

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Manajemen proyek merupakan implementasi dari ilmu pengetahuan, keterampilan, perangkat dan teknik pada suatu aktivitas proyek untuk memenuhi kebutuhan hingga tujuan suatu proyek (PMI, 2013). Berdasarkan hal tersebut maka dapat diketahui bahwa manajemen proyek merupakan pengaplikasian dari pengetahuan, keahlian dan teknis dengan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar mendapatkan hasil yang optimal dalam hal kinerja biaya, mutu dan jadwal serta keselamatan kerja. Untuk itu setiap perusahaan yang ingin mengerjakan suatu proyek, diperlukan pengetahuan mendalam tentang manajemen proyek agar seluruh aspek dalam proyek tersebut dapat berjalan dengan optimal.

Kegiatan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022 merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Perhubungan dengan bekerja sama dengan PT XYZ sebagai *Event Organizer*. Berdasarkan dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 35 Tahun 2012 tentang Struktur Organisasi dan tata kerja Kantor Otoritas Pelabuhan Utama dan Peraturan menteri Perhubungan Nomor PM 36 tahun 2012 tentang Organisasi dan tata Kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan bahwa Penyelenggara Pelabuhan menyelenggarakan fungsi pelaksanaan pemberian konsesi kepada Badan usaha Pelabuhan untuk melakukan kegiatan pengusahaan di pelabuhan sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 77 Tahun 2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut bahwa jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut terdiri atas Jasa Kepelabuhan, Penerbitan Surat Izin Kepelabuhan, Jasa Kenavigasian, Penerimaan Uang Perkapalan dan Kepelautan, Jasa Angkutan Laut, dan Denda Administratif (Data Perusahaan, 2022).

Adapun rangkaian Kegiatan Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022 yakni sebagai berikut:

1. Pemaparan Inventarisasi dan Evaluasi pencapaian Penerimaan Negara Bukan Pajak beserta permasalahannya;
2. Penentuan indikator peningkatan Penerimaan Negara Bukan Pajak;
3. Inventarisasi objek jenis-jenis kegiatan perusahaan jasa kepelabuhan yang dikonsesikan di area konsesi;
4. Pelaksanaan Rekonsiliasi dan cokit dengan General Manager Cabang PT ABC selaku Perusahaan Cabang Vendor untuk selanjutnya hasil tersebut dituangkan ke dalam Berita Acara Kesepakatan.

Untuk lokasi pelaksanaan Kegiatan Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022 telah dibagi dalam empat triwulan yaitu:

1. Triwulan IV Tahun Anggaran 2021 dilaksanakan di Semarang pada 24 Februari 2022;
2. Triwulan I Tahun Anggaran 2022 dilaksanakan di Padang pada 19 Mei 2022;
3. Triwulan II Tahun Anggaran 2022 dilaksanakan di Kupang pada 21 Juli 2022;
4. Triwulan III Tahun Anggaran 2022 dilaksanakan di Manado pada 27 Oktober 2022.

Untuk melaksanakan penyelenggaraan Kegiatan Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022 ini butuh tiga tahap yang perlu diselesaikan dalam setiap lokasi, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi dan pelaporan. Ketiga tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

**Tabel 1.1** Tahapan Pekerjaan pada Proyek *Event Organizer*

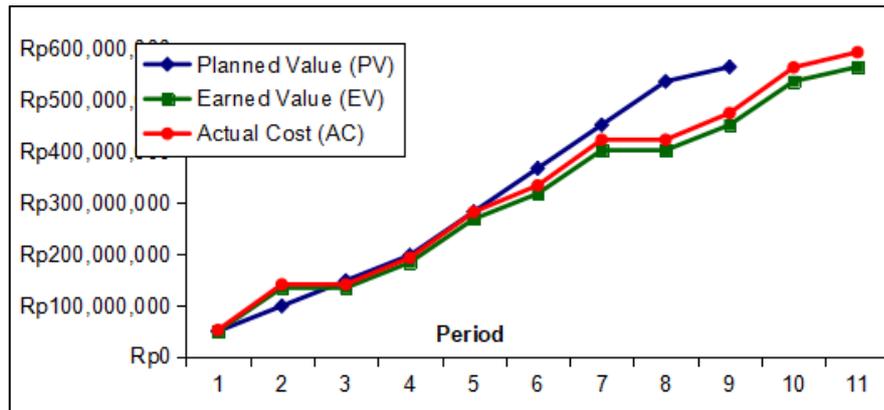
No. Kode	Tahapan Pekerjaan / Kegiatan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022
D100	Tahap I : Persiapan (Semarang, Padang, Kupang, dan Manado)
D200	Tahap II : Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi PNBPNBP (Semarang, Padang, Kupang, dan Manado)
D300	Tahap III : Evaluasi dan Pelaporan

(Data Perusahaan, 2022)

Pada tahap I, *Event Organizer* merencanakan untuk menyelesaikan lima kegiatan dalam kurun waktu dua minggu pertama. Pada tahap II, terdapat lima kegiatan yang harus diselesaikan. Pada tahap III, terdapat evaluasi pekerjaan secara keseluruhan dan penyusunan Laporan pelaksanaan Kegiatan Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022. Laporan yang dihasilkan oleh panitia ini menjadi bagian dari administrasi dan pertanggungjawaban pelaksanaan Penyelenggaraan Rekonsiliasi secara keseluruhan dan menjadi bahan evaluasi untuk program berikutnya.

Berdasarkan dari data yang diterima oleh peneliti dari PT XYZ yaitu jadwal perencanaan, jadwal aktual, rencana anggaran biaya dan biaya aktual, dapat dihasilkan grafik *Earned Value Management* (EVM). Konsep dari metode EVM adalah membandingkan antara hasil dari *Planned Value* (PV) yang merupakan perencanaan pekerjaan proyek dan *Earned Value* (EV) dan *Actual Cost* (AC) yang merupakan laporan pengeluaran dan pekerjaan proyek (Budhy Prasetya, 2018). adapun definisi dari PV, EV, dan AC yaitu (Tariq et al., 2020):

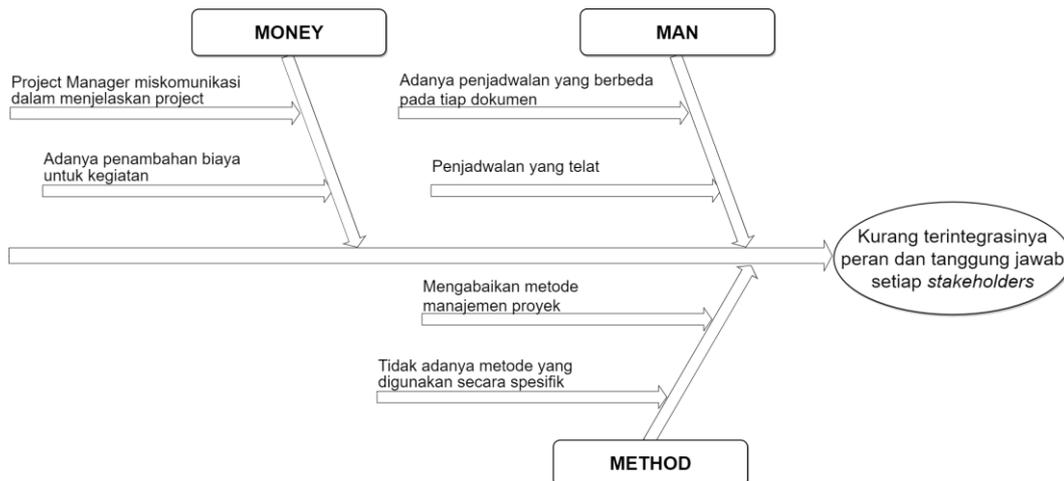
1. PV: Anggaran yang direncanakan untuk dibelanjakan pada suatu proyek juga dikenal sebagai *Budgeted Cost for Work Schedule* (BCWS).
2. EV: Pada waktu tertentu, bagian dari pekerjaan yang benar-benar diselesaikan dikenal sebagai *Budgeted Cost for Work Performed* (BCWP).
3. AC: Jumlah aktual biaya yang dihabiskan untuk proyek pencapaian yang dikenal sebagai *Actual Cost of Work Performed* (ACWP)



**Gambar 1.1** Grafik *Earn Value Management*  
(Pengolahan Data, 2022)

Dari grafik EVM tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perpanjangan waktu dari perencanaannya yaitu dua bulan. Selain itu, dapat dilihat juga bahwa terdapat penambahan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan ini yaitu sebesar Rp28,646,660.

Selain adanya keterlambatan waktu dan pemborosan biaya, terdapat beberapa permasalahan yang ada berdasarkan pengamatan peneliti. Untuk menjelaskan permasalahan tersebut, peneliti menggunakan diagram sebab-akibat atau *Fishbone Diagram*. Menurut Kang dan Kvam (2011), *Fishbone Diagram* adalah ilustrasi yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi penyebab potensial atau nyata dari masalah kualitas. Adapun menurut Ishikawa dalam Juran (1999), *Fishbone Diagram* adalah diagram yang digunakan untuk mengatur dan menampilkan adanya keterkaitan antara berbagai teori akar penyebab dari suatu masalah. Dari beberapa pernyataan dan hasil pengamatan peneliti, peneliti membuat *Fishbone Diagram* yaitu sebagai berikut:



**Gambar 1.2** Diagram Sebab Akibat  
(Pengolahan Data, 2022)

*Fishbone Diagram* ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mengacu pada kurang terintegrasinya peran dan tanggung jawab setiap *stakeholders*. Terdapat tiga aspek dalam diagram sebab akibat ini.

Pada aspek pertama yaitu *man* (manusia), terdapat dua faktor, yaitu adanya penjadwalan yang berbeda pada tiap dokumen dan adanya penjadwalan yang telat. Pada aspek kedua yaitu *money* (keuangan), terdapat dua faktor, yaitu *Project manager* miskomunikasi dalam menjelaskan *project* dan adanya penambahan biaya untuk kegiatan. Pada aspek ketiga yaitu *method* (metode), terdapat dua faktor, yaitu mengabaikan metode manajemen proyek dan tidak adanya metode yang digunakan secara spesifik. Dapat dilihat dari keenam faktor yang bersumber dari tiga aspek itu memiliki hubungan dengan seluruh pekerja yang terlibat dalam proyek ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penyebab utama dari *Fishbone Diagram* diatas yaitu adanya kurang terintegrasinya peran dan tanggung jawab setiap *stakeholders*.

Salah satu metode dari manajemen proyek untuk mengatasi kurang terintegrasinya peran dan tanggungjawab setiap *stakeholders* yaitu dengan rancangan *RACI Matrix*. Menurut Jacka dan Keller (2009), *RACI Matrix* umumnya digunakan untuk memvisualisasikan peran dan tanggung jawab individu yang terlibat dalam suatu proses atau organisasi. Selain itu, menurut Costello (2012), RACI adalah akronim yang menjelaskan empat macam tanggung jawab yang dipegang oleh individu dalam suatu proses yaitu *Responsible*, *Accountable*, *Consulted*, dan *Informed*.

Dari hal tersebut, penulis menggunakan *RACI Matrix* untuk menganalisis kondisi perusahaan dan mencari solusi dengan membuat *RACI Matrix* yang baik dan dapat digunakan pada proyek perusahaan selanjutnya. Dapat diketahui bahwa *RACI Matrix* merupakan matriks yang menunjukkan hubungan pertanggungjawaban antara paket pekerjaan dan sumber daya, umumnya matriks ini digunakan untuk menunjukkan tingkat partisipasi dan tingkat tanggungjawab yang berbeda pada tiap pekerjaan oleh berbagai anggota tim, bukan berdasarkan sumber daya fisiknya (Dionisio, 2018). Dengan dirancangnya *RACI Matrix* ini maka perusahaan dapat menggunakannya untuk memudahkan komunikasi dan menghindari permasalahan seperti keterlambatan waktu dan pemborosan biaya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu

1. Bagaimana kondisi hubungan sumber daya manusia pada proyek *event organizer* PT XYZ?
2. Bagaimana *RACI Matrix* yang sesuai dengan kondisi pada proyek *event organizer* PT XYZ?
3. Bagaimana *Job Description* yang sesuai dengan kondisi pada proyek *event organizer* PT XYZ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kondisi hubungan sumber daya manusia pada proyek *event organizer* PT XYZ.
2. Merancang *RACI Matrix* yang sesuai dengan kondisi pada proyek *event organizer* PT XYZ
3. Merancang *Job Description* untuk para *stakeholders* PT XYZ berdasarkan hasil *RACI Matrix*.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan  
Diharapkan dapat memberikan informasi mengenai hasil analisis kondisi hubungan tanggungjawab antar *stakeholders* dan pekerjaannya dan dapat memberikan hasil *RACI Matrix* dan *Job Description* yang sesuai dengan kondisi pada proyek *event organizer* PT XYZ mengoptimalkan perencanaan *event* yang akan diselenggarakan perusahaan untuk kedepannya.
2. Bagi Penulis  
Dapat menjadi sarana dalam mengimplementasikan pengetahuan pada mata kuliah dan penggunaan teori serta pengimplementasian *Project Management* terutama pada pembuatan *RACI Matrix* dan *Job Description*, yang telah dipelajari sebelumnya, serta dapat memperluas wawasan penulis mengenai pengambilan keputusan di perusahaan secara langsung.
3. Bagi Perguruan Tinggi  
Dapat dijadikan sebagai referensi pembelajaran bagi para civitas akademik sehingga dapat meningkatkan kualitas penelitian selanjutnya.

#### 1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada Kegiatan Penyelenggaraan Rekonsiliasi Pendapatan Konsesi Penerimaan Negara Bukan Pajak Tahun 2022.
2. Data yang digunakan menggunakan data dari perusahaan *Event Organizer* yaitu PT XYZ.
3. Penelitian ini menggunakan metode *Project Management*.

#### 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Pendahuluan memuat materi tentang latar belakang penelitian, mengulas atau menjelaskan dengan singkat pentingnya penelitian dilakukan, tujuan, perumusan masalah, ruang lingkup, dan batasan masalah. Bagian ini juga menjelaskan alasan yang kuat tentang pemilihan perumusan masalah, metode penelitian, manfaat dari luaran penelitian.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka adalah rujukan teori dari bidang ilmu tertentu yang digunakan sebagai dasar untuk memperkuat gagasan penelitian, dan menjadi rujukan dalam mengeksplorasi metode penelitian atau rangkaian proses penelitian agar dapat menghasilkan tujuan penelitian sebagai kesimpulan yang diharapkan.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menjelaskan tahapan perhitungan dari proses penyelesaian penelitian yang dilengkapi dengan *flowchart* untuk memperjelas proses penyelesaian penelitian. Metode penelitian menjelaskan secara rinci model rancangan yang digunakan untuk memperoleh hasil penelitian, serta menjelaskan cara pengumpulan data penelitian.

## **BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan penelitian adalah proses penyelesaian penelitian yang urutan prosesnya sama dengan diagram alir dari metode penelitian, yang luarannya adalah hasil penelitian.

## **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Membahas mengenai kesimpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian untuk dapat dilanjutkan pada penelitian selanjutnya.