Hasil Penilaian Self Assessment Level 1)

Kategori Manajemen	Skor	Status
Manajemen Risiko	56	Below Target

Manajemen risiko sangat penting dilakukan dalam pelaksanaan proyek, guna mengidentifikasi risiko, mengukur dampak dari risiko yang terjadi, merencanakan respons risiko yang tepat untuk menghadapi kemungkinan risiko yang terjadi. Selain itu manajemen risiko yang baik dapat membantu proses *monitoring dan controlling* pada risiko-risiko yang ada di lapangan. Berikut merupakan usulan perbaikan yang dapat dilakukan pada level 1, khususnya diarea manajemen risiko proyek, diantaranya :

1. Para karyawan atau tim proyek dapat mempelajari lebih dalam mengenai *basic knowledge Project Risk Management*. dari buku *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Buku ini diterbitkan oleh *Project Management Institute* selaku organisasi Internasional yang menaungi Project Management.
2. Menyetarakan pengetahuan serta pemahaman karyawan atau tim proyek dengan mengadakan pelatihan untuk menunjang *basic knowledge* karyawan khususnya dibidang *risk identification, control risk, dan planning risk response*.
3. Beberapa dari anggota atau tim proyek ikut dilibatkan dalam proses identifikasi risiko, *quantification*, dan perencanaan risiko serta pengendalian risiko. Kemudian ikut serta dalam kegiatan *monitoring* respons risiko proyek selama pelaksanaan proyek berlangsung.

B. Level 2 – Common Process



GAMBAR 3

(Hasil Penilaian Self Assessment Level 2)

Dari hasil skor yang diperoleh diketahui bahwa organisasi PT XYZ saat ini sedang berada dalam fase kategori *line management* dikarenakan pada PT XYZ dalam menangani proyek fiber ini peran *management* lini lebih besar

dikarenakan struktur organisasi fungsional yang diterapkan. Sedangkan untuk kategori manajemen lainnya belum dapat dikatakan matang. Oleh karena itu diperlukan perbaikan proses pada fase *executive, growth, dan maturity*. Oleh karena itu diperlukan perbaikan proses pada fase *executive, growth, dan maturity*. Berikut merupakan usulan perbaikan yang dapat dilakukan pada tiap fase kategori management :

4. Executive Management

- a. Mengadakan pertemuan dengan *general manager* dan melakukan presentasi bisnis untuk manajemen proyek
- b. Manajemen eksekutif (*general manager*) diberi peran sebagai sponsor proyek yang dapat membantu mempercepat proses pelaksanaan manajemen proyek

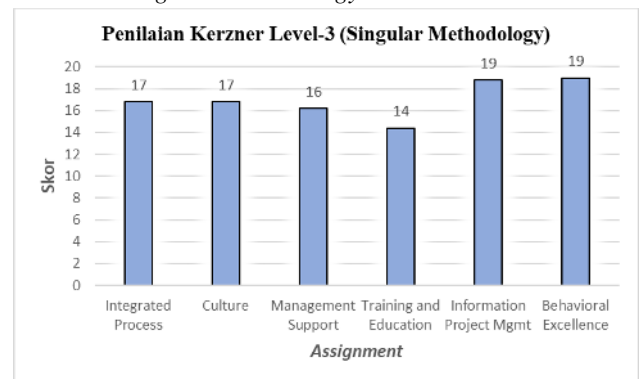
5. Growth

- a. Mengintegrasikan metodologi kedalam pelatihan manajemen proyek yang nantinya dapat berpengaruh untuk meminimalkan pekerjaan *scope creep*.
- b. Mendirikan departemen khusus seperti *Project Management Office (PMO)* untuk mengembangkan *skill* manajemen proyek dalam organisasi.

6. Maturity

- a. Melaksanakan kegiatan pelatihan jangka panjang khusus manajemen proyek.
- b. Melakukan dokumentasi *lesson learned* dari setiap aktivitas proyek yang telah dikerjakan.

C. Level 3 – Singular Methodology



GAMBAR 4

(Hasil Penilaian Self Assessment Level 3)

Perolehan skor yang ada menunjukkan bahwa PT XYZ belum mengimplementasikan manajemen proyek secara maksimal karena PT XYZ masih berbentuk organisasi yang fungsional yang menyebabkan kurangnya keterlibatan dari pihak manajemen eksekutif, manajer fungsional, dan juga manajer proyek dalam *menerapkan assignment hexagon of challenge* di organisasinya. Oleh karena Berikut merupakan beberapa usulan perbaikan yang dapat dilakukan pada tiap *assignment hexagon of challenge* :

7. Integrated Process

- a. melakukan pertemuan antara manajemen eksekutif (*general manager*), manajer fungsional, manajer proyek, dan stakeholder lainnya untuk membicarakan kebutuhan dan benefit yang akan didapatkan dari proses terpadu yang telah terintegrasi.

8. Culture

- b. PT XYZ harus dapat mendukung empat nilai dasar manajemen proyek, diantaranya kerja sama tim, kooperatif, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif

9. Management Support

- Melakukan peninjauan kembali terhadap *project charter* untuk mengetahui seberapa besar otoritas manajer proyek dalam membangun hubungan dengan sponsor, pengambilan keputusan, *customer* dan manajemen fungsional

10. Training and Education

- Pelatihan yang dilaksanakan harus diikuti oleh seluruh karyawan atau tim proyek tidak hanya oleh manajer proyek.
- Memberikan pelatihan yang sesuai dengan tingkat karyawan.
- Melaksanakan pelatihan tersertifikasi seperti CAPM® (*Certified Applied Project Management*), PMP (*Project Management Professional*), atau RMP (*Risk Management Project*).

11. Information Project Management

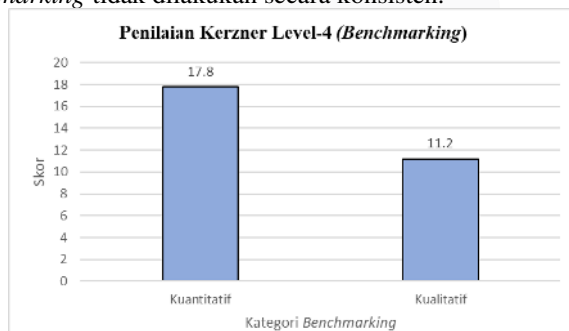
- Melaksanakan pertemuan semacam meeting atau FGD (*Focus Group Discussion*) untuk melaksanakan survei internal mengenai pendekatan aktivitas manajemen proyek yang digunakan kaku atau tidak fleksibel dan meminta *feedback* untuk saran perbaikan jika diperlukan.

12. Behavioral Excellence

- Menciptakan suasana kerja yang kondusif agar terciptanya hubungan kerja yang baik antara tim proyek, manajer proyek, sponsor, dan *customer*

D. Level 4 – Benchmarking

Berdasarkan penilaian kematangan level 4, PT XYZ memperoleh skor kombinasi rata-rata sebesar 29 dengan status “bad”. Perolehan skor ini menunjukkan bahwa PT XYZ belum melaksanakan *benchmarking* berdasarkan rekomendasi dari organisasi khusus seperti PMO (*Project Management Office*). Hal ini juga dikarenakan di PT XYZ belum memiliki organisasi khusus yang menangani manajemen proyek, dan *benchmarking* tidak dilakukan secara konsisten.



GAMBAR 5
(Hasil Penilaian Self Assessment Level 4)

Pada Gambar diperoleh penilaian *benchmarking* dengan kategori kuantitatif sebesar 17,8 dan kualitatif sebesar 11,2. Untuk tiap-tiap kategori dengan skor seperti diatas dapat dikategorikan skor yang baik, yang artinya PT XYZ telah melakukan *benchmarking* pada proses manajemen proyek nya namun belum maksimal dan sesuai dengan standarnya. *Benchmarking* dinilai penting untuk dilaksanakan karena dapat menjadi landasan untuk perbaikan yang berkelanjutan dalam meningkatkan kematangan diseluruh levelnya.

13. Qualitative Benchmarking

Perolehan skor sebesar 11,2 menunjukkan bahwa PT XYZ telah menyadari pentingnya *benchmarking* secara kualitatif. Berikut adalah beberapa saran yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas *benchmarking* :

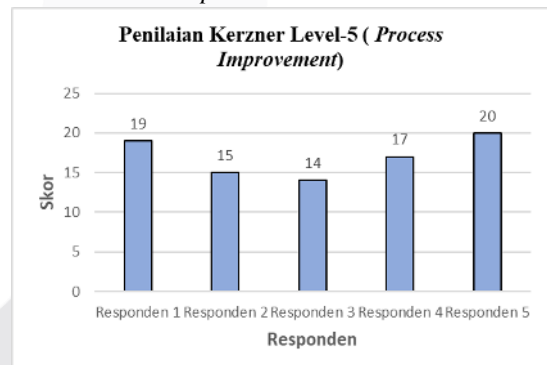
- PT XYZ harus berkomitmen terhadap manajemen proyek secara keseluruhan organisasi.
- Membuat organisasi khusus seperti PMO untuk dapat mencapai tolak ukur kualitatif. (dapat dipertimbangkan kembali)
- Melakukan studi banding dengan perusahaan yang selalu melakukan OFI (*Opportunity for Improvement*) seperti Toyota dan penyelenggara *service* diarea telekomunikasi lainnya.

14. Quantitatif Benchmarking

Perolehan skor sebesar 17,8 menunjukkan bahwa PT XYZ sebenarnya telah sadar akan pentingnya melakukan *benchmarking* secara kuantitatif. Berikut adalah beberapa saran yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas *benchmarking* :

- Membuat organisasi khusus seperti PMO untuk dapat mencapai tolak ukur kualitatif. (dapat dipertimbangkan kembali)
- PT XYZ harus berkomitmen terhadap manajemen proyek secara keseluruhan organisasi.
- Melakukan studi banding dengan perusahaan yang selalu melakukan OFI (*Opportunity for Improvement*) seperti Toyota dan penyelenggara *service* diarea telekomunikasi lainnya.

E. Level 5 – Process Improvement



GAMBAR 6
(Hasil Penilaian Self Assessment Level 5)

Pada gambar diatas dapat dilihat visualisasi data yang ditampilkan hanya berdasarkan jawaban tiap responden, dari PT XYZ, dimana dengan perolehan skor yang diperoleh sebesar 19,15,14,17,20 dan dengan skor rata-rata sebesar 17. Hal ini berarti PT XYZ saat ini sudah melaksanakan upaya perubahan dan perbaikan yang berkelanjutan, namun dengan perlahan dan kurangnya dukungan dari pihak manajemen senior, manajemen eksekutif terhadap upaya tersebut. Oleh karena itu PT XYZ perlu menumbuhkan komitmen dari seluruh anggota termasuk manajemen senior dan juga manajemen eksekutif untuk selalu melakukan aktivitas evaluasi dalam merencanakan perbaikan yang berkelanjutan dalam aktivitas manajemen proyek. Berikut merupakan saran perbaikan yang dapat dilakukan pada level process *improvement* :

- Menyediakan dokumentasi dan laporan *lesson learned* sebagai OPA (*Organizational Process Asset*) yang dapat

diakses oleh manajer. *Lesson learned* juga harus selalu di *update*.

2. Melakukan *monitoring* terhadap metodologi manajemen proyek yang telah digunakan dan menyesuaikan kembali strategi yang digunakan dengan metodologi yang perlu digunakan.
3. Mempertimbangkan untuk mendirikan organisasi khusus untuk menerapkan perbaikan yang berkelanjutan.
4. Jika diperlukan lakukan konsultasi bersama konsultan manajemen proyek dalam menangani sebuah proyek.

V. KESIMPULAN

Tingkat kematangan manajemen risiko proyek diukur dengan menggunakan model *Kerzner Project Management Maturity Model*. Pengukuran kematangan manajemen risiko diperoleh dari hasil penyebaran *self assessment* yang disebarkan kepada lima *top management* di PT XYZ yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan proyek FTTM (*Fiber To The Mobile*). Penilaian tingkat kematangan ini terdiri dari lima level. Dari hasil pengolahan data yang diperoleh, dalam pengerjaan proyek tersebut menunjukkan bahwa :

1. Untuk level 1 – *Common Language*, masih berada pada status “*below target*” yang berarti perlu dilakukan peningkatan terhadap pemahaman *basic knowledge* para anggota tim proyek terutama dalam area risiko proyek.
2. Untuk level 2 – *Common Process*, masih berada dalam fase *line management*, yang berarti organisasi PT XYZ masih menggunakan struktur fungsional sehingga kurangnya dukungan dan keterlibatan manajemen eksekutif dalam pengelolaan proyek tersebut. Sehingga perlu dilakukan perbaikan untuk peningkatan ke fase siklus selanjutnya.
3. Untuk level 3 – *Singular Methodology*, masih berada dibawah rata-rata berdasarkan ketentuan penilaian *Kerzner*. Hal ini menunjukkan bahwa PT XYZ belum mengimplementasikan manajemen proyek secara maksimal karena PT XYZ masih berbentuk organisasi yang fungsional yang menyebabkan kurangnya keterlibatan dari pihak manajemen eksekutif (*general manager dan executive vice president*), manajer fungsional, dan juga manajer proyek dalam menerapkan *assignment hexagon of challenge* di organisasinya.
4. Untuk level 4 – *Benchmarking*, masih berada pada status “*bad*” yang berarti PT XYZ belum secara optimal

melakukan proses studi banding untuk organisasinya terhadap organisasi serupa ataupun organisasi yang berbeda. Hal ini perlu diperhatikan karena dari proses *benchmarking* inilah PT XYZ bisa mendapatkan ide baru dalam pengimplementasian manajemen proyek di organisasinya.

5. Untuk level 5 – *Process Improvement*, dari penilaian yang dilakukan menunjukkan bahwa sudah adanya kesadaran dan aksi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan di PT XYZ namun proses tersebut masih berjalan secara lambat dikarenakan kurangnya dukungan untuk melakukan perubahan dari pihak manajemen eksekutif.

REFERENSI

- C. Arthur Williams, & Richard M. Heins. (1989). *Risk Management and Insurance*. McGraw Hill.
- Demir, C., & Kocabaş, I. (2010). Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1641–1645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.379>
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model*.
- Mulcahy, R. (2018). *Rita Mulcahy's TM ® Ninth Edition*. www.rmcls.com
- Pennypacker, J. S., & Grant, K. P. (1997). *Project Management Maturity: An Industry Benchmark 4 Project Management Journal* (Vol. 20, Issue 01). Vo i vedich & Jones.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge - 6th edition*. In *Project Management Institute: Vol. Vol.6*.
- PT XYZ. (2023). *Modul Praktek Instalasi Kabel Premises Broadband*.
- Smith, P. G. (1999). Managing Risk as Product Development Schedules Shrink. *Research Technology Management*, 42. <https://www.jstor.org/stable/24132963>