



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGELOLAAN RISIKO PADA PROYEK PEMBANGUNAN
CABANG BANK DALAM USAHA MENINGKATKAN
KINERJA WAKTU
(STUDI KASUS PADA PROYEK PANIN BANK TAHUN 2010)**

TESIS

TIMOTIUS JONAS

0806477522

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK
JAKARTA
JANUARI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGELOLAAN RISIKO PADA PROYEK PEMBANGUNAN
CABANG BANK DALAM USAHA MENINGKATKAN
KINERJA WAKTU
(STUDI KASUS PADA PROYEK PANIN BANK TAHUN 2010)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

TIMOTIUS JONAS

0806477522

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
JAKARTA
JANUARI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**



Nama : Timotius Jonas
NPM : 0806 477 522
Tanda Tangan :
Tanggal : 11 Januari 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Timotius Jonas
NPM : 0806 477 522
Program Studi : Teknik Sipil bidang Manajemen Teknik
Judul Tesis : Pengelolaan Risiko Pada Proyek Pembangunan Cabang Bank Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Waktu (Studi Kasus Pada Proyek Panin Bank Tahun 2010).

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD (.....)
Pembimbing 2 : Prof. DR. Ir. Yusuf Latief, MT. (.....)
Penguji : DR. Ir. Ismeth S. Abidin (.....)
Penguji : Ir. Wisnu Isvara, MT. (.....)
Penguji : Dipl. Ing. M. Ichsan Damiat, MT. PMP (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Januari 2011

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Program Studi Teknik Sipil pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) **Dr. Ali Berawi** selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- (2) **Dr. Ir. Yusuf Latief** selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- (3) **Dosen-Dosen dan Karyawan Departemen Teknik Sipil FTUI** yang telah banyak membantu selama masa perkuliahan;
- (4) Orang tua dan adik saya yang telah memberikan bantuan semangat dan moral;
- (5) Pihak **Bank Panin** (Pak Hasan, Pak Christiono, Pak Raldi, Pak Budi, Henny, Vida, Olin, Abram, Grace, Shinta, Pak Mujib) serta **kontraktor Bank Panin** yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (6) Teman-teman Sipil Manajemen Proyek yaitu Melriansyah, Joseph, Maru, Yanto, Winnie dan semua yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
- (7) Dan Sabrina yang telah memberikan bantuan semangat dan doa.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Januari 2011

Timotius Jonas

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Timotius Jonas

NPM : 0806477522

Program Studi : Manajemen Proyek

Departemen : Teknik Sipil

Fakultas : Teknik

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul

**“PENGELOLAAN RISIKO PADA PROYEK PEMBANGUNAN CABANG
BANK DALAM USAHA MENINGKATKAN KINERJA WAKTU
(STUDI KASUS PADA PROYEK PANIN BANK TAHUN 2010)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama.

Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 11 Januari 2011

Yang menyatakan

(Timotius Jonas)

ABSTRAK

Nama : Timotius Jonas
Program Studi : Teknik Sipil
Judul : Pengelolaan Resiko Pada Proyek Pembangunan Cabang Bank Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Waktu (Studi Kasus Pada Proyek Panin Bank Tahun 2010)

Bank Panin merupakan salah satu dari sepuluh bank terbesar di Indonesia. Sebagai Bank yang besar maka Bank Panin selalu berusaha untuk mengembangkan usaha dan jaringan kantornya untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Dengan dikeluarkan skema Arsitektur Perbankan Indonesia (API) oleh Bank Indonesia pada tahun 2004 yang mengatur mengenai klasifikasi bank berdasarkan jaringan kantor dan wilayah operasinya, maka Bank Panin semakin aktif untuk terus menambah jumlah kantor cabangnya di seluruh wilayah Indonesia. Namun setiap tahunnya, dari tahun 2004 hingga 2009, proyek pembangunan cabang baru selalu mengalami keterlambatan dan tidak memenuhi rencana penambahan kantor yang ditetapkan di *business plan* awal tahun. Untuk tahun 2010, rencana penambahan kantor yang telah ditetapkan dalam *business plan* 2010 adalah sebanyak 91 cabang. Oleh karena itu untuk dapat memenuhi target dan tidak mengulangi kegagalan pada tahun-tahun lalu, maka perlu dilakukan suatu langkah untuk dapat meningkatkan kinerja waktu proyek. Langkah tersebut adalah dengan manajemen resiko, yaitu dengan melakukan identifikasi resiko-resiko pada pelaksanaan proyek Bank Panin yang berpengaruh pada kinerja waktu proyek serta melakukan analisa dampak dan penyebabnya. Hasil dari analisa tersebut akan di evaluasi untuk menentukan level dan peringkat masing-masing resiko sehingga dapat ditentukan cara penanganan, tindakan dan rekomendasi terhadap resiko-resiko tersebut. Diharapkan dengan dilakukan proses manajemen resiko, maka kinerja waktu proyek Bank Panin dapat ditingkatkan sehingga tidak ada lagi terjadi keterlambatan proyek dan target pada *business plan* tahun 2010 dapat tercapai.

Kata Kunci : Bank Panin, Manajemen Resiko, *business plan*, Kinerja Waktu

ABSTRACT

Name : Timotius Jonas

Study Program: Civil Engineering

Judul : Risk Management in Bank Branch Construction Project In The Effort To Improve Time Performance (A Study Case of Panin Bank Project Year 2010).

Panin Bank is one of the ten biggest bank in Indonesia. As a big bank, Panin Bank always try to develop its business and branches to improve its service to the customer. In 2004, Bank Indonesia created a scheme to make a bank clasification by its operation area and number of branches, called API (Arsitektur Perbankan Indonesia). With this new scheme, Panin Bank begin more active to add and build more branches all over Indonesia. But every year from 2004 to 2009, project to build more branches always gone late and doesn't achieve the target that has been schedule in the business plan. In year 2010, base from the 2010 business plan, there are 91 project branches to be build. Because of that, to achieve the target and not to repeat the failure of past year projects, there must be a way to increase time performance of the project. One way is to apply risk management, begining with risk identification to know all the risk that can affect time project time performance. After that, those identified risk are analyze to know their impact and what cause it. The result of the analyze will be evaluate to make risk rank/level or priority to determine the action and recomendation to threat risks. It is expected that with applying risk management , the project time performance can be increased so the target in 2010 business plan can be achieved.

Key Word : Panin Bank, Risk Management, business plan, Time Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	2
1.2.2 Signifikasi Masalah.....	3
1.2.3 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. LANDASAN TEORI	8
2.1 Pendahuluan	8
2.2 Proyek Pembangunan Cabang Bank Panin	8
2.2.1 Deskripsi Proyek Cabang Bank Panin.....	8
2.2.2 Linkup Pekerjaan.....	10
2.2.3 Peraturan Perbankan Terkait Pembukaan Kantor Cabang	12
2.3 Pengertian Resiko dan Manajemen Resiko	13
2.3.1 Defenisi.....	13
2.3.2 Manajemen Resiko	13
2.3.3 Identifikasi Resiko.....	14
2.3.4 Analisa Resiko.....	15
2.3.5 Evaluasi Resiko	17
2.3.6 Penanganan Resiko.....	17
2.4 Tahapan Proyek Pembangunan Cabang Bank Panin beserta Resikonya .	18
2.5 Kinerja Waktu Proyek	24
2.5.1 Keterlambatan Proyek.....	24
2.5.2 Faktor Resiko Yang Berpengaruh Pada Kinerja Waktu	25
2.6 Kerangka Berfikir.....	30

3. METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Pendahuluan.....	33
3.2 Pemilihan Metode Penelitian	33
3.2.1 Rumusan Masalah.....	33
3.2.2 Strategi Penelitian	34
3.2.3 Pengertian Metode Survey	34
3.2.4 Tujuan Metode Survey.....	34
3.2.5 Karakteristik Ilmiah Metode Survey.....	35
3.3 Proses Penelitian	36
3.3.1 Variabel Penelitian.....	38
3.3.2 Instrumen Penelitian	42
3.3.3 Pengumpulan Data	45
3.4 Metode Analisa	45
3.4.1 Analisa Statistik	46
3.4.2 Analisa Resiko Secara Kualitatif	46
3.4.3 Analisa Resiko Secara Kuantitatif	46
3.5 Rekomendasi Tindakan.....	48
3.6 Kesimpulan	49
4. PELAKSANAAN PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	50
4.1 Pendahuluan.....	50
4.2 Pengumpulan Data	50
4.2.1 Kuisisioner Tahap 1.....	50
4.2.2 Kuisisioner Tahap 2.....	51
4.3 Analisa Delphi	51
4.4 Uji Instrumen	55
4.4.1 Uji Pilot Survey.....	55
4.4.2 Uji Validitas	57
4.4.3 Uji Reliabilitas	59
4.5 Analisa Deskriptif	60
4.6 Analisa AHP	67
4.7 Analisa Dampak, Penyebab dan Respon Peristiwa Risiko	73
4.8 Kesimpulan	90
5. TEMUAN DAN BAHASAN.....	91
5.1 Pendahuluan.....	91
5.2 Temuan dan Bahasan	91
5.3 Pembuktian atas Hipotesa	119
5.3 Kesimpulan	120
6. PENUTUP.....	121
6.1 Kesimpulan	121
6.2 Saran	124
DAFTAR ACUAN	125
DAFTAR REFERENSI	128
DAFTAR LAMPIRAN.....	130

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Proyek Yang Terealisasi.....	4
Tabel 2.1 Schedule Pembukaan Cabang Bank Panin tahun 2010.....	9
Tabel 2.2 Kriteria Probabilitas Secara Kualitatif	15
Tabel 2.3 Pengukuran Konsekuensi Secara Kualitatif.....	16
Tabel 2.4 Matriks Tingkat Resiko Secara Kualitatif.....	16
Tabel 2.6 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu.....	25
Tabel 2.7 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu.....	26
Tabel 2.8 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu.....	26
Tabel 2.9 Resiko Pada Proyek Konstruksi	27
Tabel 2.10 Faktor Penyebab Keterlambatan	29
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	39
Tabel 3.2. Format Pengumpulan Data.....	43
Tabel 3.3 Skala Output Frekuensi Resiko.....	43
Tabel 3.4 Skala Output Dampak Resiko	44
Tabel 3.5 Tingkat Reliabilitas Dari Hasil Uji Yang Dilakukan	45
Tabel 3.6 Responden Penelitian.....	45
Tabel 3.7 Matriks Tingkat Resiko Secara Kualitatif.....	46
Tabel 3.8 Skala Dasar.....	47
Tabel 4.1 Profil Responden Kuisisioner Tahap 1	51
Tabel 4.2 Pertanyaan Kuisisioner Tahap 1	51
Tabel 4.3 Hasil Analisa Kuisisioner Tahap 1	52
Tabel 4.4 Profil Responden Pilot Survey	55
Tabel 4.5 Komentar Responden Uji Pilot Survey	56
Tabel 4.6 Profil Responden Kuisisioner Tahap 2	57
Tabel 4.7 Tabel Perhitungan Validitas Risiko	58
Tabel 4.8 Tabel Perhitungan Reliabilitas	60

DAFTAR TABEL

Tabel 4.9 Matrik Tingkat Resiko (Risk Level) Secara Kualitatif	60
Tabel 4.10 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Perencanaan	62
Tabel 4.11 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Desain	63
Tabel 4.12 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Konstruksi.....	64
Tabel 4.13 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Persiapan Operasi	66
Tabel 4.14 Matriks Berpasangan untuk Level Resiko - 1	67
Tabel 4.15 Matriks Berpasangan untuk Level Resiko - 2	67
Tabel 4.16 Bobot Elemen Untuk Level Risiko	68
Tabel 4.17 Matriks Berpasangan untuk Level Risk dibagi Jumlah tiap Kolom	68
Tabel 4.18 Uji Konsistensi Matrik Berpasangan untuk Level Risiko.....	68
Tabel 4.19 Nilai RI untuk masing-masing n	69
Tabel 4.20 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Perencanaan.....	70
Tabel 4.21 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Desain.....	70
Tabel 4.22 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Konstruksi	71
Tabel 4.23 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Persiapan Operasi.....	72
Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan..	73
Tabel 5.1 Peristiwa Risiko	96
Tabel 5.2 Dampak Peristiwa Risiko	97
Tabel 5.3 Penyebab Peristiwa Risiko	100
Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema API Tahun 2004.....	2
Gambar 2.1 Diagram Alir Manajemen Resiko.....	14
Gambar 2.2 Flowchart Kerangka Berpikir	32
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	37
Gambar 3.2 Grafik Hubungan Kinerja Waktu Terhadap Faktor Resiko.....	38
Gambar 5.1 Peristiwa Risiko dan Dampak	98
Gambar 5.2 Peristiwa Risiko dan Penyebab yang disebabkan Owner	103
Gambar 5.3 Peristiwa Risiko dan Penyebab yang disebabkan Kontraktor	104
Gambar 5.4 Penyebab Peristiwa Risiko yang disebabkan Owner dan Respon	114
Gambar 5.5 Penyebab Peristiwa Risiko yang disebabkan Kontraktor	115

BAB 1

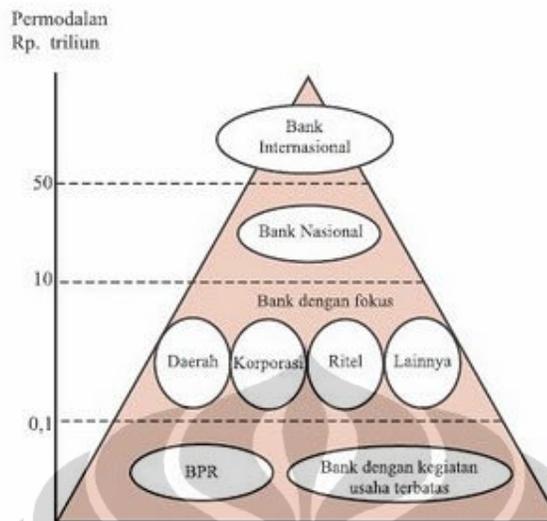
PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pada tahun 2004, Bank Indoneisa (BI) mengeluarkan skema rancangan API (Arsitektur Perbankan Indonesia) yang merupakan rancangan bentuk ideal industri perbankan yang sehat, kuat, dan efisien di masa depan. Program ini bertujuan untuk memperkuat permodalan bank umum (konvensional dan syariah) dalam rangka meningkatkan kemampuan bank mengelola usaha maupun risiko, mengembangkan teknologi informasi, maupun meningkatkan skala usahanya guna mendukung peningkatan kapasitas pertumbuhan kredit perbankan. Implementasi program penguatan permodalan bank dilaksanakan secara bertahap dan upaya peningkatan modal bank-bank tersebut dapat dilakukan dengan membuat business plan yang memuat target waktu, cara dan tahap pencapaian.

Menurut API tahun 2004, dalam waktu sepuluh sampai limabelas tahun ke depan program peningkatan permodalan tersebut diharapkan akan mengarah pada terciptanya struktur perbankan yang lebih optimal, yaitu terdapatnya:

- 2 sampai 3 bank yang mengarah kepada bank internasional dengan kapasitas dan kemampuan untuk beroperasi di wilayah internasional serta memiliki modal di atas Rp50 triliun.
- 3 sampai 5 bank nasional yang memiliki cakupan usaha yang sangat luas dan beroperasi secara nasional serta memiliki modal antara Rp10 triliun sampai dengan Rp50 triliun.
- 30 sampai 50 bank yang kegiatan usahanya terfokus pada segmen usaha tertentu sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi masing-masing bank. Bank-bank tersebut memiliki modal antara Rp100 miliar sampai dengan Rp10 triliun.
- Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan bank dengan kegiatan usaha terbatas yang memiliki modal di bawah Rp100 miliar.



Gambar 1.1 Skema API tahun 2004

Dengan dikeluarkan skema API ini, Bank Panin yang termasuk di dalam sepuluh bank terbesar di Indonesia menargetkan untuk dapat masuk menjadi kategori Bank Nasional. Oleh karena itu, untuk mewujudkan target tersebut, penambahan jumlah jaringan kantor cabangnya mutlak dibutuhkan terutama di daerah-daerah yang masih belum terdapat cabang Bank Panin. Dengan memperluas jaringannya ke seluruh wilayah Indonesia, maka akan menjadi saluran bagi Bank Panin untuk pemasaran produk-produknya, memperbesar pangsa pasar, memperluas jangkauan pelayanan perbankan kepada masyarakat dan mendekatkan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah Bank Panin dan mengantisipasi persaingan antar bank yang semakin ketat di masa datang.

Pada business plan tahun 2010 Bank Panin menargetkan untuk menambah 91 kantor cabang baru di seluruh Indonesia. Diantara 91 kantor cabang tersebut terdapat 14 lokasi yang terletak diluar pulau Jawa, serta 54 lokasi yang terletak di Jakarta.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pelaksanaan proyek pembangunan jumlah kantor sebanyak 91 kantor cabang tersebut tidak akan luput dari resiko-resiko yang mungkin dapat

mengakibatkan keterlambatan atas durasi penyelesaian proyek sehingga menyebabkan tidak terpenuhinya jumlah target kantor cabang tersebut. Resiko-resiko yang dapat menyebabkan keterlambatan waktu penyelesaian target proyek jumlah kantor dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Resiko dari Internal Bank Panin meliputi kinerja tim proyek Bank Panin yang belum optimal, jumlah SDM yang masih kurang yang melaksanakan dan mengawasi proyek, koordinasi antar bagian dalam internal manajemen Bank Panin, perubahan desain gambar, keterlambatan dokumen administrasi, keterlambatan pengiriman material supply by Bank Panin, penundaan keputusan, keterlambatan menyediakan lahan dan lain-lain.
- b. Resiko dari Eksternal meliputi kesalahan menunjuk kontraktor yang melaksanakan proyek, keterlambatan kinerja kontraktor, kekurangan SDM di proyek, keahlian SDM kontraktor yang kurang, sumber daya kontraktor, metode konstruksi yang salah, produksi di workshop yang terlambat, pengiriman material yang terlambat, peralatan yang tidak memadai, koordinasi dan monitoring yang salah, keterlambatan kerja subkon, keterlambatan pemasangan Signage, Genset dan masalah-masalah lain-lain didalam proyek.
- c. Resiko lain-lain berupa lokasi proyek yang jauh, regulasi, perijinan (ijin lingkungan serta tetangga proyek, IMB yang tidak keluar, ijin BI yang tidak keluar), kesulitan penyediaan daya listrik sesuai kebutuhan, keterlambatan penyediaan line telepon, bencana alam berupa banjir, gempa bumi, kondisi social-politik dan lain-lain.

Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian resiko, evaluasi dampak dan penyebab resiko dan penanganan resiko agar target penambahan jumlah kantor Bank Panin dapat tercapai tepat waktu sesuai business plan tahun 2010.

1.2.2 Signifikasi Masalah

Kinerja waktu dan penjadwalan proyek merupakan hal penting dalam proyek pembangunan cabang-cabang Bank Panin. Pada pengalaman proyek-proyek pembangunan cabang-cabang pada tahun-tahun sebelumnya, sering terjadi bahwa target realisasi kantor cabang pada business plan tidak tercapai. Hal ini

disebabkan oleh kinerja waktu proyek yang masih kurang optimal sehingga banyak jadwal proyek yang telah ditentukan menjadi terlambat.

Tabel 1.1 Jumlah Proyek Yang Terealisasi

Tahun	Rencana jumlah Proyek di Business Plan	Proyek yang berhasil jalan	Proyek yang berhasil selesai	%
2005	58	32	26	45 %
2006	74	50	44	59 %
2007	68	50	44	65 %
2008	92	72	62	67 %
2009	64	33	25	39 %
2010	91	?	?	?

Dari tahun 2005 sampai tahun 2009 dapat dilihat bahwa proyek cabang yang berhasil terealisasi tidak pernah sesuai dengan target yang telah ditentukan di business plan awal tahun. Hal tersebut diharapkan tidak terjadi pada proyek-proyek kantor cabang yang akan dilakukan sesuai business plan tahun 2010. Keterlambatan waktu penyelesaian proyek sebuah cabang baru akan mengakibatkan kerugian secara bisnis pada Bank Panin yang sudah melakukan investasi besar pada proyek ini, dan juga kerugian bagi kontraktor yang menjadi rekanan dalam pembangunan cabang-cabang baru Bank Panin.

1.2.3 Rumusan Masalah

Dari paparan di atas, maka terlihat bahwa penyelesaian proyek pembangunan cabang-cabang Bank Panin setiap tahunnya tidak tercapai sesuai dengan target di business plan awal tahunnya oleh karena banyak hambatan, kendala yang terjadi selama proyek berlangsung dan tidak diantisipasi sebelumnya. Oleh karena itu, berikut pertanyaan penelitian yang diajukan yaitu :

- a. Resiko apa saja yang akan dapat mempengaruhi kinerja waktu dalam proyek pembangunan kantor cabang Bank Panin pada tahun 2010 sehingga target jumlah kantor tidak tercapai ?

- b. Apa dampak dan penyebab dari faktor resiko yang mempengaruhi kinerja waktu dalam proyek pembangunan kantor cabang Bank Panin pada tahun 2010?
- c. Bagaimana pengelolaan resiko dalam pelaksanaan proyek bisa meningkatkan kinerja waktu dan mengurangi terjadinya keterlambatan proyek dan tercapainya target jumlah kantor?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi resiko-resiko dalam proyek pembangunan cabang-cabang baru Bank Panin yang mempengaruhi kinerja waktu.
- b. Melakukan evaluasi dampak penyebab dari resiko-resiko yang mempengaruhi kinerja waktu proyek tersebut.
- c. Melakukan pengelolaan resiko baik tindakan preventif maupun tindakan korektif dalam usaha meningkatkan kinerja waktu proyek.

1.4 BATASAN PENELITIAN

Adapun penelitian ini akan dibatasi pada:

- a. Resiko-resiko yang terjadi selama proses pelaksanaan pembangunan cabang-cabang baru Bank Panin yang berdampak pada kinerja waktu. Pemilihan kinerja waktu adalah karena aspek ini yang selalu merupakan permasalahan dalam proyek Bank Panin pada tahun-tahun sebelumnya.
- b. Proyek cabang-cabang yang ditinjau adalah proyek-proyek cabang Bank Panin yang sedang dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan sesuai business plan tahun 2010. Pemilihan business plan tahun 2010 adalah karena bersamaan dengan proyek yang sedang dikerjakan oleh penulis di tempat kerja.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

1. Penelitian ini adalah sebagai salah satu prasyarat penulis dalam mendapatkan gelar Magister Teknik di Universitas Indonesia. Dan juga untuk mencari

- jawaban dari permasalahan yang pernah penulis hadapai dalam menangani proyek pembangunan cabang cabang Bank Panin pada masa lalu dan saat ini.
2. Penelitian ini diharapkan dapat membantu tim proyek Bank Panin dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang sering muncul dalam aktifitas proyek dan memberikan beberapa masukan dalam pengelolaan resiko yang mucul dalam melaksanakan proyek pembangunan cabang-cabang di tahun 2010.
 3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada Universitas Indonesia, bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan resiko pada proyek pembangunan infrastruktur telekomunikasi di tempat lain.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk melakukan analisa terhadap permasalahan ini, maka dibuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penulisan, maksud dan tujuan penelitian, ruang lingkup dan batasan masalah penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan semua teori yang berhubungan dengan proyek dan resiko-resikonya yang bisa mengakibatkan proyek menjadi terlambat.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang kerangka pikir, model dan metode penelitian yang akan digunakan dalam pengumpulan data dan pengolahan data yang akan digunakan untuk kemudian dilakukan analisa.

BAB IV PELAKSANAAN PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai pelaksanaan penelitian yang dilakukan, mulai dari pengumpulan data, pengukuran sample, analisa resiko, analisa statistic, dan simulasi terhadap hasil analisa yang telah di uraikan sebelumnya.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil pengujian yang telah dilakukan dan disajikan adalah dalam bentuk tabel.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari bab sebelumnya, dan memberikan sarana serta rekomendasi mengenai tindak lanjut terhadap hasil temuan yang ada.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 PENDAHULUAN

Pada Bab II ini akan dibahas beberapa landasan teori yang terkait dengan factor-faktor resiko pada proyek konstruksi dan kinerja waktu. Dimulai dengan sub-bab 2.2 yang membahas proyek pembangunan cabang Bank Panin. Dilanjutkan dengan sub-bab 2.3 yang berbicara mengenai Pengertian Resiko dan Manajemen Resiko. Kemudian sub-bab 2.4 yang akan membahas mengenai Tahapan Proyek Pembangunan Cabang Bank Panin beserta Resiko-resikonya. Sub-bab 2.5 yang berisi mengenai Kinerja Waktu Proyek, dan ditutup oleh sub-bab 2.6 yang berbicara tentang Kerangka Berpikir.

2.2 PROYEK PEMBANGUNAN CABANG BANK PANIN

2.2.1 Deskripsi Proyek Cabang Bank Panin

Proyek adalah gabungan dari berbagai sumber daya dan serangkaian kegiatan yang dihimpun dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai suatu tujuan tertentu[1]. Proyek pembangunan cabang Bank Panin, mempunyai sifat yang lebih kurang sama dengan proyek lainnya, yaitu unik dan memiliki karakteristik tersendiri dan selalu berbeda antara satu proyek dengan proyek lainnya.

Sifat dan karakteristik serta keunikan dari suatu proyek dapat dicerminkan pada hal-hal berikut: [2]

- Memiliki tujuan khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir.
- Jumlah biaya, sasaran jadwal serta kinerja mutu dalam proses mencapai tujuan.
- Bersifat sementara, dalam arti umurnya dibatasi oleh selesainya tugas.
- Non rutin tidak berulang-ulang, jenis dan integritas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Pada business plan tahun 2010, Bank Panin mempunyai proyek untuk membangun 91 kantor cabang pembantu baru. Diantara 91 kantor cabang tersebut terdapat 14 lokasi yang terletak diluar pulau Jawa, serta 54 lokasi yang terletak di Jakarta.

List daftar proyek kantor cabang berdasarkan business plan Bank Panin tahun 2010 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1 Schedule Pembukaan Cabang Bank Panin tahun 2010

Schedule Pembukaan Cabang Bank Panin tahun 2010			
Januari	Februari	Maret	April
	KCP Binjai KCP Metro Kencana KCP Warung Jambu KCP Kisaran KCP Permata Buana KCP Kerawang Resinda	KCP Garden City KCP Panin Plaza KCP Season City KCP Sarolangun	KCP Lautze KCP Kartini KCP Alam Sutra KCP Tangerang City KCP Pasar Turi KCP Blok M Squa
Mei	Juni	Juli	Agustus
KCP Kalimas KCP Mutiara Palembang Ring KCP Cut Meutiah 2 KCP Central Park KCP Bidex BSD KCP Semolowaru KCP Kerawang Plaza KCP Talang Banjar KCP City Resort KCP Latumenten KCP Muwardi KCP Biak KCP Lippo Cikarang	KCP Abepura KCP Sungai Liat KCP Abd.Rachman Saleh KCP Wajo KCP Tanjung Uncang KCP Ahmad Yani KCP Gateway KCP Kijang KCP Batu KCP Kenjeran KCP Gubeng KCP Mangga Besar	KCP Brebes KCP Godean KCP Bintaro Sector 3 KCP Cianjur KCP Sragen KCP Percetakan Negara KCP Pramuka KCP Jatinegara Timur KCP Lubuk Linggau KCP Gatsu Semarang	KCP Cikampek KCP Perumahan Galaxy KCP Hayam Wuruk KCP Raden Salah KCP Kota Modern KCP Green Ville 2 KCP Tanah Kusir KCP Pondok Cabe KCP P.Jayakarta 2 KCP Jl.Batubara KCP Cibinong KCP Cimanggis KCP Pelabuhan Ratu
September	Oktober	November	Desember
KCP Cilacap KCP Casablanca KCP Perniagaan KCP Pademangan KCP Mollis KCP Probolinggo KCP Pantai Mutiara KCP Pluit Raya KCP Ciledug KCP Caringin KCP Kota	KCP Katamso KCP Cijantung KCP Cimahi KCP Benhil KCP Wolter Monginsidi KCP Kopo TKI KCP Dumai KCP ITC Mangga Dua	KCP Kelapa Gading 2 KCP Kisamaun KCP Belakang Holo KCP Kebayoran Lama KCP Cempaka Putih KCP Kemang Pratama	

Secara umum Proyek pembangunan kantor cabang Bank Panin dibagi menjadi dua tipe yaitu :

1. Proyek renovasi bangunan

Melakukan renovasi pada ruko baru atau lama yang telah dibeli Bank Panin. Sebagian besar proyek kantor cabang Bank Panin tahun 2010 adalah tipe renovasi ruko karena prosesnya lebih cepat karena tidak perlu membangun dari awal, hanya perlu melakukan renovasi interior dengan sedikit pekerjaan struktur. Durasi waktu yang dibutuhkan adalah dua hingga tiga bulan tergantung dari jumlah unit ruko dan lantai yang direnovasi. Pengerjaannya cukup dilakukan oleh kontraktor interior.

2. Proyek bangun baru

Membangun baru dari awal sebuah bangunan untuk cabang bank di atas lahan kosong atau hasil merobohkan bangunan lama. Membutuhkan waktu yang lebih lama dan pengerjaannya dilakukan oleh dua kontraktor yaitu kontraktor struktur dan kontraktor interior.

Pelaksanaan proyek pembangunan cabang Bank Panin melalui beberapa tahapan yaitu :

1. Tahap Perencanaan
2. Tahap Desain
3. Tahap Penawaran dan Penunjukan Kerja
4. Tahap Konstruksi dan Kontrol Proyek
5. Tahap Pengajuan Kantor Cabang baru kepada Bank Indonesia (BI)
6. Tahap Serah Terima dan Persiapan Operasi.
7. Tahap Pembukaan dan Operasi Kantor Cabang Baru

Penjelasan mengenai tiap tahapan akan dijelaskan di sub bab 2.4

2.2.2 Linkup Pekerjaan

Secara umum, pekerjaan-pekerjaan dalam tahapan konstruksi kantor cabang Bank Panin adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan Sipil

- Pekerjaan tangga
- Pekerjaan wiremesh
- Pekerjaan atap
- 2. Pekerjaan Facade
 - Pekerjaan kaca
 - Pekerjaan cat dinding
- 3. Pekerjaan Plumbing
 - Pekerjaan pemipaan air kotor dan air bersih
 - Pekerjaan anti rayap
 - Pekerjaan pompa
 - Pekerjaan ground tank
 - Pekerjaan water proofing lantai atap
- 4. Pekerjaan Arsitektural
 - Pekerjaan partisi
 - Pekerjaan dinding
 - Pekerjaan keramik
 - Pekerjaan ceiling
 - Pekerjaan pintu
- 5. Pekerjaan Furniture
 - Pekerjaan counter teller
 - Pekerjaan meja counter Customer Service
 - Pekerjaan kursi
 - Pekerjaan meja kerja dan meja rapat
 - Pekerjaan lemari cabinet
- 6. Pekerjaan M/E
- 7. Pekerjaan Signage
 - Pekerjaan signage utama pada bangunan
 - Pekerjaan sticker
 - Pekerjaan background Counter Teller dan Customer Service

2.2.3 Peraturan Perbankan Terkait Pembukaan Kantor Cabang

Dalam Peraturan Bank Indonesia No.11/1/PBI/2009 pasal 35 telah diatur mengenai Pembukaan Kantor Bank yang mengatakan sebagai berikut :

1. Pembukaan Kantor Cabang wajib memperoleh izin Pimpinan Bank Indonesia
2. Rencana pembukaan Kantor Cabang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dicantumkan dalam Rencana Bisnis Bank Indonesia, disertai dengan:
3. Untuk memperoleh izin sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bank wajib mengajukan permohonan kepada Bank Indonesia, disertai dengan:
 - a. Laporan keuangan gabungan dan rincian aktiva 2 (dua) bulan terakhir sebelum tanggal surat permohonan
 - b. Rencana persiapan operasional (foto tampak depan, banking hall, area ATM dan bukti line telepon tersedia) dalam rangka pembukaan Kantor cabang.
 - c. Hasil studi kelayakan yang paling kurang memuat potensi ekonomi, peluang pasar, tingkat persaingan yang sehat antar Bank, tingkat kejenuhan jumlah Bank.
 - d. Rencana bisnis Kantor cabang paling kurang selama 12 (dua belas) bulan.
4. Persetujuan atau penolakan atas permohonan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diberikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap.

Surat Edaran Bank Panin SOP No.18 tahun 1992 Perihal Prosedur Pembukaan Kantor Baru yang isinya sebagai berikut :

“Usaha pendekatan diri bank kepada nasabah merupakan strategi pemasaran utama Bank Panin dalam melakukan consumer banking. Salah satu pilihan atau alternatif utama adalah pendirian Cabang/Cabang Pembantu baru. Mengingat banyaknya Cabang/Cabang Pembantu yang akan didirikan di masa yang akan datang, untuk tujuan keseragaman dan pengawasan telah disusun Pedoman Pembukaan Cabang Baru, yang terdiri dari :”

1. Feasibility Studi / Studi Kelayakan
 - a. Lokasi
 - b. Lingkungan
 - c. Kondisi Pasar

- d. Status Cabang
- e. Desain Interior / Eksterior Kantor
- f. Inventaris / Peralatan Kantor dan Kendaraan
- g. Personalia
- h. Budget / Anggaran
- 2. Approval / Persetujuan
- 3. Tata cara perijinan
- 4. Training Operasional
- 5. Otorisasi
- 6. Asuransi
- 7. Lain-lain

2.3 PENGERTIAN RESIKO DAN MANAJEMEN RESIKO

2.3.1 Defenisi

Risiko adalah peristiwa yang mungkin terjadi yang membawa akibat atas tujuan, sasaran, strategi, target proyek yang telah ditetapkan dengan baik, dalam hal ini adalah tujuan, sasaran, strategi, target dari proyek yang bersangkutan [3]. Sedangkan menurut Australian Standard member, defenisi resiko adalah kemungkinan terjadinya sesuatu yang akan berdampak negatif terhadap sasaran proyek [4]. Resiko diukur dengan melihat konsekuensi yang mungkin terjadi dan besarnya kemungkinan terjadinya resiko tersebut.

2.3.2 Manajemen Resiko

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya. Sedangkan menurut Sam L Shafer, Manajemen resiko adalah suatu langkah –langkah (fase) yang berhubungan dalam pengurusan atau pengelolaan resiko [5].

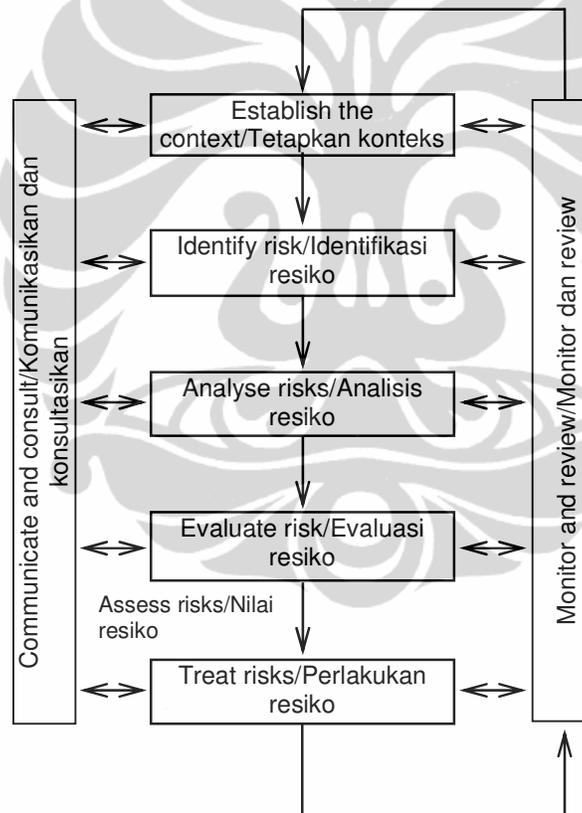
Tujuan dari Manajemen Resiko adalah untuk mengontrol, mencegah atau mengurangi dampak negatif yang kemungkinan akan terjadi, yang dapat

mengakibatkan terlambatnya jadwal pelaksanaan, bertambahnya man-month cost, cost over run bahkan rendahnya mutu/kualitas desain [6].

Elemen-elemen utama dalam proses Manajemen Resiko adalah [7]:

1. Menetapkan konteks
2. Mengidentifikasi Resiko
3. Menganalisa Resiko
4. Mengevaluasi Resiko
5. Menangani Resiko
6. Memantau dan mengkaji ulang

Dan apabila diperlihatkan dalam diagram alir dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Diagram Alir Manajemen Resiko

2.3.3 Identifikasi Resiko

Mengidentifikasi sumber-sumber yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran dari proyek. Sumber-sumber resiko diidentifikasi berdasarkan mengapa

dan bagaimana kemungkinan-kemungkinan resiko yang ada sehingga menyebabkan kerugian. Identifikasi terhadap bagian-bagian yang kritis dari risiko adalah langkah pertama untuk melaksanakan penilaian risiko dengan berhasil. Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk mengetahui, mencegah atau mengurangi dampak negatif yang kemungkinan akan terjadi, yang dapat mengakibatkan terlambatnya jadwal pelaksanaan.

Sumber-sumber utama timbulnya risiko yang umum untuk setiap proyek konstruksi, menurut Perry & Hayes (1985) dan Curtis & Napier (1992) adalah: Fisik, lingkungan, Perancangan, Logistik, Keuangan, Aspek Hukum, Perundang-undangan, Hak atas Tanah dan Penggunaan, Politik, Konstruksi, dan Operasional [8].

2.3.4 Analisa Resiko

Analisa risiko adalah menentukan dampak yang mungkin timbul dan memperkirakan tingkat risiko yang mungkin terjadi. Tujuan dari Analisa Risiko adalah menambah pemahaman lebih dalam tentang risiko agar dapat menekan konsekuensi-konsekuensi buruk dari dampak yang timbul dengan memperkirakan tingkat (level) risiko yang mungkin terjadi. Risiko dianalisa secara kualitatif untuk mengetahui indikasi dari tingkatan risiko melalui kuisioner, wawancara dan studi literatur.

$$\text{Indeks (Level) Risiko} = \text{Frekuensi} \times \text{Dampak}$$

Tabel 2.2 Kriteria Probabilitas (Likelihood) Secara Kualitatif

Level	Descriptor	Description	Probabilitas
A	Sangat Tinggi	Selalu terjadi pada setiap kondisi	0.9
B	Tinggi	Sering terjadi pada setiap saat	0.7
C	Sedang	Terjadi pada kondisi tertentu	0.5
D	Rendah	Kadang terjadi pada setiap kondisi	0.3
E	Sangat Rendah	Jarang terjadi hanya pada kondisi tertentu	0.1

Sumber: PMBOK 2000

Tabel 2.3 Pengukuran/Criteria Konsekuensi Secara Kualitatif

Evaluating Impact of a Risk on Major Objective					
Project Objective	Very Low 0.05	Low 0.1	Moderature 0.2	High 0.4	Very High 0.8
Cost	Insignificant Cost increase	< 5 % Cost increase	5-10 % Cost increase	10-20 % Cost increase	> 20 % Cost increase
Schedule	Insignificant Schedule Slippage	Schedule Slippage <5%	Overall Project Slippage 5- 10%	Overall Project Slippage 10- 20%	Overall Project Slippage >20%
Scope	Scope Decrease Barely Noticeable	Minor Areas of Scope are affected	Major Areas of Scope are affected	Scope Reduction unacceptable to the client	Project end item effectively unusable
Quality	Quality Degradation Barely Noticeable	Only very demanding application are affected	Quality Reduction requires client approval	Quality Reduction unacceptable to the client	Project End item is effectively unusable

Sumber: PMBOK 2000

Tabel 2.4 Matrik Tingkat Resiko (Risk Level) Secara Kualitatif

Likelihood	Consequences				
	In Significant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
	1	2	3	4	5
Sangat Tinggi (A)	S	S	H	H	H
Tinggi (B)	M	S	S	H	H
Sedang (C)	L	M	S	H	H
Rendah (D)	L	L	M	S	H
Sangat Rendah (E)	L	L	M	S	S

Sumber: PMBOK 2000

Note :

H = High Risk (perlu pengamatan rinci, penanganan pada level pimpinan)

S = Significant Risk (perlu ditangani oleh manager proyek)

M = Moderate Risk (resiko rutin)

L = Low Risk (resiko rutin)

2.3.5 Evaluasi Resiko

Evaluasi Resiko adalah membandingkan tingkat resiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria yang telah ditetapkan. Ini memberi kemampuan untuk menetapkan peringkat resiko-resiko serta mengidentifikasi prioritas manajemen. Jika level resiko yang ditetapkan rendah, maka resiko bisa masuk dalam suatu kategori yang bisa diterima dan tidak dibutuhkan adanya penanganan

Hasil dari sebuah evaluasi resiko adalah suatu daftar resiko yang diprioritaskan untuk dilakukan tindakan lebih lanjut yaitu apakah resiko dapat diterima, resiko dihindari, resiko dikurangi ataupun resiko dipindahkan

2.3.6 Penanganan Resiko

Penanganan resiko melibatkan pengidentifikasian beragam opsi untuk menangani resiko, menilai opsi-opsi tersebut, menyusun rencana penanganan resiko dan mengimplementasikannya.

Opsi, yang tidak serta-merta saling meniadakan (*mutually exclusive*) atau tepat dalam semua situasi, meliputi yang berikut ini [9]:

- Menghindari resiko dengan memutuskan untuk tidak melanjutkan aktivitas yang kemungkinan akan menghasilkan resiko.
- Mengurangi kemungkinan terjadi
- Mengurangi konsekuensi
- Mengalihkan resiko dengan melibatkan pihak lain yang menanggung atau berbagi sebagian resiko. Pengalihan suatu resiko ke pihak lain, atau pengalihan fisik ke tempat lain, akan mengurangi resiko bagi organisasi orisinal, tetapi mungkin tidak mengurangi level resiko secara keseluruhan bagi masyarakat
- Mempertahankan resiko. Setelah resiko telah dikurangi atau dialihkan, mungkin ada sisa resiko yang tetap ada. Rencana harus disusun untuk mengelola konsekuensi dari resiko-resiko ini seandainya timbul, meliputi

pengidentifikasi cara membiayai resiko tersebut. Resiko juga bisa dipertahankan secara default, yaitu dimana ada kegagalan untuk mengidentifikasi dan/atau secara tepat mengalihkan atau jika tidak menangani resiko.

2.4 TAHAPAN PROYEK PEMBANGUNAN CABANG BANK PANIN BESERTA RESIKO-RESIKONYA

Pelaksanaan proyek pembangunan cabang Bank Panin secara garis besarnya melalui beberapa tahapan yaitu :

1. Tahap Perencanaan

Pada tahap ini, manajemen Bank Panin melakukan perencanaan untuk menetapkan lokasi yang akan dibangun kantor cabang. Setelah itu dibuat studi kelayakan mengenai prospek dan kelayakan untuk membangun kantor cabang Bank Panin di daerah tersebut. Lalu diikuti dengan pencarian dan pembelian bangunan properti berupa ruko lama atau baru yang terdapat di lokasi tersebut untuk dijadikan kantor cabang. Setelah lokasi sudah didapatkan maka pihak owner menunjuk kontraktor untuk melakukan survey untuk mengumpulkan data-data proyek yang diperlukan untuk keperluan desain. Dalam tahap ini resiko-resiko yang pernah terjadi adalah berikut

- Keterlambatan penyediaan lahan atau pembelian ruko untuk dijadikan cabang Bank Panin. Keterlambatan ini disebabkan oleh karena belum cocoknya harga jual dari pemilik bangunan ruko/lahan yang hendak dibeli oleh Bank Panin, atau masih belum menemukan bangunan yang hendak dijual di lokasi target pembangunan cabang.
- Perencanaan yang tidak sesuai. Bisa berupa perencanaan jadwal yang salah dan tidak tepat, dokumen-dokumen yang ternyata tidak lengkap.
- Keterlambatan penunjukan kontraktor yang mengerjakan proyek. Penunjukan kontraktor dilakukan oleh pimpinan Bank Panin, dan terkadang membutuhkan waktu untuk menentukan pilihan kontraktor mana yang akan mengerjakan proyek tersebut. Pemilihan kontraktor berdasarkan reputasinya, kapasitas dan kemampuan kontraktor tersebut dalam menangani proyek Bank Panin.

- Keterlambatan melakukan survey lapangan. Survey pertama dilakukan oleh kontraktor dengan pihak Bank Panin yang memegang kunci bangunan. Keterlambatan dapat disebabkan oleh kesulitan akses ke proyek, lokasi proyek yang jauh, tidak sesuai nya schedule untuk survey dari pihak kontraktor dan pihak Bank Panin.
- Data-data lapangan yang dikumpulkan tidak lengkap. Hal-hal yang menyebabkan resiko perlengakapan data-data yang diperlukan dari survey tidak lengkap adalah karena tidak membawa checklist data proyek, tidak membawa peralatan kamera, meteran dll atau keteledoran sumber daya manusia dari pihak kontraktor maupun Bank Panin.

2. Tahap Desain

Setelah kontraktor melakukan survey dan mengumpulkan data-data proyek cabang baru, maka baru dilakukan tahapan desain, Kontraktor membuat desain denah layout kantor bank dan diajukan ke manajemen Bank Panin. Kontraktor dalam proses desain melakukan asistensi (2 kali dalam seminggu) dan koordinasi terus menerus dengan manajemen Bank Panin sehingga menghasilkan gambar denah layout yang disetujui oleh manajemen Bank Panin. Dalam tahap ini resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah berikut

- Kontraktor terlambat menyediakan gambar untuk di ajukan ke manajemen Bank Panin. Keterlambatan ini disebabkan oleh karena keterlambatan survey lapangan, belum lengkapnya data gambar, atau keterbatasan kapasitas kontraktor dalam membuat gambar tepat waktu.
- Kesalahan gambar desain dan spesifikasi. Kontraktor membuat gambar yang tidak mengikuti permintaan ataupun standar-standar yang diminta oleh pihak manajemen Bank Panin, sehingga gambar desain perlu diperbaiki kembali.
- Perubahan dan variasi desain yang dilakukan oleh pihak manajemen Bank Panin. Terkadang pihak manajemen Bank Panin melakukan perubahan-perubahan dan keluar dari standar-standar desain interior yang sudah ditentukan. Hal ini menyebabkan terjadinya revisi gambar kembali.
- *Approval* yang tidak komplit dan lama dari pihak manajemen Bank Panin. Hal ini disebabkan ketidakberanian pihak internal Bank Panin untuk mengambil

keputusan dalam hal-hal kecil maupun hal-hal besar dan menunggu keputusan dari pimpinan Bank Panin.

3. Tahap Penawaran dan Penunjukan Kerja

Pada tahap ini, jika desain sudah fix dan disetujui pihak manajemen Bank Panin maka kontraktor membuat dokumen penawaran biaya proyek dan memberikan kepada manajemen Bank Panin. Jika disetujui, maka dari manajemen Bank Panin membuat Surat Perintah Kerja (SPK) kepada kontraktor yang melaksanakan proyek. Resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah :

- Keterlambatan memasukkan dokumen penawaran. Hal ini disebabkan oleh kontraktor dan dipengaruhi oleh belum selesainya estimator dari kontraktor menghitung biaya untuk dokumen penawaran.
- Dokumen penawaran yang masih kurang lengkap. Terkadang dokumen penawaran yang sudah diserahkan ke manajemen Bank Panin masih salah atau kurang lengkap item-item didalamnya, sehingga perlu direvisi kembali.
- *Approval* yang tidak komplit dan lama dari pihak manajemen Bank Panin. Hal ini disebabkan ketidakberanian pihak internal Bank Panin untuk mengambil keputusan kecuali menunggu keputusan dari pimpinan Bank Panin
- Keterlambatan mengeluarkan Surat Perintah Kerja (SPK). Hal ini disebabkan karena dokumen Surat Perintah Kerja (SPK) belum juga ditandatangani pimpinan Bank Panin.

4. Tahap Konstruksi dan Kontrol Proyek

Pada tahap ini, kontraktor memulai untuk melaksanakan proyek dengan berdasarkan *shopdrawing* yang telah dibuat. Ruang lingkup pekerjaannya dari pekerjaan struktur, pekerjaan arsitektur, pekerjaan arsitektur hingga pekerjaan ME. Proyek tersebut diharapkan memenuhi anggaran, waktu, dan mutu yang telah ditetapkan. Proses kontrol dilakukan oleh pihak *owner* (manajemen Bank Panin) dengan mengadakan tinjauan lapangan 1 bulan sekali dan rapat progress dengan kontraktor seminggu sekali. Sedangkan resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah cukup banyak yaitu antara lain sebagai berikut:

- Kesalahan pemilihan metode konstruksi.

- Kegagalan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Disebabkan karena produktivitas tenaga kerja yang kurang, keterbatasan tenaga kerja dalam proyek, pekerjaan tambah yang banyak, *approval* keputusan yang lama atau keterlambatan pengiriman material.
- Produktivitas tenaga kerja dalam proyek yang tidak optimal.
- Kualitas pekerjaan kurang baik. Terkadang disebabkan kinerja tenaga kerja yang kurang atau kurang adanya pengawasan dan koordinasi di lapangan.
- Keterlambatan pengiriman material. Terkadang pengiriman material terhambat dan terlambat, Hal ini dapat disebabkan karena lokasi proyek yang jauh, kesalahan dari sub kontraktor/supplier material, atau terlambatnya owner Bank Panin mengirimkan material yang di *supply by owner* (brankas, pintu brankas, Safe Deposit Box, material sanitary, meja kerja dan kursi kerja).
- Supervisi dan koordinasi dalam proyek yang tidak berjalan baik. Terkadang apa yang telah *owner* Bank Panin instruksikan kepada project manager proyek dari kontraktor tidak disampaikan pada supervisor dilapangan, sehingga pekerjaan di lapangan tidak sesuai permintaan *owner* Bank Panin.
- Kegagalan kinerja kontraktor atau sub kontraktor.
- Kinerja owner yang rendah dalam merespon permintaan kontraktor. Terkadang pihak owner terlambat dalam merespon permintaan kontraktor untuk pembuatan surat-surat administratif untuk keperluan proyek misalnya : surat tambah daya listrik, surat permohonan line telepon, surat permintaan AC, dokumen Akte Jual Beli , sertifikat dan lain-lain.
- Perubahan tipe dan spesifikasi material. Hal ini dapat terjadi jika manajemen Bank Panin tiba-tiba mendapatkan ide baru untuk tipe dan spesifikasi material. Contoh : warna wall paper, background teller, background *customer service*, keramik, booth ATM ,warna lampu dan lain-lain.
- Perubahan desain dari pihak manajemen Bank Panin. Sering terjadi dan disebabkan oleh permintaan pimpinan Bank Panin.
- Penambahan skoop pekerjaan.
- Kesulitan menyediakan kebutuhan daya listrik. Normalnya untuk cabang baru Bank Panin berupa satu ruko membutuhkan daya listrik sebesar 33000 VA dan 41500 VA untuk cabang baru berupa dua ruko. Kebutuhan yang besar ini

terkadang mengalami kendala dari PLN yaitu karena kesulitan birokrasi dalam pengurusan atau karena krisis *energy* disuatu lokasi.

- Gangguan dari keamanan lingkungan sekitar. Terkadang berlangsungnya proyek menyebabkan tetangga sekitar bangunan *complain* dan meminta dihentikan proyek tersebut.
- Gangguan cuaca dan alam. Terkadang bencana banjir akibat hujan atau tanggul air jebol dapat menyebabkan proyek berhenti karena banjir menyebabkan pekerjaan yang sudah terpasang (interior dan furniture) menjadi rusak dan perlu diperbaiki kembali.

5. Tahap Pengajuan Kantor Cabang baru kepada Bank Indonesia (BI)

Jika Proyek sudah mencapai progress 80 %, maka pihak manajemen Bank Panin akan mengirimkan foto-foto proyek kondisi hampir siap, dokumen feasibility study, dokumen kesiapan jaringan line telepon dan struktur organisasi personalia di cabang baru tersebut sebagai berkas kelengkapan untuk dokumen ijin pembukaan kantor cabang kepada pihak Bank Indonesia (BI). Pada awal proyek dimulai, para kontraktor sudah dimintai untuk menentukan kesanggupan target tanggal penyerahan foto-foto *progress* 80%. Oleh karena itu, dengan berpatokan pada target tersebut maka berkas-berkas yang lain tersebut seharusnya sudah dapat disiapkan pihak internal Bank Panin sebelum target tanggal yang ditentukan agar tidak ada keterlambatan pengajuan ijin kepada Bank Indonesia (BI). Resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah :

- Keterlambatan penyerahan foto-foto proyek oleh kontraktor. Foto-foto proyek yang perlu diserahkan berupa foto tampak bangunan dan foto banking hall (ruang teller, ruang customer service, ruang back office dan ruang brankas). Keterlambatan penyerahan foto oleh kontraktor dapat disebabkan adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan sehingga belum siapnya kondisi proyek dan item-item tersebut untuk difoto.
- Keterlambatan kesiapan dokumen-dokumen berkas untuk pengajuan ijin ke BI dari pihak internal Bank Panin. Dokumen-dokumen yang dimaksud berupa feasibility study atau struktur organisasi personalia di cabang baru tersebut. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi antar internal Bank Panin untuk

saling mengingatkan kesiapan dokumen tersebut jauh-jauh hari sebelum target tanggal, atau kinerja dari pihak internal Bank Panin yang masih kurang.

- Keterlambatan kesiapan dokumen jaringan line telepon. Penyediaan line telepon dilakukan oleh pihak kontraktor, maka keterlambatan penyediaan line telepon dapat disebabkan karena kesulitan mendapatkan line telepon di lokasi cabang tersebut, faktor lingkungan dan birokrasi Telkom di lokasi proyek, kinerja kontraktor yang kurang, atau pihak Telkom sendiri terlambat menyediakan line telepon.
- Kinerja *owner* yang rendah. Terkadang resiko berasal dari pihak internal Bank Panin karena kinerja yang rendah, kurang komunikasi antar bagian dalam manajemen Bank Panin ataupun birokrasi dalam perusahaan yang kaku.

6. Tahap Serah Terima dan Persiapan Operasi

Setelah proyek selesai dilakukan, maka dilakukan check opname pekerjaan aktual dilapangan untuk keperluan pembayaran final dan diikuti proses serah terima bangunan antara pihak kontraktor dengan manajemen Bank Panin. Dan jika ijin BI untuk bisa membuka kantor telah dikeluarkan BI, maka Bank Panin mempunyai waktu maksimal 30 hari untuk membuka operasi kantor cabang sejak tanggal ijin BI dikeluarkan. Persiapan-persiapan menjelang pembukaan kantor adalah seperti test ME dan genset, pemasangan *install* computer, server dan ATM, checklist oleh *user* dan pekerjaan *signage*. Resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah :

- Keterlambatan koordinasi untuk test ME dan genset. Dapat disebabkan karena kinerja manajemen Bank Panin yang terlambat untuk menghubungi dan mengkoordinasikan para kontraktor, sub-kon dan calon *user* untuk dilakukan test bersama.
- Keterlambatan install komputer, server dan ATM. Disebabkan karena kurangnya koordinasi antar pihak-pihak internal Bank Panin yang terkait.
- Keterlambatan pemasangan *signage*. Hal ini dapat disebabkan karena kinerja dari kontraktor *signage* yang terlambat, lokasi proyek yang jauh, keterlambatan pengiriman material atau gambar desain *signage* yang belum ada approval dari manajemen Bank Panin.

- Permintaan tambahan dari calon *user* kantor cabang. Terkadang terdapat permintaan-permintaan tambahan dari user seperti pemasangan aksesoris-aksesoris, pemasangan roller blind di jendela, ataupun meja dan kursi tambahan.
 - Ijin pembukaan kantor yang tidak keluar dari Bank Indonesia. Mungkin disebabkan karena masih ada kekurangan dalam dokumen-dokumen berkas yang diajukan ke Bank Indonesia.
7. Tahap Pembukaan dan Operasi Kantor Cabang Baru
- Setelah proyek dan persiapan-persiapan selesai, dan juga ijin untuk buka kantor cabang baru telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Maka kantor cabang baru Bank Panin akhirnya dapat dibuka dan beroperasi. Kontraktor akan tetap *stand by* di cabang baru pada hari pembukaan cabang baru untuk memastikan tidak ada lagi pekerjaan yang kurang. Resiko-resiko yang mungkin terjadi adalah :
- Ada item-item pekerjaan yang masih kurang. Hal-hal seperti AC kurang dingin, aliran air di toilet yang kurang, pekerjaan cat yang masih kotor dan lain-lain.
 - Masih terdapat permintaan tambahan dari pihak *user* kantor cabang.

2.5 KINERJA WAKTU PROYEK

2.5.1 Keterlambatan Proyek

Dalam mengerjakan sebuah proyek, baik pihak pemilik proyek atau pihak kontraktor pastinya ingin agar proyek bisa selesai sesuai dengan jadwal yang direncanakan, tanpa mengurangi kualitas atau mutu yang di inginkan dan biaya seminimal mungkin. Tetapi terkadang karena karakteristik proyek yang unik tersebut, maka hal itu menjadi permasalahan yang unik pula pada setiap proyek. [10].

Secara umum, proyek adalah sekumpulan kegiatan. Kumpulan beberapa kegiatan pekerjaan yang saling berkaitan dan ketergantungan satu sama lainnya. Jadi bila terjadi keterlambatan penyelesaian terhadap suatu kegiatan pekerjaan maka dapat terjadi oleh keterlambatan mulainya kegiatan tersebut atau karena perpanjangan durasi dari kegiatan pekerjaan tersebut. Keterlambatan suatu

kegiatan akan dapat menjadikan suatu keterlambatan kegiatan berikutnya, dan seterusnya, sehingga menjadi keterlambatan penyelesaian pelaksanaan

Keterlambatan penyelesaian konstruksi suatu proyek dapat menyebabkan keterlambatan proyek secara keseluruhan[11]. Keterlambatan pelaksanaan konstruksi dapat disebabkan oleh kontraktor atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi pelaksanaan konstruksi proyek. Keterlambatan dapat juga disebabkan oleh pemilik proyek, perencana, supplier, kondisi alam dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan konstruksi[12].

2.5.2 Faktor Resiko Yang Berpengaruh Pada Kinerja Waktu Proyek

Dr. Patrick.X.W.Zou , Dr.Goumin Zhang and Prof.Jia-Yuan Yang menguraikan bahwa resiko-resiko yang mempengaruhi kinerja waktu proyek adalah seperti pada tabel berikut [13]:

Tabel 2.6 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu

Resiko yang mempengaruhi kinerja waktu
1. Jadwal Proyek yang ketat
2. Variasi dalam desain
3. Variasi dari owner / pemilik
4. Tidak sesuainya perencanaan metode konstruksi
5. Approval yang tidak komplit
6. Birokrasi dari pemerintah
7. Ekspektasi kinerja dan kualitas yang tinggi
8. Variasi dalam metode konstruksi
9. Perencanaan yang tidak sesuai

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Howard Utomo, resiko-resiko yang berpengaruh terhadap kinerja waktu antara lain [14]:

Tabel 2.7 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu

PERUBAHAN YANG DISEBABKAN OLEH KONTRAKTOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegagalan memulai pekerjaan 2. Kegagalan dalam memasok tenaga kerja yang optimal 3. Kegagalan kinerja kontraktor 4. Kegagalan kinerja sub-kontraktor 5. Pemasangan pekerjaan yang cacat 6. Kualitas hasil pekerjaan yang kurang baik 7. Keterlambatan jadwal 8. Keterlambatan jadwal sub-kontraktor

Tabel 2.8 Resiko Yang Mempengaruhi Kinerja Waktu

PERUBAHAN YANG DISEBABKAN OLEH PEMILIK
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak dikeluarkan adendum pada tahap pelelangan 2. Kinerja pemilik yang rendah 3. Cacat dalam desain atau spesifikasi akibat kesalahan dan ketidaklengkapan desain 4. Terlambat dalam menyediakan gambar-gambar atau klarifikasi untuk konstruksi yang disetujui 5. Instruksi percepatan 6. Perubahan dalam desain 7. Penambahan skoop pekerjaan 8. Pengurangan skoop pekerjaan 9. Lambat/kurang respon terhadap pengajuan/permintaan info.

Dari Kangari, Kartam dan Ahmed menguraikan bahwa resiko-resiko yang ada pada proyek konstruksi adalah seperti pada tabel berikut: [15]

Tabel 2.9 Resiko pada proyek konstruksi

No	Resiko	Sumber		
		Kangari (1995)	Kartam (2001)	Ahmed (1999)
1	Bencana Alam	*	*	*
2	Perubahan pada pekerjaan konstruksi akibat sulit dilaksanakan	*	*	*
3	Change order	*	*	*
4	Perubahan peraturan pemerintah	*	*	*
5	Kurangnya kemampuan dan kecakapan di dalam menangani proyek konstruksi	*	*	*
6	Biaya proses legal yang terlalu besar		*	
7	Kesalahan desain dari konsultan	*	*	*
8	Kesalahan material pada saat di lapangan	*	*	*
9	Perbedaan spesifikasi dan gambar		*	
10	Keterlambatan pembayaran oleh pemilik	*	*	*
11	Keterlambatan memecahkan masalah kontrak	*	*	
12	Keterlambatan memecahkan masalah litigasi		*	*
13	Bahaya Lingkungan pada proyek		*	
14	Kegagalan keuangan pihak pemilik	*	*	*
15	Kegagalan keuangan pihak kontraktor	*	*	*
16	Inflasi	*	*	*
17	Produktivitas pekerja menurun	*	*	*
18	Produktivitas peralatan menurun	*	*	*
19	Pertenggaran pekerja	*	*	*
20	Keberadaan pekerja, material dan alat-alat yang tidak jelas	*	*	*

Tabel 2.9 Resiko pada proyek konstruksi (sambungan)

No	Resiko	Sumber		
		Kangari (1995)	Kartam (2001)	Ahmed (1999)
21	Ketidakpastian politik saat ini		*	*
22	Kualitas pekerjaan kurang baik	*	*	*
23	Safety	*	*	*
24	Akses ke lokasi proyek	*	*	*
25	Kinerja buruk supplier dan subkon yang terlihat		*	*
26	Keterlambatan pihak ketiga		*	*
27	Kondisi lapangan yang tak terlihat		*	*
28	Ijin dan undang-undang yang sulit		*	*

Sedangkan menurut Perry & Hayes (1985) dan Curtis & Napier (1992), resiko-resiko dalam pelaksanaan konstruksi adalah antara lain [16]:

1. Pengaruh kesalahan desain
2. Pengaruh kesalahan dalam pengukuran dan penyelidikan tanah.
3. Pengaruh perubahan desain dan lingkup pekerjaan berdampak negatif
4. Pengaruh kesalahan memilih metode pelaksanaan dikaitkan dengan pelaksanaan desain yang ada.
5. Pengaruh gangguan alam (misalnya angin kencang, hujan, banjir, tanah longsor dan lain-lain)
6. Pengaruh keterlambatan pembayaran ke subkontraktor/supplier
7. Pengaruh kenaikan nilai tukar dan inflasi.
8. Pengaruh gejolak sosial (huru hara, demo masyarakat, pemogokan kerja)
9. Pengaruh keterlambatan penyerahan lahan.
10. Pengaruh keterlambatan pekerjaan subkontraktor dan pengiriman dari supplier.
11. Pengaruh kesiapan tenaga kerja untuk pelaksanaan metode baru
12. Pengaruh kecelakaan tenaga kerja.

13. Pengaruh tenaga inti proyek yang kurang menguasai spesifikasi dan administrasi kontrak.
14. Pengaruh supervise yang berjalan kurang baik
15. Pengaruh project scheduling yang kurang berjalan baik
16. Pengaruh ketidakpastian owner

Dari Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M. menguraikan bahwa faktor-faktor penyebab keterlambatan pada proyek-proyek gedung berskala besar di Arab Saudi adalah seperti pada tabel berikut[17]:

Tabel 2.10 Faktor Penyebab Keterlambatan

Penyebab	Faktor-faktor Keterlambatan
Material	Kekurangan/ketersediaan material
	Perubahan tipe dan spesifikasi dalam proses konstruksi
	Keterlambatan pengiriman
	Kerusakan pada saat penyimpanan
Tenaga Kerja	Keterbatasan/ketersediaan tenaga kerja
	Kemampuan/keahlian tenaga kerja
Peralatan	Peralatan yang tidak sesuai
	Keterbatasan/ketersediaan peralatan
	Keahlian operator
	Keterlambatan mobilisasi
	Produktifitas yang tidak sesuai dengan yang diharapkan
Keuangan	Kemampuan pendanaan dari kontraktor
	Keterlambatan pembayaran oleh owner
Perubahan Desain	Perubahan dilakukan oleh owner dalam pelaksanaan
	Perubahan desain untuk menyesuaikan dengan area dan lingkungan
	Ketidaktepatan intepretasi kondisi lapangan

Tabel 2.10 Faktor Penyebab Keterlambatan (sambungan)

Penyebab	Faktor-faktor Keterlambatan
Penjadwalan	Kurangnya peltihan dan dukungan dari manajemen
	Kurangnya data base, pengalaman/keahlian dalam menghitung durasi pekerjaan dan sumber daya
	Prosedur inspeksi dan pengujian
	Perencanaan fasilitas pendukung dilapangan
	Kecelakaan dalam pelaksanaan
	Perencanaan dan penjadwalan yang tidak sesuai
Lingkungan	Cuaca hujan yang melebihi normal
	Faktor sosial dan budaya
	Fasilitas lapangan yang tidka sesuai dan tidak mendukung
Hubungan Kontraktual	Konflik antar pihak-pihak yang terlibat karena kesalahan intepretasi isi dokumen kontrak

2.6 KERANGKA BERFIKIR

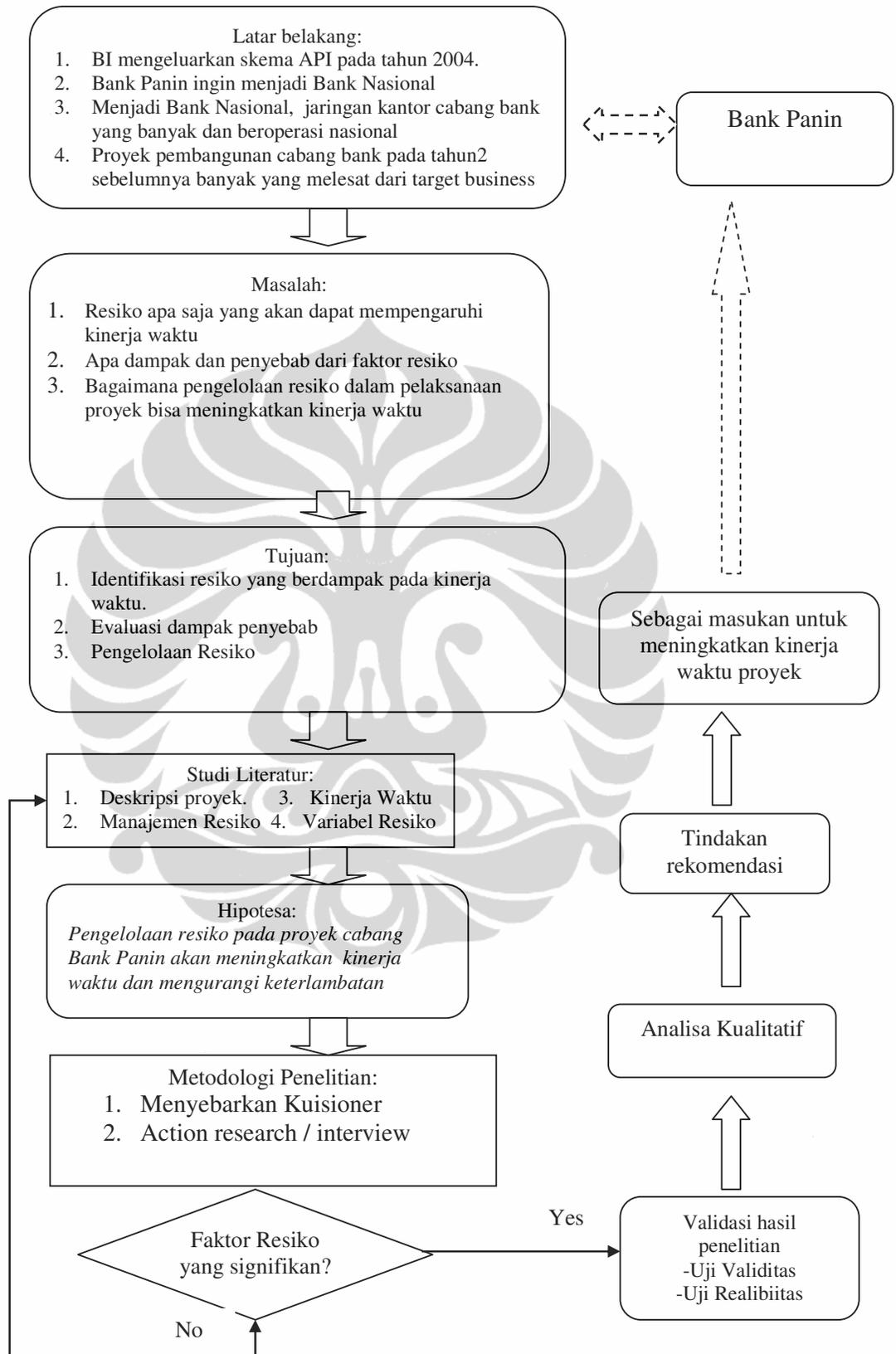
Berdasarkan pembahasan yang dilakukan diatas, maka dapat disusun kerangka berfikir yang relevan untuk mendapatkan proses penelitian yang tepat bagaimana mengelola resiko untuk meningkatkan kinerja waktu dalam proyek pembangunan cabang-cabang Bank Panin pada tahun 2010. Kerangka itu tergambar seperti berikut:

1. Proyek pembangunan cabang-cabang yang dilakukan oleh Bank Panin merupakan proses yang sangat penting dalam pengembangan jaringan kantor cabang Bank Panin dalam mewujudkan target menjadi Bank Nasional.
2. Bank Panin membutuhkan ketepatan dalam penyelesaian proyeknya, sedangkan kenyataannya terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga kinerja waktu proyek tidak sesuai jadwal yang mengakibatkan waktu penyelesaian proyek banyak yang terlambat.
3. Untuk meningkatkan kinerja waktu pada proyek pembangunan cabang-cabang Bank Panin, maka perlu dilakukan identifikasi resiko-

resiko yang terjadi pada proses pembangunan cabang-cabang tersebut dan mempengaruhi kinerja waktu proyek.

4. Dari hasil identifikasi resiko yang dilakukan, akan dibuat analisa dan pengelolaan resiko disertai dengan rekomendasi tindakan, berupa tindakan koreksi dan pencegahan sehingga resiko yang ada bisa dikelola dengan baik.
5. Dari hasil tersebut diatas maka diharapkan pada proyek pembangunan cabang-cabang Bank Panin selanjutnya dapat ditingkatkan kinerja waktunya sehingga tidak ada keterlambatan.





Gambar 2.2 Flowchart Kerangka Berfikir

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 PENDAHULUAN

Metode penelitian adalah tahapan dan cara penelitian, yang akan dilakukan dalam meneliti topik permasalahan. Proses ini sangat penting karena akan memberikan gambaran secara jelas tentang berbagai macam teknik dalam pengambilan data, analisis serta pengolahan data untuk memberikan kesimpulan akhir.

Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor resiko yang berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek, penyebab dan cara mengelola resiko pada proyek pembangunan cabang Bank Panin pada tahun 2010.

3.2 PEMILIHAN METODE PENELITIAN

3.2.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana yang telah diuraikan pada bab terdahulu, maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question/RQ*) untuk diperoleh jawabannya. *Research question (RQ)* tersebut adalah :

- d. Resiko apa saja yang akan dapat mempengaruhi kinerja waktu dalam proyek pembangunan kantor cabang Bank Panin pada tahun 2010 sehingga target jumlah kantor tidak tercapai ?
- e. Apa dampak dan penyebab dari faktor resiko yang mempengaruhi kinerja waktu dalam proyek pembangunan kantor cabang Bank Panin pada tahun 2010?
- f. Bagaimana pengelolaan resiko dalam pelaksanaan proyek bisa meningkatkan kinerja waktu dan mengurangi terjadinya keterlambatan proyek dan tercapainya target jumlah kantor?

Untuk menjawab RQ pertama dan kedua, maka perlu dilakukan identifikasi melalui studi literatur dan survei kepada responden untuk mengetahui resiko-resiko apa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek pembangunan

cabang Bank Panin pada tahun 2010 serta apa dampak dan penyebabnya. Selanjutnya untuk menjawab RQ ketiga, dengan hasil survei yang ada dilakukan analisa statistik dan analisa resiko berdasarkan studi literatur untuk memperoleh cara pengelolaan resiko untuk meningkatkan kinerja waktu.

3.2.2 Strategi Penelitian

Pemilihan metode penelitian harus dilakukan secara cermat, cepat dan tepat. Pemilihan metode penelitian terkait erat dengan empat hal berikut : sifat masalah, tempat penelitian, waktu jangkauan penelitian dan area ilmu pengetahuan yang mendukung penelitian[18].

Metode Penelitian dimaksud terdiri dari enam macam yaitu: metode sejarah, metode deskripsi/survey, metode eksperimental, metode grounded research dan metode penelitian tindakan[19]. Untuk meneliti faktor-faktor resiko yang berpengaruh pada tahap pelaksanaan proyek pembangunan cabang Bank Panin akan digunakan metode deskripsi/survey berdasarkan kuisiner yang diisi oleh responden. Kuisiner yang merupakan instrumen penelitian, dirumuskan berdasarkan variabel-variabel yang diuraikan menjadi indikator dan sub indikator , untuk selanjutnya ditransformasikan menjadi pertanyaan-pertanyaan.

3.2.3 Pengertian Metode Survey

Metode survey adalah penyelidikan yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara factual. Metode survey membedah dan menguliti serta mengenal masalah-masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung. Penyelidikan dilakukan dalam waktu bersamaan terhadap sejumlah individu atau unit, baik secara sensus atau dengan menggunakan sampel[20].

3.2.4 Tujuan Metode Survey

Berdasarkan tujuannya, penelitian survei dapat dilakukan untuk banyak tujuan, akan tetapi tujuan-tujuan tersebut menurut Babbie (2004:243) dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu untuk tujuan:

1. Pendeskripsian gejala (*description*),

Penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan bahwa suatu fenomena seperti itu ada. Penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mendapatkan informasi mengenai karakteristik suatu isu tertentu.

2. Eksplanasi (*explanation*)

Menggambarkan karakteristik, untuk menganalisis dan menjelaskan mengapa atau bagaimana sesuatu terjadi

3. Eksplorasi (*exploration*)

Bertujuan untuk mencari pola, ide atau hipotesis dibandingkan dengan pengetesan atau pembuktian hipotesis. Penelitian berdasar pada studi terdahulu yang didapat dari berbagai sumber informasi. Suatu survei yang dirancang untuk tujuan eksplorasi, menempatkan teknik survei sebagai instrumen untuk melakukan penelitian berikutnya yang lebih mendalam. Dengan menggunakan metode survei peneliti dapat menggali topik-topik penelitian yang lebih spesifik dan mendalam

3.2.5 Karakteristik Ilmiah Metode Survey

Metode survei sebagaimana metode-metode ilmiah yang lain memiliki beberapa karakteristik tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Best (1977), untuk dapat memenuhi persyaratan ilmiah, metode survei harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Logic

Mengandung pengertian bahwa metode survei harus dilandasi oleh kerangka pemikiran yang nalar, runtut, dan sistematis.

2. Deterministic

Menunjukkan bahwa metode survei bukan saja melukiskan fakta secara deskriptif, akan tetapi melalui analisis korelasi kausalitas, peneliti dapat menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel independen dan dependen.

3. General

Menunjukkan bahwa hasil dari penelitian survei tidak hanya berlaku untuk kasus yang diteliti, akan tetapi dapat digeneralisasikan pada wilayah penelitian yang lebih luas.

4. Parsiomious

Menunjukkan bahwa dari penelitian survei yang dilakukan dalam waktu yang relatif singkat, dapat dikumpulkan banyak informasi dan variabel, yang hasilnya dapat digunakan untuk memenuhi banyak tujuan

5. Specific

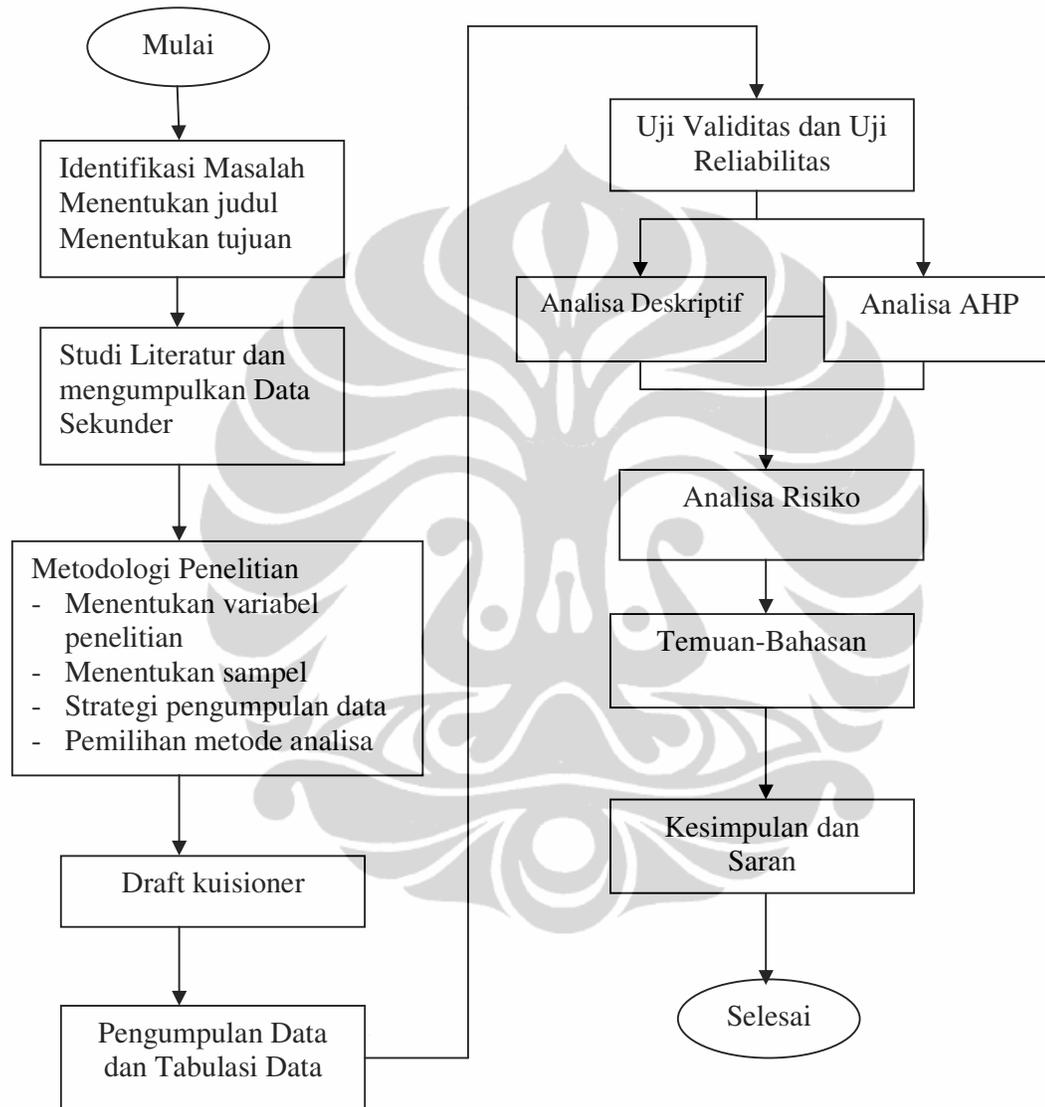
Menunjukkan bahwa kesimpulan dari penelitian survei berasal dari permasalahan yang telah dipilih secara spesifik yang indikator-indikatornya telah dirumuskan dan dikuantifikasi dengan jelas, dan dapat diamati dan diukur (*observable and measurable*)

3.3 PROSES PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode survei untuk mengidentifikasi resiko-resiko yang berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek Bank Panin berdasarkan kuisioner yang diisi oleh responden. Secara umum penelitian survei mengikuti langkah-langkah sebagai berikut[21]:

1. Formulasi masalah penelitian meliputi identifikasi masalah, dan perumusan masalah
2. Menentukan tujuan dari penelitian yang akan dikerjakan.
3. Memberikan limitasi dari area atau scope atau sejauh mana penelitian tersebut akan dilaksanakan.
4. Penyusunan kerangka teori atau kerangka konseptual yang kemudian diturunkan dalam bentuk hipotesis
5. Menelusuri sumber-sumber kepustakaan yang ada hubungannya dengan masalah yang ingin dipecahkan.
6. Merumuskan hipotesis
7. Menentukan sampel
8. Melakukan kerja lapangan untuk mengumpulkan data-data.
9. Membuat tabulasi serai analisis statistik terhadap data yang telah dikumpulkan.
10. Analisis data (a) analisis deskriptif, (b) analisis AHP
11. Analisa risiko yang dominan dengan mencari dampak, penyebab dan tindakan koreksinya.

12. Pengajuan kesimpulan dan saran



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

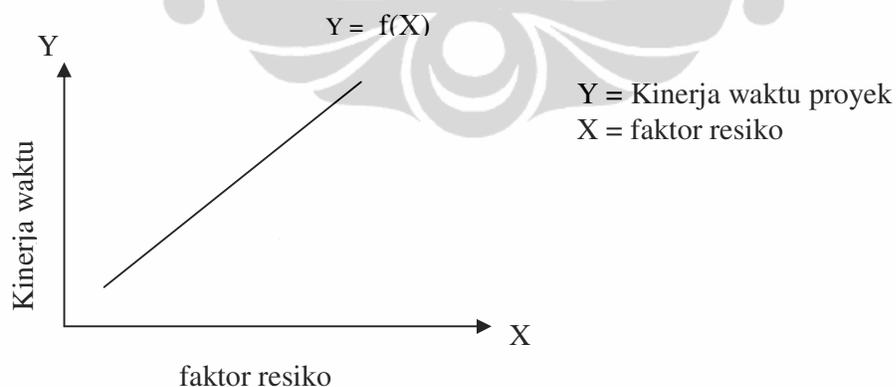
Variabel penelitian adalah faktor-faktor resiko yang merupakan variabel independent (x) yang mempengaruhi variabel dependent (y). Variabel dependen adalah variabel yang tergantung atas variabel lain[22], dalam penelitian ini, variabel dependent (y) adalah kinerja waktu proyek, sedangkan variabel bebasnya terdiri dari beberapa variabel yang merupakan hasil perincian faktor, indikator, dan sub-indikator penelitian dengan variabel utamanya adalah faktor resiko pada proyek pembangunan cabang Bank Panin yang berasal dari internal, eksternal dan faktor lain-lain.

$$Y = F(X)$$

Dimana : Y = kinerja waktu

X = faktor-faktor resiko pada proyek pembangunan cabang Bank Panin

F = fungsi



Gambar 3.2 Grafik Hubungan Kinerja Waktu Terhadap Faktor Resiko

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan Penelitian	Referensi
Resiko Perencanaan	Lahan	- Apakah owner suka terlambat menyediakan lahan/ruko?	Perry & Hayes, Curtis & Napier
	Penunjukan Kontraktor	- Apakah owner lama dalam menentukan kontraktor mana yang mengerjakan proyek?	Tim Asset Management Bank Panin
	Dokumen	- Apakah owner selalu dapat menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu.	Tim Asset Management Bank Panin
	Survey	- Apakah kontraktor terlambat melakukan survey kelokasi proyek.	Tim Asset Management Bank Panin
		- Apakah suka terjadi hambatan dalam dalam survey (kesulitan mencari lokasi proyek,hambatan dalam pengukuran,dll)?	Tim Asset Management Bank Panin
	Pengukuran	- Apakah suka terjadi kesalahan pengukuran sehingga survey ulang.	Perry & Hayes, Curtis & Napier
Penawaran Biaya	- Apakah kontraktor suka terlambat dalam membuat biaya penawaran?	Tim Asset Management Bank Panin	
Resiko Desain	Desain	- Apakah desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner (variasi dalam desain)?	Patrick. X.W.Zou, Goumin Zhang
		- Apakah owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui?	Howard Utomo
	Kinerja	- Apakah standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah	Tim Asset Management Bank Panin
		- Apakah kinerja owner lambat dalam proses desain	Howard Utomo
		- Apakah owner terlambat menyediakan data-data kebutuhan cabang yang diperlukan untuk desain	Tim Asset Management Bank Panin
		- Apakah kontraktor suka terlambat membuat/merevisi gambar untuk diajukan ke Bank Panin	Tim Asset Management Bank Panin
		- Apakah kontraktor sering melakukan kesalahan desain dan tidak sesuai standar desain owner	Kartam
		- Apakah kontraktor suka terlambat menyediakan shop drawing untuk orang lapangan dan owner.	Tim Asset Management Bank Panin

Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan Penelitian	Referensi
Resiko Konstruksi	Koordinasi lapangan	- Apakah owner terlalu campur tangan dalam proyek?	B.Mulholland dan J.Christian
	Kinerja	- Apakah owner kurang melakukan supervisi ke lapangan?	Jonathan Jing Sheng Shi, S.O Cheung , David Arditi Howard Utomo
		- Apakah owner lambat dan kurang respon terhadap permintaan? (surat-surat,dokumen)	
	Desain	- Apakah owner suka lama dalam memberikan approval (ketidakpastian dari owner)?	Patrick. X.W.Zou, Goumin Zhang
		- Apakah owner suka melakukan perubahan desain selama konstruksi	Assaf, S.A, Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi,M.
	Material	- Apakah owner suka terlambat mengirimkan material yang di supply owner?(genset,brankas,dll)	Madjid, M.Z & Mc Caffer.R
		- Apakah owner suka melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi?	Assaf, S.A, Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi,M.
	Skoop pekerjaan	- Apakah owner suka menambah skoop pekerjaan diluar kontrak?	B.Mulholland dan J.Christian
	Finansial	- Apakah owner suka melakukan keterlambatan pembayaran kepada kontraktor?	Assaf, S.A, Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi,M. Kangari, Kartam, Ahmed.
		- Terjadi kesalahan pemilihan metode konstruksi?	Patrick. X.W.Zou, Goumin Zhang
	Metode Konstruksi Jadwal	- Apakah pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik?	Perry & Hayes, Curtis & Napier
		- Apakah ada kesulitan akses ke lokasi proyek ?	Kangari , Kartam , Ahmed
	Pelaksanaan Pekerjaan	- Apakah sering terjadi keterlambatan memulai item pekerjaan?	Howard Utomo
		- Apakah terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan struktur?	Howard Utomo
- Apakah terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur		Howard Utomo	
- Apakah terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan furniture		Howard Utomo	
- Apakah terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan ME		Howard Utomo	
- Apakah terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan facade		Howard Utomo	

Indikator	Sub-indikator	Pertanyaan Penelitian	Referensi
Resiko Konstruksi	Koordinasi lapangan	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisi dan koordinasi dalam kontraktor kurang berjalan baik? - Komunikasi dalam internal kontraktor yang berjalan kurang baik? 	Perry & Hayes, Curtis & Napier Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M
	Material	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan / tidak tersedianya material? - Keterlambatan pengiriman material 	Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M Madjid, M.Z & Mc Caffer.R
	Peralatan	<ul style="list-style-type: none"> - Kerusakan material - Terjadi keterlambatan mobilisasi peralatan? 	Madjid, M.Z & Mc Caffer.R Madjid, M.Z & Mc Caffer.R
	Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya kemampuan dan kecakapan tenaga kerja dalam menangani proyek? - Keterbatasan /kurangnya tenaga kerja dalam proyek? - Produktivitas pekerja menurun? 	Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M. Kangari , Kartam , Ahmed Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M
	Kinerja sub-kon	<ul style="list-style-type: none"> - Pertengkaran antara pekerja? - Keterlambatan pembayaran gaji tenaga kerja? - Kinerja subkon/supplier yang rendah/buruk 	Kangari , Kartam , Ahmed Kangari , Kartam , Ahmed Perry & Hayes, Curtis & Napier Kartam,Ahmed
	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlambatan pekerjaan dari pihak subkon/supplier 	Kartam,Ahmed , Howard Utomo
	Finansial	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas pekerjaan yang kurang baik dan sering dicomplain owner? - Kegagalan keuangan pihak kontraktor 	Kangari,Kartam,Ahmed Kangari,Kartam,Ahmed
	Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlambatan pembayaran ke subkon / supplier 	Perry & Hayes, Curtis & Napier
	Cuaca alam	<ul style="list-style-type: none"> - Apakah sering terjadi gangguan keamanan di lokasi proyek oleh oknum/warga sekitar? 	Tim Asset Management Bank Panin
	Faktor sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Gangguan cuaca dan alam (hujan,banjir,dll) - Terjadi gejolak sosial (huru-hara,demo,mogok kerja) - Apakah suka terjadi kenaikan harga dan inflasi? 	Perry & Hayes, Curtis & Napier Perry & Hayes, Curtis & Napier Kangari,Kartam,Ahmed

Variabel	Sub-indikator	Pertanyaan Penelitian	Referensi
Resiko Perijinan	IMB	- Kesulitan proses pengurusan IMB di pemerintah setempat	Tim Asset Management Bank Panin
	Daya listrik	- Kegagalan menyediakan kebutuhan daya listrik tepat waktu?	Tim Asset Management Bank Panin
	Telepon	- Kegagalan menyediakan line telepon tepat waktu?	Tim Asset Management Bank Panin
	Foto ijin	- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu?	Tim Asset Management Bank Panin
	Ijin buka operasional	- Terlambatnya dikeluarkan Ijin buka operasional dari BI sehingga kontraktor tetap harus stay di proyek?	Tim Asset Management Bank Panin
Resiko persiapan operasi	Kinerja owner dlm koordinasi	- Apakah owner sering tidak respond dan lambat dalam koordinasi menjelang persiapan operasional?	Howard Utomo
	Test ME dan genset	- Apakah terjadi keterlambatan dalam koordinasi test ME dan genset	Tim Asset Management Bank Panin
	Penambahan Skoop pekerjaan	- Apakah suka ada penambahan pekerjaan karena permintaan pihak user kantor cabang?	B.Mulholland dan J.Christian
	Signage	- Apakah suka terjadi keterlambatan pemasangan signage?	Tim Asset Management Bank Panin
Finishing pekerjaan	- Keterlambatan menyelesaikan item pekerjaan finishing	Howard Utomo	

3.3.2 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner dibuat berdasarkan variabel-variabel bebas dan menggunakan skala Likert (1-5) untuk mengetahui sikap, pendapat dan persepsi responden mengenai pengaruhnya variabel resiko terhadap kinerja waktu proyek. Skala likert merupakan metode yang dianggap paling sesuai untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian (Riduwan, 2008).

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel dan kemudian sub variabel dijabarkan menjadi indikator. Indikator yang terukur dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Untuk mengetahui tingkat risiko dari variabel yang diberikan maka responden akan diminta untuk memberikan informasi mengenai *probability* dan dampak dari masing-masing variabel.

Tabel 3.2 Format pengumpulan data

Resiko-resiko pada proyek pembangunan cabang Bank Panin yang mempengaruhi Kinerja Waktu	Frekuensi dari resiko yang terjadi					Dampak terhadap kinerja waktu/ jadwal proyek								
	Jarang terjadi		→			Selalu terjadi		Tidak berpengaruh			→		Sangat berpengaruh	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
A														
1.														
2.														

Untuk variabel bebas, penilaian terhadap frekuensi resiko dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 3.3 Skala Output Frekuensi Resiko

Skala	Descriptor	Description
5	Sangat Tinggi	Selalu terjadi pada setiap kondisi
4	Tinggi	Sering terjadi pada setiap saat
3	Sedang	Terjadi pada kondisi tertentu
2	Rendah	Kadang terjadi pada setiap kondisi
1	Sangat Rendah	Jarang terjadi hanya pada kondisi tertentu

Sumber: Australian Standard

Sedangkan untuk penilaian terhadap pengaruh resiko terhadap kinerja waktu dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.4 Skala Output Dampak / Pengaruh Resiko

Skala	Descriptor	Description
5	Sangat Tinggi	Terjadi keterlambatan schedule proyek > 20 %
4	Tinggi	Terjadi keterlambatan schedule proyek 10 % - 20 %
3	Sedang	Terjadi keterlambatan schedule proyek 5 % - 10 %
2	Rendah	Terjadi keterlambatan schedule proyek < 5 %
1	Tidak ada pengaruh	Tidak berdampak pada schedule

3.3.2.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu pengujian untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen penelitian dapat dinyatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, Saifuddin 1997). Pengujian validitas data dilakukan dengan menggunakan alat bantu software SPSS.

3.3.2.2 Uji Realibilitas

Tujuan utama dari pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya atau tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengertian bahwa hasil pengukuran yang didapatkan merupakan ukuran yang benar dari suatu ukuran (Triton P. B., 2005). Pengujian reliabilitas data dapat dilakukan dengan alat bantu software statistik dengan

menggunakan metode Alpha-Cronbach. Tingkat reliabilitas yang dihasilkan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.5 Tingkat Reliabilitas dari hasil uji yang dilakukan

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0.00 – 0.2	Kurang Reliabel
0.20 – 0.4	Agak Reliabel
0.40 – 0.6	Cukup Reliabel
0.60 – 0.8	Reliabel
0.80 – 1.000	Sangat Reliabel

Sumber : Trition P. B. (2005)

3.3.3 Pengumpulan Data

Didalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, yaitu data yang didapat dari kuisisioner yang akan didapat langsung melalui studi literatur untuk mengetahui faktor-faktor yang dominan serta data-data yang didapatkan dari Bank Panin. Populasi dari pengumpulan data penelitian ini dibatasi pada responden yang mempunyai hubungan langsung dengan proyek pembangunan cabang Bank Panin yang Proyek Manager dan supervisor yang bekerja pada kontraktor-kontraktor yang digunakan Bank Panin. Sehingga isi dari kuisisioner mempunyai tingkat hubungan yang jelas

Tabel 3.6 Responden Penelitian

Kontraktor	Jumlah Responden
Ahimsa Cipta Graha	10
Pedima	3
Penta Pilar Mandiri	7
Total Bangun Persada	3
Harba Prima Perkasa	2
Panin Bank	7
Total	32

3.4 METODE ANALISA

Untuk mengetahui variabel-variabel yang pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja waktu proyek maka perlu dilakukan beberapa proses dan analisa terhadap data yang telah didapat.

3.4.1 Analisa Statistik

Analisa data menggunakan analisa statistic non-parametris karena jenis datanya adalah skala ordinal. Langkah yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi resiko yang berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek pembangunan cabang Bank Panin. Kegiatan analisa statistika menggunakan bantuan program statistik SPSS sebagai salah satu metode analisis data.

3.4.2 Analisa Resiko secara Kualitatif

Analisa dilakukan dengan melihat tingkat pengaruh dan frekuensi yang mempunyai jumlah responden terbanyak. Dari sini dapat kita simpulkan jenis golongan dari tingkat pengaruh dan frekuensi. Jenis golongan dari tingkat pengaruh dan frekuensi jika dimasukkan ke dalam matriks analisa kualitatif maka akan kita dapatkan indeks resiko.

Tabel 3.7 Matrik Tingkat Resiko (Risk Level) Secara Kualitatif

Likelihood	Consequences				
	In Significant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
	1	2	3	4	5
Sangat Tinggi (A)	S	S	H	H	H
Tinggi (B)	M	S	S	H	H
Sedang (C)	L	M	S	H	H
Rendah (D)	L	L	M	S	H
Sangat Rendah (E)	L	L	M	S	S

Sumber: Australian Standard

3.4.3 Analisa Resiko secara Kuantitatif

Pada penelitian ini digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), untuk mengetahui bobot atau nilai faktor resiko yang berpengaruh pada kinerja waktu proyek dari yang paling berpengaruh (dominan) sampai yang pengaruhnya paling kecil. Teknik ini diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada

periode 1971–1975. Data kualitatif yang telah diperoleh dianalisa untuk mencari faktor risiko yang secara umum paling berpengaruh. Dalam hal ini responden diasumsikan bahwa responden memiliki tingkat yang sama atau hampir sama, baik dalam hal pengalaman, jabatan, keahlian, pendidikan, maupun reputasi perusahaan tempat dimana dia bekerja. Dengan demikian faktor-faktor diatas tidak diperhitungkan dalam analisa data.. Secara sederhana, ada dua kriteria utama yang berpengaruh dalam menentukan peringkat faktor risiko, yaitu: frekuensi atau peluang terjadinya faktor resiko dan akibat/dampak atas terjadinya resiko itu sendiri.[23]

Pada dasarnya, AHP bekerja dengan cara member prioritas kepada alternatif yang penting mengikuti criteria yang telah ditetapkan. Lebih tepatnya, AHP memecah berbagai peringkat struktur hirarki berdasarkan tujuan, kriteria, sub-kriteria, dan pilihan atau alternative. AHP juga memperkirakan perasaan dan emosi sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan. Suatu set perbandingan secara berpasangan kemudian digunakan untuk menyusun peringkat elemen yang diperbandingkan. Penyusunan elemen-elemen menurut kepentingan relative melalui prosedur sintesa dinamakan *priority setting*. AHP menyediakan suatu mekanisme untuk meningkatkan konsistensi logika jika perbandingan yang dibuat tidak cukup konsisten.

Tabel 3.8 Skala Dasar

i) Tingkat Kepentingan	ii) Definisi
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Moderat pentingnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen j, maka

	j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan elemen i
--	--

3.5 REKOMENDASI TINDAKAN

Setelah didapatkan berbagai faktor resiko yang signifikan yang mempengaruhi keterlambatan dalam pembangunan cabang Bank Panin, melalui beberapa tahapan proses diatas, maka dilakukan analisa terhadap faktor-faktor yang signifikan tersebut.

Rekomendasi tindakan ini merupakan usulan terhadap tindakan pencegahan dan tindakan koreksi terhadap faktor-faktor resiko yang signifikan yang berhasil ditemukan pada proses identifikasi resiko yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Sehingga diharapkan dengan adanya rekomendasi tindakan ini, maka resiko yang mempunyai dampak paling buruk terhadap proyek ini dapat dikurangi dampak terjadinya atau dapat direduksi efek negatifnya.

Proses untuk mendapatkan tindakan koreksi dan pencegahan ini yaitu, pertama dengan melakukan studi terhadap teori-teori yang ada pada literatur. Dan dari literatur-literatur tersebut akan coba dilakukan validasi atau ditambahkan dengan melakukan wawancara dengan para pakar atau orang yang mempunyai pengalaman yang cukup dalam bekecimpung di proyek ini.

Tindakan-tindakan penanganan resiko yang mungkin dapat dilakukan adalah antara lain :

- Menghindari resiko dengan memutuskan untuk tidak melanjutkan aktivitas yang kemungkinan akan menghasilkan resiko.
- Mengurangi kemungkinan terjadi.
- Mengurangi konsekuensi.
- Mengalihkan resiko dengan melibatkan pihak lain yang menanggung atau berbagi sebagian resiko. Pengalihan suatu resiko ke pihak lain, atau pengalihan fisik ke tempat lain, akan mengurangi resiko bagi organisasi orisinil, tetapi mungkin tidak mengurangi level resiko secara keseluruhan bagi masyarakat
- Mempertahankan resiko. Setelah resiko telah dikurangi atau dialihkan, mungkin ada sisa resiko yang tetap ada. Rencana harus disusun untuk

mengelola konsekuensi dari resiko-resiko ini seandainya timbul, meliputi pengidentifikasian cara membiayai resiko tersebut. Resiko juga bisa dipertahankan secara default, yaitu dimana ada kegagalan untuk mengidentifikasi dan/atau secara tepat mengalihkan atau jika tidak menangani resiko.

Dan rekomendasi tindakan ini akan dibuat serinci mungkin untuk setiap faktor resiko untuk mendapatkan hasil tindakan yang relevan untuk memberikan rekomendasi kepada tim proyek Bank Panin yang akan melakukan proyek pembangunan cabang pada tahun-tahun mendatang, atau pada pihak lain yang melakukan proyek serupa.

3.6 KESIMPULAN

Untuk mengetahui faktor-faktor resiko yang terjadi pada proyek pembangunan cabang Bank Panin pada tahun 2010 yang mempengaruhi kinerja waktu, maka dilakukan penelitian dengan menggunakan metode survey kuisisioner yang akan disebar pada Proyek Manager dan supervisor yang ada pada kontraktor-kontraktor pelaksana proyek Bank Panin yang mempunyai koneksi dengan proyek dan mempunyai tingkat kompetensi yang cukup untuk mendapatkan hasil data kuisisioner yang relevan. Kuisisioner disusun dengan parameter-parameter analisis yang dibutuhkan dan relevan dengan maksud dan tujuan penelitian ini.

Pada analisa penelitian dari hasil kuisisioner, akan dilakukan analisa secara statistic non-parametrik dan analisa resiko untuk mengidentifikasi faktor resiko yang signifikan dan dilanjutkan dengan mendapatkan tingkat hubungan pada masing-masing faktor resiko.

Untuk validasi dan mendapatkan rekomendasi tindakan dari faktor yang signifikan maka dilakukan studi terhadap teori-teori yang ada pada literatur. Dan dari literatur-literatur tersebut akan coba dilakukan validasi atau ditambahkan dengan melakukan wawancara dengan para pakar atau orang yang mempunyai pengalaman yang cukup dalam bekecimpung di proyek ini.

BAB 4

PELAKSANAAN PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang pelaksanaan penelitian yaitu mulai dari pengumpulan data yang terdiri dari pengumpulan data tahap 1 dan tahap 2 yang memiliki responden yang berbeda., penyusunan instrument penelitian berupa kuisisioner, uji coba dan revisi kuisisioner, pengelompokan responden, penghitungan jumlah sampel penelitian. Selanjutnya proses kuisisioner yang meliputi distribusi, penerimaan dan penyusunan daftar pemenuhan jumlah responden terhadap sampling. Kemudian akan dibahas juga mengenai analisa data dari masing-masing tahapan. Analisa data yang digunakan adalah seperti analisa Delphi, AHP, korelasi dan regresi. Uji instrument yang digunakan adalah uji komparatif, uji validitas dan reliabilitas.

Pada pengambilan data tahap 1, data diambil dari pakar yang memang sudah berpengalaman di bidang penelitian ini. Analisa yang digunakan adalah analisa Delphi. Kemudian hasil analisa dari pengumpulan data dari tahap 1 ini akan digunakan untuk sebagai instrument dari pengumpulan data tahap 2.

Pengumpulan data tahap 2 dilakukan terhadap para project manager dan supervisor proyek yang saat ini sedang terlibat di dalam struktur organisasi proyek di PT. X , PT. Y , PT. Z dll. Uji instrument dilakukan dengan menggunakan uji komparatif, uji validitas, uji reliabilitas. Analisa data tahap 2 dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif, AHP, korelasi dan regresi.

4.2 PENGUMPULAN DATA

4.2.1 Kuisisioner Tahap 1

Kuisisioner tahap 1 bertujuan untuk memvalidasi dan menambahkan peristiwa resiko yang ditemukan dari studi literatur. Profil responden dari kuisisioner tahap 1 yang diminta pendapat adalah orang-orang yang berpengalaman dibidang proyek pembangunan cabang Bank.

Tabel 4.1 Profil Responden Kuisisioner Tahap 1

No.	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pengalaman (tahun)
1	A	Kepala Bagian Bank	S1	30 tahun
2	B	Kepala Bagian Bank	S1	7 tahun
3	C	Project Director	S2	20 tahun
4	D	Project Director	S2	30 tahun
5	E	Project Manager	S1	9 tahun

4.2.2 Kuisisioner Tahap 2

Kuisisioner tahap 2 bertujuan untuk menanyakan seberapa besar frekuensi, dampak dan penyebab terhadap peristiwa resiko. Profil responden pada kuisisioner tahap 2 adalah para pelaksana proyek pembangunan cabang Bank Panin yang meliputi Project Manager, Supervisor dan pihak Bank Panin.

4.3 Analisa Delphi

Bentuk pertanyaan yang akan diberikan pada kuisisioner tahap 1 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Bentuk Pertanyaan Kuisisioner Tahap 1

No	Peristiwa Resiko	Bila peristiwa resiko terjadi, apakah berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek		
		Ya	Tidak	Komentar/ Tanggapan / Saran
X1	Owner terlambat menyediakan lahan			
X2	Owner lama dalam menentukan kontraktor mana yang mengerjakan proyek			

Berdasarkan dari pertanyaan dari kuisisioner tahap 1, maka jawaban yang didapatkan berupa ya atau tidak mengenai ada tidaknya pengaruh dari variabel

resiko terhadap kinerja waktu, beserta komentarnya. Analisa Delphi dari kuisisioner tahap 1 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.3 Hasil Analisa Kuisisioner Tahap 1

Peristiwa Resiko	No.	Pakar A	Pakar B	Pakar C	Pakar D	Pakar E	Hasil
Owner terlambat menyediakan lahan proyek	X1	v	v	v	v	v	OK
Owner lambat dalam menentukan kontraktor mana yang mengerjakan proyek	X2	v	v	v	v	v	OK
Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu.	X3	v	v	v	v	v	OK
Kontraktor terlambat melakukan survey kelokasi proyek	X4	v	v	o	v	v	OK
Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang	X5	v	v	v	v	v	OK
Kontraktor terlambat dalam membuat biaya penawaran proyek	X6	v	v	v	o	v	OK
Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner	X7	v	v	v	v	v	OK
Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui	X8	v	v	v	v	v	OK
Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah	X9	v	v	v	v	v	OK
Kinerja owner lambat dalam proses desain	X10	v	v	v	v	v	OK
Owner terlambat menyediakan data-data kebutuhan cabang yang diperlukan untuk desain	X11	v	v	v	v	o	OK
Kontraktor terlambat membuat/merevisi gambar untuk diajukan ke Bank Panin	X12	v	v	v	v	v	OK
Kontraktor melakukan kesalahan desain dan tidak sesuai standar ekspektasi owner	X13	v	v	v	o	v	OK
Kontraktor terlambat menyediakan shop drawing untuk orang lapangan dan owner.	X14	v	v	v	v	v	OK
Owner lambat dan kurang respon terhadap permintaan (surat-surat,dokumen)	X15	v	v	v	v	v	OK
Owner lama dalam memberikan approval (ketidakpastian dari owner)	X16	v	v	v	v	v	OK
Owner melakukan perubahan desain selama konstruksi	X17	v	v	v	v	v	OK
Owner terlambat mengirimkan material yang di supply oleh owner	X18	v	v	v	v	v	OK

Tabel 4.3 Hasil Analisa Kuisisioner Tahap 1 (sambungan)

Peristiwa Resiko	No.	Pakar					Hasil
		A	B	C	D	E	
Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi	X19	v	v	v	v	v	OK
Owner menambah skoop pekerjaan diluar kontrak	X20	v	v	v	o	o	OK
Owner melakukan keterlambatan pembayaran kepada kontraktor	X21	v	v	v	v	o	OK
Terjadi kesalahan pemilihan metode konstruksi	X22	v	v	v	v	v	OK
Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik	X23	v	v	v	v	o	OK
Kesulitan akses ke lokasi proyek	X24	o	v	o	v	o	No
Terjadi keterlambatan memulai item pekerjaan	X25	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan struktur	X26	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur	X27	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan furniture	X28	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan ME	X29	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan façade	X30	v	v	v	v	v	OK
Supervisi dan koordinasi dalam kontraktor kurang berjalan baik	X31	v	v	v	v	o	OK
Komunikasi dalam internal kontraktor yang berjalan kurang baik	X32	o	v	o	v	o	No
Kekurangan / tidak tersedianya material	X33	v	v	v	v	v	OK
Keterlambatan pengiriman material	X34	v	v	v	v	o	OK
Kerusakan material	X35	v	v	v	v	v	OK
Terjadi keterlambatan mobilisasi peralatan	X36	v	v	v	v	v	OK
Kurangnya kemampuan dan kecakapan tenaga kerja dalam menangani proyek	X37	v	v	v	v	o	OK
Keterbatasan /kurangnya tenaga kerja dalam proyek	X38	v	v	v	v	o	OK

Tabel 4.3 Hasil Analisa Kuisisioner Tahap 1 (sambungan)

Peristiwa Resiko	No.	Pakar					Hasil
		A	B	C	D	E	
Produktivitas pekerja menurun	X39	v	v	v	v	o	OK
Keterlambatan pembayaran gaji tenaga kerja proyek	X40	o	v	o	v	o	No
Kinerja subkon/supplier yang rendah/buruk	X41	v	v	v	v	v	OK
Keterlambatan pekerjaan dari pihak subkon/supplier	X42	v	v	v	v	v	OK
Kualitas pekerjaan yang kurang baik dan dicomplain owner	X43	v	v	v	v	o	OK
Keterlambatan pembayaran ke subkon / supplier	X44	v	v	v	v	v	OK
Terjadi gangguan keamanan di lokasi proyek oleh oknum/warga sekitar	X45	v	v	v	v	v	OK
Gangguan cuaca dan alam (hujan,banjir,dll)	X46	v	v	v	v	v	OK
Terjadi gejolak sosial (huru-hara,demo,mogok kerja)	X47	v	v	v	v	v	OK
Terjadi kenaikan harga material dan inflasi	X48	o	v	o	v	o	No
Kegagalan menyediakan kebutuhan daya listrik tepat waktu	X49	v	v	v	v	v	OK
Kegagalan menyediakan line telepon tepat waktu	X50	o	v	o	v	o	No
Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu	X51	v	v	o	v	o	OK
Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia (BI)	X52	v	v	v	v	o	OK
Owner tidak respond dan lambat dalam koordinasi menjelang persiapan operasional	X53	v	v	v	v	o	OK
Terjadi keterlambatan dalam koordinasi test ME dan genset	X54	o	v	o	v	o	No
Ada penambahan pekerjaan karena permintaan pihak user kantor cabang	X55	o	v	o	v	o	No
Terjadi keterlambatan pemasangan signage	X56	o	v	o	o	o	No
Keterlambatan menyelesaikan item pekerjaan finishing	X57	v	v	o	v	v	OK

Tidak ada penambahan peristiwa resiko dalam penyebaran kuisisioner tahap 1 ini. Sedangkan delapan peristiwa resiko yang sudah ditemukan berdasarkan literature dihilangkan oleh karena analisa Delphi. Kedelapan peristiwa resiko

tersebut dihilangkan oleh karena paling sedikit 3 dari 5 pakar menyatakan bahwa peristiwa tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek Bank Panin.

Peristiwa resiko yang dihilangkan oleh karena tidak berpengaruh terhadap kinerja waktu proyek Bank Panin adalah :

1. Kesulitan akses ke lokasi proyek.
2. Komunikasi dalam internal kontraktor yang berjalan kurang baik.
3. Keterlambatan pembayaran gaji tenaga kerja proyek.
4. Terjadi kenaikan harga material dan inflasi
5. Kegagalan menyediakan line telepon tepat waktu
6. Terjadi keterlambatan dalam koordinasi test ME dan genset.
7. Ada penambahan pekerjaan karena permintaan pihak user kantor cabang.
8. Terjadi keterlambatan pemasangan signage.

4.4 Uji Instrumen

4.4.1 Uji Pilot Survey

Uji pilot survey adalah uji coba kuisioner kepada responden yang berjumlah 3-5 orang dengan tujuan untuk memberikan masukan mengenai kuisioner. Bisa meliputi apakah kata-katanya sudah mudah dimengerti, dan apakah petunjuk pengisian kuisioner mudah dipahami, agar pengisian bisa dilakukan dengan benar sehingga data yang didapatkan benar-benar valid. Sebelum kuisioner tahap 2 disebar ke responden, kuisioner ini diuji coba kepada 6 orang. Berikut adalah profil responden pilot survey :

Tabel 4.4 Profil Responden Pilot Survey

No.	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pengalaman (tahun)
1	A	Project Manager	S1	8 tahun
2	B	Project Manager	S1	10 tahun
3	C	Site Engineer	S1	3 tahun
4	D	Supervisor	SMU	4 tahun
5	E	Perencana	S1	1 tahun
6	F	Project Directur	S1	10 tahun

Tabel 4.5 Komentar Responden Uji Pilot Survey

Nama	Komentar
A	Apakah pengisian pada kotak Dampak ada kaitannya dengan Frekuensi ?, Pada X24 Keterlambatan memulai pekerjaan maksudnya start pekerjaan kah?
B	Isi kuisisioner sudah cukup jelas, namun jenis pekerjaan untuk perijinan harap di perjelas.
C	Cukup jelas dan mudah dimengerti
D	Jelas dan mudah dimengerti
E	Apakah ada hubungan korelasi antara Dampak dan Frekuensi ?
F	Mudah diisi, tapi suka mengisi jawabannya di kotak yang salah.

Berikut adalah hasil yang didapatkan berdasarkan uji coba kuisisioner :

1. Antara besar frekuensi dan besar dampak tidak ada hubungannya, sehingga akan ditambahkan penjelasan pada bagian petunjuk pengisian kuisisioner.
2. Susunan frekuensi dan dampak terhadap kinerja waktu dirubah menjadi dampak terhadap kinerja waktu dan frekuensi.
3. Di barisan kotak yang merupakan intro jenis resiko, akan diberi warna gelap agar tidak membingungkan responden sehingga letak jawaban responden tepat di barisan kotak sesuai pertanyaan.
4. Di pertanyaan X24 mungkin bisa ditambahkan dilengkapi keterangan start pekerjaan agar mudah dipahami oleh responden yang bekerja dilapangan.
5. Pada resiko perijinan yang berhubungan dengan ijin hanya pertanyaan X 46 dan X 47, jadi mungkin akan diperjelas pertanyaannya mengenai kegiatan perijinan tersebut.

Setelah kuisisioner hasil dari masukan Pilot Survey diperbaiki, maka kuisisioner dilanjutkan pada kuisisioner tahap 2 dimana kuisisioner dibagikan kepada para responden yaitu para pelaku pelaksana proyek pembangunan

cabang Bank Panin yang meliputi Project Manager, Supervisor dan perencana.

Berikut adalah profil responden dari kuisisioner tahap 2 :

Tabel 4.6 Profil Responden Kuisisioner Tahap 2

Pendidikan	Jumlah (orang)	Jabatan	Jumlah (orang)
SMU	2	Project Directur	8
S1	25	Project Manager	12
S2	5	Supervisor	5
		Perencana	7

4.4.2 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan melihat nilai corrected item total correlation. Valid atau tidaknya data dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai corrected item total correlation dari data dengan tabel, yaitu sebagai berikut :

- Jika r hitung positif atau r hitung $>$ r tabel, maka variabel tersebut valid.
- Jika r hitung negative atau r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Apabila data tersebut tidak valid maka tidak akan digunakan dalam analisa selanjutnya. Perhitungan nilai r dilakukan dengan bantuan program SPSS 16.0. Uji ini dilakukan terhadap level resiko terhadap kinerja waktu. Hasil dari uji validitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tabel Perhitungan Validitas Risiko

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	138.3750	723.532	.301	.952
VAR00002	138.3750	714.694	.467	.951
VAR00003	137.6875	702.867	.611	.950
VAR00004	138.1563	722.588	.390	.951
VAR00005	137.7500	705.742	.597	.950
VAR00006	138.1250	705.468	.697	.949
VAR00007	136.8125	733.190	.355	.951
VAR00008	136.9688	729.386	.312	.951
VAR00009	137.1875	722.480	.393	.951
VAR00010	137.1875	720.028	.457	.951
VAR00011	138.1563	713.104	.491	.950
VAR00012	137.6563	722.039	.374	.951
VAR00013	137.7813	706.693	.664	.949
VAR00014	137.7813	708.564	.546	.950
VAR00015	138.0313	695.902	.746	.949
VAR00016	137.2813	706.338	.671	.949
VAR00017	137.1563	721.039	.453	.951
VAR00018	137.6563	726.104	.365	.951
VAR00019	137.3125	714.802	.576	.950
VAR00020	137.6250	719.403	.414	.951
VAR00021	138.0938	729.184	.204	.952
VAR00022	138.2188	723.144	.397	.951
VAR00023	137.2188	711.531	.631	.950
VAR00024	137.5000	718.323	.522	.950
VAR00025	137.6563	716.878	.540	.950
VAR00026	137.4063	717.862	.582	.950
VAR00027	138.3750	710.758	.565	.950
VAR00028	137.9375	708.060	.598	.950
VAR00029	137.5313	716.580	.570	.950
VAR00030	137.8125	708.931	.616	.950
VAR00031	137.4375	711.157	.655	.950
VAR00032	137.4063	711.991	.629	.950
VAR00033	138.0313	708.870	.656	.950
VAR00034	137.9688	710.805	.672	.950
VAR00035	137.8438	706.201	.642	.950
VAR00036	137.5938	713.797	.579	.950
VAR00037	137.8750	705.081	.622	.950
VAR00038	137.5938	702.314	.733	.949
VAR00039	137.4688	708.257	.698	.949

Tabel 4.7 Tabel Perhitungan Validitas Risiko (Sambilan)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00040	137.6563	711.910	.619	.950
VAR00041	137.9375	706.512	.592	.950
VAR00042	138.0313	713.709	.468	.951
VAR00043	137.7813	719.080	.408	.951
VAR00044	138.2188	728.628	.241	.952
VAR00045	137.8125	729.512	.270	.951
VAR00046	137.5000	720.258	.444	.951
VAR00047	137.4375	725.351	.335	.951
VAR00048	138.2500	716.581	.494	.950
VAR00049	137.8438	699.168	.792	.949

Sumber : Hasil Olahan dengan SPSS

Nilai r tabel untuk $n = 49$ adalah 0,281 sedangkan nilai r untuk X21, X44 dan X45 adalah masih dibawah r tabel. Oleh karena itu X21, X44 dan X45 dianggap tidak valid dan selanjutnya akan dihilangkan dari proses analisa data. Sisanya dianggap valid oleh karena r data dari semua data tersebut lebih besar dari r tabel.

Peristiwa resiko yang tidak valid : X21, X44 dan X45.

X21 : Owner melakukan keterlambatan pembayaran kepada kontraktor

X44 : Terjadi gejolak sosial (huru-hara,demo,mogok kerja)

X45 : Kegagalan menyediakan kebutuhan daya listrik tepat waktu

4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien alfa cornbach. Sebuah instrument dapat dikatakan telah reliable dalam mengambil data yang diinginkan apabila nilai koefisien alfa cronbach yang berasal dari data yang lebih besar dari 0,6. Nilai koefisien alfa cronbach ini dihitung dengan program SPSS 16.0. Uji ini dilakukan pada level risiko terhadap kinerja waktu.

Data peristiwa risiko untuk X1-X49

Tabel 4.8 Tabel Perhitungan Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	49

Nilai koefisien alfa cronbach dari data peristiwa risiko yang berdampak pada kinerja waktu proyek lebih besar dari 0,6 sehingga instrument yang digunakan dalam mengambil data tersebut dapat dikatakan reliabel.

4.5 Analisa Deskriptif

Analisa deskriptif bertujuan untuk menganalisa data berdasarkan nilai mean dan median dari level risiko yang berasal dari data responden. Penggunaan nilai mean dan median dimaksudkan untuk menyajikan hasil yang didapatkan dari jawaban responden secara kualitatif. Untuk melakukan analisa ini, sebelumnya perlu ditentukan terlebih dahulu Level Risiko dari setiap pertanyaan yang telah dijawab oleh para responden. Penentuan Level Risiko setiap variabel mengacu pada Matrik Tingkat Risiko berdasarkan PMBOK 2000 yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.9 Matrik Tingkat Risiko (Risk Level) Secara Kualitatif

Likelihood	Consequences				
	In Significant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
	1	2	3	4	5
Sangat Tinggi (A)	S	S	H	H	H
Tinggi (B)	M	S	S	H	H
Sedang (C)	L	M	S	H	H
Rendah (D)	L	L	M	S	H
Sangat Rendah (E)	L	L	M	S	S

Sumber: PMBOK 2000

Note :

H = High Risk (perlu pengamatan rinci, penanganan pada level pimpinan)

S = Significant Risk (perlu ditangani oleh manager proyek)

M = Moderate Risk (risiko rutin)

L = Low Risk (risiko rutin)

Setiap level risiko akan diberi nilai poin angka berkisar dari 1 hingga 4 untuk deskripsi kualitatifnya. Ketentuannya sebagai berikut :

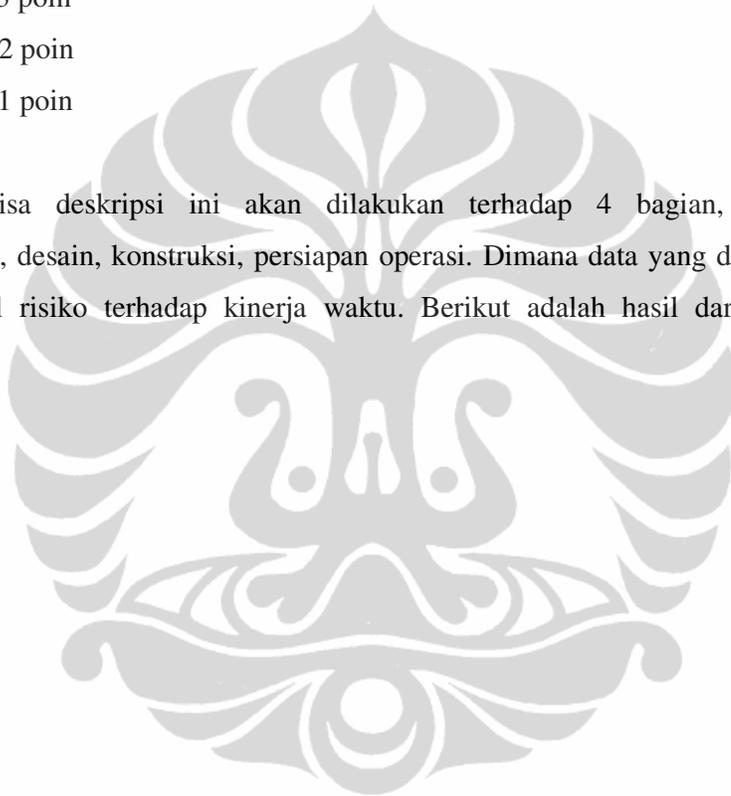
H = 4 poin

S = 3 poin

M = 2 poin

L = 1 poin

Analisa deskripsi ini akan dilakukan terhadap 4 bagian, yaitu : perencanaan, desain, konstruksi, persiapan operasi. Dimana data yang digunakan adalah level risiko terhadap kinerja waktu. Berikut adalah hasil dari analisa deskriptif :



Tabel 4.10 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Perencanaan

Peristiwa Resiko Tahap Perencanaan	X	Level Risiko dari Responden				Analisa Deskriptif	
		1	2	3	4	Modus	Mean
Owner terlambat menyediakan lahan proyek	X1	14	2	11	5	1	2.29
Owner lambat dalam menentukan kontraktor mana yang mengerjakan proyek	X2	13	3	12	4	1	2.29
Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu.	X3	8	1	9	14	4	2.91
Kontraktor terlambat melakukan survey kelokasi proyek	X4	7	8	13	4	3	2.44
Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang	X5	7	3	10	12	3	2.84
Kontraktor terlambat dalam membuat biaya penawaran proyek	X6	7	8	12	5	3	2.47

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk tahap perencanaan memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat peristiwa risiko ini level risikonya moderate (sedang). Peristiwa risiko yang menurut sebagian besar responden memiliki level risiko yang tinggi dalam tahap perencanaan adalah X3 dan X5.

Tabel 4.11 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Desain

Peristiwa Resiko Tahap Desain	X	Level Risiko dari Responden				Analisa Deskriptif	
		1	2	3	4	Modus	Mean
Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner	X7	0	2	3	27	4	3.78
Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui	X8	2	2	4	24	4	3.62
Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah	X9	2	5	3	22	4	3.41
Kinerja owner lambat dalam proses desain	X10	2	4	5	21	4	3.41
Owner terlambat menyediakan data-data kebutuhan cabang yang diperlukan untuk desain	X11	9	7	9	7	1 dan 3	2.44
Kontraktor terlambat membuat/merevisi gambar untuk diajukan ke Bank Panin	X12	4	6	10	12	4	2.94
Kontraktor melakukan kesalahan desain dan tidak sesuai standar ekspektasi owner	X13	1	7	16	8	3	2.81
Kontraktor terlambat menyediakan shop drawing untuk orang lapangan dan owner	X14	7	4	9	12	4	2.81
Owner lambat dan kurang respon terhadap permintaan (surat-surat,dokumen)	X15	9	5	9	9	1,3,4	2.56
Owner lama dalam memberikan approval (ketidakpastian dari owner)	X16	3	4	5	20	4	3.31
Owner melakukan perubahan desain selama konstruksi	X17	2	3	6	21	4	3.44

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk tahap desain memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat peristiwa risiko ini level risikonya tinggi. Peristiwa risiko yang menurut sebagian besar responden memiliki level risiko paling tinggi pada tahap desain adalah X7 dan X8.

Tabel 4.12 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Konstruksi

Peristiwa Resiko Tahap Konstruksi	X	Level Risiko dari Responden				Analisa Deskriptif	
		1	2	3	4	Modus	Mean
Owner terlambat mengirimkan material yang di supply oleh owner	X18	3	4	17	8	3	2.94
Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi	X19	2	4	9	17	4	3.28
Owner menambah skoop pekerjaan diluar kontrak	X20	5	3	12	12	3	2.97
Owner melakukan keterlambatan pembayaran kepada kontraktor	X21	11	2	11	8	1 dan 3	2.5
Terjadi kesalahan pemilihan metode konstruksi	X22	8	6	16	2	3	2.37
Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik	X23	3	1	9	19	4	3.37
Terjadi keterlambatan memulai item pekerjaan / start pekerjaan	X24	1	8	10	13	4	3.09
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan struktur	X25	3	5	15	9	3	2.94
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur	X26	2	2	16	12	3	3.19
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan furniture	X27	11	7	10	4	1	2.22
Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan ME	X28	7	5	12	8	3	2.66
Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan facade	X29	2	5	14	11	3	3.06
Supervisi dan koordinasi dalam kontraktor kurang berjalan baik	X30	6	3	15	8	3	2.78
Kekurangan / tidak tersedianya material	X31	3	2	14	13	3	3.16
Keterlambatan pengiriman material	X32	2	5	10	15	4	3.19
Kerusakan material	X33	6	7	14	5	3	2.56
Terjadi keterlambatan mobilisasi peralatan	X34	4	9	14	5	3	2.62
Kurangnya kemampuan dan kecakapan tenaga kerja dalam menangani proyek	X35	6	5	12	9	3	2.75

Tabel 4.12 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Konstruksi (sambungan)

Peristiwa Resiko Tahap Konstruksi	X	Level Risiko dari Responden				Analisa Deskriptif	
		1	2	3	4	Modus	Mean
Keterbatasan /kurangnya tenaga kerja dalam proyek	X36	3	5	13	11	3	3
Produktivitas pekerja menurun	X37	7	5	10	10	3 dan 4	2.72
Kinerja subkon/supplier yang rendah/buruk	X38	4	5	10	13	4	3
Keterlambatan pekerjaan dari pihak subkon/supplier	X39	3	3	13	13	3 dan 4	3.12
Kualitas pekerjaan yang kurang baik dan dicomplain owner	X40	3	6	13	10	3	2.94
Keterlambatan pembayaran ke subkon / supplier	X41	8	4	11	9	3	2.66
Terjadi gangguan keamanan di lokasi proyek oleh oknum/warga sekitar	X42	9	4	11	8	3	2.56
Gangguan cuaca dan alam (hujan,banjir,dll)	X43	6	4	12	10	3	2.81
Terjadi gejolak sosial (huru-hara,demo,mogok kerja)	X44	11	2	15	4	3	2.37

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk tahap konstruksi memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat peristiwa risiko ini level risikonya tinggi. Peristiwa risiko yang menurut sebagian besar responden memiliki level risiko paling tinggi pada tahap konstruksi adalah X23 dan X19.

Tabel 4.13 Tabel Hasil Analisa Deskriptif Risiko Tahap Persiapan Operasi

Peristiwa Resiko Tahap Persiapan Operasi	X	Level Risiko dari Responden				Analisa Deskriptif	
		1	2	3	4	Modus	Mean
Kegagalan menyediakan kebutuhan daya listrik tepat waktu	X45	4	6	15	7	3	2.78
Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu	X46	4	1	15	12	3	3.09
Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia (BI)	X47	4	1	13	14	4	3.16
Owner tidak respond dan lambat dalam koordinasi menjelang persiapan operasional	X48	8	9	11	4	3	2.34
Keterlambatan menyelesaikan item pekerjaan finishing	X49	5	7	11	9	3	2.75

Sumber : Hasil Olahan

Hasil dari level risiko untuk tahap persiapan operasi memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berpendapat peristiwa risiko ini level risikonya tinggi. Peristiwa risiko yang menurut sebagian besar responden memiliki level risiko paling tinggi pada tahap desain adalah X47 dan X46.

4.6 ANALISA AHP

Analisa AHP dilakukan untuk menentukan prioritas peristiwa risiko dari masing-masing bagian. Prioritas disusun berdasarkan kumulatif bobot dari seluruh jawaban responden terhadap peristiwa risiko. Cara penentuan bobot dari masing-masing level risiko adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan angka untuk matriks perbandingan berpasangan dalam hal ini, ada 4 level risiko, yaitu rendah, sedang, tinggi dan besar. Angka yang diambil adalah 1,3, 5 dan 7.
- b. Membuat matriks perbandingan berpasangan untuk level risiko.

Tabel 4.14 Matriks Berpasangan untuk Level Resiko - 1

Level Resiko				
Besar	1	3	5	7
Tinggi	0.33	1	3	5
Sedang	0.2	0.33	1	3
Rendah	0.14	0.2	0.33	1
Jumlah	1.67	4.53	9.33	16

Sumber : Hasil Olahan

- c. Mencari bobot elemen untuk level risiko

Tabel 4.15 Matriks Berpasangan untuk Level Resiko - 2

Level Resiko					Jumlah	Prioritas	Presentase
Besar	0.6	0.66	0.53	0.44	2.23	0.56	100%
Tinggi	0.2	0.22	0.32	0.31	1.05	0.26	46.42%
Sedang	0.12	0.07	0.11	0.19	0.49	0.12	21.42%
Rendah	0.08	0.04	0.03	0.06	0.21	0.05	8.92%
Jumlah	1	1	1	1	4	1	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan, maka didapatkan bobotnya adalah

Tabel 4.16 Bobot Elemen Untuk Level Risiko

Level Resiko	Besar	Tinggi	Sedang	Rendah
Bobot	100%	46.42%	21.42%	8.92%

Sumber : Hasil Olahan

Penggunaan matriks berpasangan harus diuji konsistensinya. Cara mengujinya adalah nilai eigen value maksimum (λ maks) harus mendekati banyaknya elemen (n) dan eigen value sisa mendekati nol. Pembuktian ini dilakukan dengan mencari matrik rata-rata dari tiap unsure yang dibagi dengan jumlah kolom yang bersangkutan sebagai berikut :

Tabel 4.17 Matriks Berpasangan untuk Level Risiko dibagi Jumlah tiap Kolom

Level Resiko					Jumlah	Rata-rata
Besar	0.6	0.66	0.53	0.44	2.23	0.56
Tinggi	0.2	0.22	0.32	0.31	1.05	0.26
Sedang	0.12	0.07	0.11	0.19	0.49	0.12
Rendah	0.08	0.04	0.03	0.06	0.21	0.05
Jumlah	1	1	1	1	4	1

Sumber : Hasil Olahan

Setelah itu matrik rata-rata dikalikan dengan matrik yang paling awal, kemudian hasilnya dibagi kembali dengan matrik rata-rata. Lalu hasilnya dijumlah untuk mendapat nilai eigen value maksimum (λ maks) sebagai berikut :

Tabel 4.18 Uji Konsistensi Matrik Berpasangan untuk Level Risiko

Matrik Awal				Matrik rata-rata	Hasil	Dibagi dengan	Hasil Akhir
1	3	5	7	0.56	2.29	0.56	4.089
0.33	1	3	5	0.26	1.0548	0.26	4.056
0.2	0.33	1	3	0.12	0.4678	0.12	3.898
0.14	0.2	0.33	1	0.05	0.22	0.05	4.4
						Jumlah	16.443

Sumber : Hasil Olahan

Nilai λ maks adalah $16.443 / n$, dimana n adalah banyaknya elemen yaitu 4, maka hasil λ maks adalah 4,11. Oleh karena λ maks (4,11) mendekati n (4) dan nilai sisa eigen value adalah 0.11 maka matriksnya konsisten.

Setelah itu matriksnya diuji konsistensi hierarki dan tingkat akurasi. Banyaknya elemen dalam matriks (n) adalah 4, dan besarnya RI untuk $n = 4$ adalah 0.90 dari tabel 4.18

Tabel 4.19 Nilai RI untuk masing-masing n

Urutan Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(RI)	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Nilai $CI = (\lambda \text{ maks} - n) / (n - 1)$ sehingga didapat besar CI adalah 0.0366. Lalu nilai $CR = CI / RI = 0.0366 / 0.90 = 0.04$. Sebuah matriks perbandingan disebut konsisten jika nilai $CR < 0.1$, oleh karena Nilai CR adalah 0.04 maka hirarkinya konsisten dan tingkat akurasi tinggi.

Setelah matriks tersebut lolos uji konsistensi, hirarki, dan tingkat akurasi maka bobot hasil perhitungannya bisa digunakan. Setelah didapatkan bobot dari masing-masing level risiko, maka bobot tersebut akan dikalikan dengan data level risiko dari seluruh responden. Sebagai contoh, untuk peristiwa risiko X1, yang menjawab level risiko rendah ada 14 orang, level risiko sedang ada 2 orang, level risiko tinggi ada 11 orang, dan level risiko besar ada 5 orang. Kemudian jumlah 14 dikali dengan 0.089 (bobot untuk level risiko rendah), kemudian jumlah 2 dikali dengan 0.214 (bobot untuk level risiko sedang), kemudian jumlah 11 dikali dengan 0.464 (bobot untuk level risiko tinggi) dan jumlah 5 dikali dengan 1 (bobot untuk level risiko besar). Lalu didapat hasilnya adalah 11.778. Dan dilanjutkan untuk peristiwa risiko yang lainnya hingga didapat sebagai berikut :

Tabel 4.20 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Perencanaan

X	Tahap Perencanaan				Hasil Perkalian				Jumlah	Rank
	Level Risiko Data Responden				0.089	0.214	0.464	1		
	1	2	3	4	1	2	3	4		
X1	14	2	11	5	1.246	0.428	5.104	5	11.778	
X2	13	3	12	4	1.157	0.642	5.568	4	11.367	
X3	8	1	9	14	0.712	0.214	4.176	14	19.102	1
X4	7	8	13	4	0.623	1.712	6.032	4	12.367	
X5	7	3	10	12	0.623	0.642	4.64	12	17.905	2
X6	7	8	12	5	0.623	1.712	5.568	5	12.903	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan pada tahap perencanaan yang mempengaruhi kinerja waktu proyek adalah :

1. Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu. (X3)
2. Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang. (X5)

Tabel 4.21 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Desain

X	Tahap Perencanaan				Hasil Perkalian				Jumlah	Rank
	Level Risiko Data Responden				0.089	0.214	0.464	1		
	1	2	3	4	1	2	3	4		
X7	0	2	3	27	0	0.428	1.392	27	28.82	1
X8	2	2	4	24	0.178	0.428	1.856	24	26.462	2
X9	2	5	3	22	0.178	1.07	1.392	22	24.64	3
X10	2	4	5	21	0.178	0.856	2.32	21	24.354	
X11	9	7	9	7	0.801	1.498	4.176	7	13.475	
X12	4	6	10	12	0.356	1.284	4.64	12	18.28	
X13	1	7	16	8	0.089	1.498	7.424	8	17.011	
X14	7	4	9	12	0.623	0.856	4.176	12	17.655	
X15	9	5	9	9	0.801	1.07	4.176	9	15.047	
X16	3	4	5	20	0.267	0.856	2.32	20	23.443	
X17	2	3	6	21	0.178	0.642	2.784	21	24.604	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan pada tahap desain yang mempengaruhi kinerja waktu proyek adalah :

1. Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner. (X7)
2. Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui. (X8)
3. Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah. (X9)

Tabel 4.22 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Konstruksi

X	Tahap Perencanaan				Hasil Perkalian				Jumlah	Rank
	Level Risiko Data Responden				0.089	0.214	0.464	1		
	1	2	3	4	1	2	3	4		
X18	3	4	17	8	0.267	0.856	7.888	8	17.011	
X19	2	4	9	17	0.178	0.856	4.176	17	22.21	2
X20	5	3	12	12	0.445	0.642	5.568	12	18.655	
X21	11	2	11	8	0.979	0.428	5.104	8	14.511	
X22	8	6	16	2	0.712	1.284	7.424	2	11.42	
X23	3	1	9	19	0.267	0.214	4.176	19	23.657	1
X24	1	8	10	13	0.089	1.712	4.64	13	19.441	
X25	3	5	15	9	0.267	1.07	6.96	9	17.297	
X26	2	2	16	12	0.178	0.428	7.424	12	20.03	4
X27	11	7	10	4	0.979	1.498	4.64	4	11.117	
X28	7	5	12	8	0.623	1.07	5.568	8	15.261	
X29	2	5	14	11	0.178	1.07	6.496	11	18.744	
X30	6	3	15	8	0.534	0.642	6.96	8	16.136	
X31	3	2	14	13	0.267	0.428	6.496	13	20.191	
X32	2	5	10	15	0.178	1.07	4.64	15	20.888	3
X33	6	7	14	5	0.534	1.498	6.496	5	13.528	
X34	4	9	14	5	0.356	1.926	6.496	5	13.778	
X35	6	5	12	9	0.534	1.07	5.568	9	16.172	
X36	3	5	13	11	0.267	1.07	6.032	11	18.369	
X37	7	5	10	10	0.623	1.07	4.64	10	16.333	
X38	4	5	10	13	0.356	1.07	4.64	13	19.066	
X39	3	3	13	13	0.267	0.642	6.032	13	19.941	
X40	3	6	13	10	0.267	1.284	6.032	10	17.583	
X41	8	4	11	9	0.712	0.856	5.104	9	15.672	
X42	9	4	11	8	0.801	0.856	5.104	8	14.761	
X43	6	4	12	10	0.534	0.856	5.568	10	16.958	
X44	11	2	15	4	0.979	0.428	6.96	4	12.367	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan pada tahap konstruksi yang mempengaruhi kinerja waktu proyek adalah :

1. Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
2. Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi. (X19)
3. Keterlambatan pengiriman material. (X32)
4. Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)

Tabel 4.23 Hasil Pengolahan Data AHP Risiko Tahap Persiapan Operasi

X	Tahap Perencanaan				Hasil Perkalian				Jumlah	Rank
	Level Risiko Data Responden				0.089	0.214	0.464	1		
	1	2	3	4	1	2	3	4		
X45	4	6	15	7	0.356	1.284	6.96	7	15.6	
X46	4	1	15	12	0.356	0.214	6.96	12	19.53	2
X47	4	1	13	14	0.356	0.214	6.032	14	20.602	1
X48	8	9	11	4	0.712	1.926	5.104	4	11.742	
X49	5	7	11	9	0.445	1.498	5.104	9	16.047	

Sumber : Hasil Olahan

Berdasarkan perhitungan bobot, peristiwa risiko yang dominan pada tahap persiapan operasi yang mempengaruhi kinerja waktu proyek adalah :

1. Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia (BI). (X47)
2. Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu. (X46)

4.7 ANALISA DAMPAK, PENYEBAB DAN RESPON PERISTIWA RISIKO

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap perencanaan	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat, PBB, dll) tepat waktu. (X3)	A1. Pengurusan IMB menjadi terhambat sehingga kontraktor belum bisa memulai pekerjaan.	A1. Belum lengkapnya dokumen yang dimiliki pihak owner.	A1. Pihak owner memastikan kelengkapan semua dokumen dari bangunan yang diperoleh dari pihak pemilik lama.
	A2. Pengurusan penambahan instalasi-instalasi bangunan yang dibutuhkan Bank menjadi terhambat (listrik, telepon ,PAM)	A2. Permasalahan administrasi jual beli dengan pengelola lama atau developer.	A2. Pihak owner membeli suatu bangunan dari pihak mitra yang terpercaya atau mitra developer untuk meminimalisasi terjadinya kesulitan pengurusan administrasi.
		A3. Koordinasi intern Bank Panin antar bagian Umum dengan Bagian Hukum yang masih kurang.	A3. Koordinasi antar bagian intern dalam Bank Panin ditingkatkan.
		A4. Birokrasi dalam perusahaan yang kaku.	A4. Birokrasi perusahaan diperlonggar untuk memudahkan pengurusan dokumen yang diperlukan untuk perencanaan.
		A5. Owner belum setuju terhadap desain, Dianggap gambar kontraktor yg masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner.	A5. Kinerja kontraktor ditingkatkan dengan membuat banyak alternatif desain agar tidak revisi berulang-ulang. A6. Kontraktor harus sering langsung koordinasi desain dengan PIC proyek dari owner diluar jam rapat koordinasi.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap perencanaan	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang. (X5)	A1. Terjadi kesalahan dalam mendesain, dimana ukuran detail dalam desain tidak sesuai dengan di lapangan. A2. Perubahan desain	A1. Kinerja sumber daya manusia yang rendah, ketidaktepatan dalam pengukuran. Belum mengetahui hal-hal penting mana yang perlu diukur	A1. Kontraktor meningkatkan kinerja SDM yang melakukan survey pengukuran sehingga memiliki kemampuan yang kompeten. A2. PIC gambar dari kontraktor sendiri yang melakukan survey pengukuran ke lokasi, karena lebih mengetahui data-data yang dibutuhkan untuk desain.
		A2. Pengukuran yang kurang detail. Data-data yang dikumpulkan tidak lengkap.	A3. Penggunaan peralatan yang lebih canggih untuk pengukuran sehingga meningkatkan keakuratan. A4. Perlu dibuat standar form checklist survey untuk mengingatkan hal-hal apa saja yang perlu diukur dan diisi di form pada saat survey.
		A3. Faktor keadaan lokasinya, terdapat masih ada barang (gypsum), sehingga pengukuran tidak bisa akurat	A5. Dilakukan pembersihan, pembongkaran terlebih dahulu dilokasi, agar pengukuran dapat dilakukan secara detail.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap desain	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner. (X7)	A1. Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur.	A1. Owner belum setuju terhadap desain karena gambar kontraktor yg masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner	A1. Kinerja kontraktor ditingkatkan dengan membuat banyak alternatif desain agar tidak revisi berulang-ulang. A2. Kontraktor harus sering langsung koordinasi desain dengan PIC proyek dari owner diluar jam rapat koordinasi.
	A2. Perubahan desain	A2. Kinerja Kontraktor dalam desain masih kurang karena belum bisa menangkap apa yang diinginkan oleh owner	A3. Kinerja kontraktor ditingkatkan dengan mempekerjakan orang desain yang berpengalaman dan ahli dalam desain. A4. Kontraktor harus memiliki tim gambar yang cukup. Jumlahnya disesuaikan dengan jumlah proyek yang dipegang, Agar orang gambar tersebut bisa lebih focus kepada gambar desain yang dipegang saja.
		A3. Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore dalam mendesain	A5. Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas. A6. Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap desain	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner. (X7)	A1. Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur.	A4. Mengikuti kebutuhan bisnis.	A7. Harus ditetapkan standar kebutuhan bisnis yang baku untuk cabang Bank berdasarkan besarnya dan lokasi cabang tersebut.
	A2. Perubahan desain	A5. Asistensi desain masih melalui tatap muka dengan owner di rapat	A8. Dikembangkan cara asistensi via email sehingga mengurangi kemungkinan revisi desain pada saat rapat koordinasi desain kontraktor dengan owner.
		A6. Ketidakefektifan rapat koordinasi kontraktor dan owner yang diadakan malam hari. Karena pada malam hari mengoreksi/revisi desain gambar adalah pekerjaan yang melelahkan.	A9. Pihak owner perlu mengganti jadwal meeting koordinasi dengan kontraktor dari malam hari ke pagi/siang hari untuk meningkatkan kinerja kedua belah pihak. A10. Persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap desain	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui. (X8)	A1. Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur..	A1. Persetujuan desain harus melalui level pimpinan Direktur Bank Panin melalui rapat koordinasi desain.	A1. Sebaiknya persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager.
		A2. Faktor kepentingan bisnis. Level pimpinan melakukan penguluran waktu untuk persetujuan selama merasa lingkungan proyek masih belum siap secara bisnis.	A2. Owner perlu merencanakan lebih matang pembelian suatu lokasi proyek dengan memperhatikan developer apa yang mengembangkannya sehingga dapat lebih diprediksi kesiapan lokasi cabang tersebut untuk buka kantor apakah tepat pada waktunya
		A3. PIC gambar desain owner belum selesai memeriksa gambar kontraktor karena masing-masing PIC terlalu banyak menangani proyek sehingga belum mengajukan kepada level pimpinan Direktur untuk disetujui.	A3. Kinerja dan produktivitas PIC gambar dari owner ditingkatkan agar dapat secepatnya mengajukan gambar kepada level pimpinan Direktur untuk disetujui. A4. Penambahan jumlah PIC gambar dari owner dilakukan jika dirasa jumlah PIC gambar owner saat ini tidak relevan dengan jumlah proyek Bank Panin.
		A4. Owner belum setuju karena gambar kontraktor yg masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner	A5. Kontraktor membuat dan menyediakan berbagai macam alternatif gambar desain untuk owner, agar meminimalisasi ketidakpuasan owner.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap desain	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui. (X8)	A1. Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur..	A5. Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore	A6. Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas. A7. Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap desain	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah. (X9)	A1. Kontraktor perlu adaptasi dan menyesuaikan kembali dengan standar baru sehingga proses desain menjadi lebih lama.	A1. Mengikuti perkembangan kebutuhan bisnis.	A1. Perlu ditetapkan standar kebutuhan bisnis buat cabang Panin dari segi besar kecil nya cabang dan juga berdasarkan lokasi cabang tersebut.
	A2. Jadwal proyek menjadi terhambat karena menyesuaikan kebutuhan standar desain yang baru dengan sumber daya proyek, kondisi lapangan, material yang ada.	A2. Owner suka mencoba-coba mencari standar yang paling bagus diterapkan dilapangan.	A2. Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas
		A3. Mengikuti trend yang ada berdasarkan kemauannya owner.	A3. Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Pengelolaan jadwal /scheduling kurang berjalan baik. (X23).	A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek	A1. Kinerja sumber daya manusia yang rendah karena belum memahami sepenuhnya proses dan prosedur dalam konstruksi.	<p>A1. Para pembuat jadwal harus memiliki kompetensi dan pengetahuan memadai tentang proses prosedur dan pelaksanaan konstruksi.</p> <p>A2. Dalam membuat jadwal, secara paralel juga harus koordinasi dengan semua pihak yang terlibat.</p>
	A2. Produktivitas proyek menurun.	A2. Kurangnya koordinasi antar pihak owner dan kontraktor dalam menentukan jadwal sehingga jadwal tidak tepat	A3. Perlu ditingkatkan koordinasi dan komunikasi antara owner dan kontraktor, dengan melakukan rapat bersama koordinasi jadwal secara rutin dan periodik.
		A3. Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal	<p>A4. Koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan</p> <p>A5. Perlu ditunjuk seseorang yang bertugas sebagai koordinator jadwal</p> <p>A6. Perlu dilakukan meeting internal secara rutin periodik untuk membahas pengelolaan jadwal.</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
<p>Pengelolaan jadwal /scheduling kurang berjalan baik. (X23).</p>	<p>A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek</p>	<p>A4. Adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan struktur, arsitektur, furniture dan ME.</p>	<p>A7. Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibatasi lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan struktur, arsitektur, furniture dan ME agar jadwal proyek tidak terhambat.</p>
	<p>A2. Produktivitas proyek menurun.</p>	<p>A5. Adanya keterlambatan pembayaran dari owner.</p>	<p>A8. Komitmen owner harus melakukan pembayaran kepada kontraktor tepat waktu. Birokrasi alur pembayaran di perlonggar.</p>
		<p>A6. Adanya perubahan desain sehingga menyebabkan jadwal berubah</p>	<p>A9. Komitmen owner untuk meminimalisasi terjadinya perubahan desain sehingga tidak ada lagi jadwal yang terhambat.</p>
		<p>A7. Pengelolaan jadwal tidak memperhitungkan ketersediaan material, dan pengiriman material terlambat.</p>	<p>A10. Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari. A11. Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu</p>
		<p>A8. Birokrasi kontraktor yang masih ketat,. Adanya Ketidakpercayaan sepenuhnya kepada bawahan.</p>	<p>A12. Dibutuhkan perbaikan sistem birokrasi didalam kontraktor sehingga menjadi tidak kaku dan lebih longgar.</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi. (X19)	A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat untuk mendapatkan / memproduksi material yang baru sehingga mengganggu jalannya jadwal proyek.	A1. Untuk membuat adanya keseragaman material di semua proyek Panin yang dikerjakan oleh banyak kontraktor yang berbeda.	A1. Pihak owner perlu menentukan standar tipe dan spesifikasi material yang baku agar para kontraktor Bank Panin tidak menggunakan material sendiri sehingga berbeda satu proyek dengan yang lain.
		A2. Material yang ketika sudah terpasang dan dilihat hasilnya oleh owner ternyata tidak memenuhi ekspektasi owner.	A2. Kontraktor mengajukan gambar material approval untuk disetujui oleh pihak owner sebelum memulai pekerjaan. A3. Ditingkatkan komitmen owner terhadap persetujuan material approval yang dibuat kontraktor .
		A3. Material yang diinginkan mengalami ketiadaan stok (indent), sehingga harus diganti dengan material yang lain.	A4. Kontraktor melakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % terhadap material yang digunakan. A5. Material khusus yang risiko terlambat di stock juga di supplier melalui sistem Booking Priority Contractor

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Keterlambatan pengiriman material (X32)	<p>A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek.</p> <p>A2. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya</p>	<p>A1. Kurang adanya koordinasi dalam pengiriman material antara pihak owner, kontraktor dan supplier.</p>	<p>A1. Mengadakan rapat koordinasi secara rutin periodik antara owner dan kontraktor dalam hal pemantauan dan progress kerja pekerjaan material.</p> <p>A2. Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut.</p> <p>A3. Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.</p> <p>A4. Material khusus yang risiko terlambat di stock juga di supplier melalui sistem Booking Priority Contractor.</p>
		<p>A2. Penyusunan jadwal material masih belum tepat .</p>	<p>A5. SDM yang bertanggung jawab membuat jadwal material harus memiliki pengetahuan akan proses konstruksi, bahan pasaran barang, schedule owner serta material apa saja dan dimana membelinya .</p>
		<p>A3. Faktor lokasi, waktu perjalanan tempuh untuk proyek di luar Jakarta tidak dapat diprediksi secara tepat.</p>	<p>A6. Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu.</p> <p>A7. Disiapkan semacam Dana Taktis yang berfungsi digunakan di proyek pada saat darurat untuk membeli material.</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Keterlambatan pengiriman material (X32)	<p>A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat dan tidak bisa dilanjutkan karena material tidak ada sehingga menyebabkan pekerjaan lain dan penyelesaian proyek menjadi mundur.</p> <p>A2. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya</p>	<p>A3. Faktor lokasi, waktu perjalanan tempuh untuk proyek di luar Jakarta tidak dapat diprediksi secara tepat</p>	<p>A8. Harus bersedia membeli secara cash material-material yang memang sudah saatnya digunakan. Birokrasi didalam kontraktor jangan terlalu kaku</p> <p>A9. Menjalin hubungan tertulis dengan ekspedisi sehingga terjalin kontrak kerja sama ekspedisi.</p> <p>A10. Kontraktor berani untuk mengeluarkan biaya lebih mahal untuk menggunakan pengiriman kapal tercepat atau menggunakan pesawat terbang.</p>
		<p>A4. Keterlambatan pembayaran kepada pihak supplier sehingga pengiriman dihambat oleh supplier.</p>	<p>A11. Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik. Untuk memperkuat komitmen kedua belah pihak.</p> <p>A12. Kontraktor harus melakukan pembayaran kepada supplier tepat waktu.</p> <p>A13. Birokrasi kontraktor dalam alur pembayaran diperlonggar dan dipercepat sehingga tidak kaku dan approval cepat.</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Keterlambatan pengiriman material (X32)	A1. Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena tidak bisa dilanjutkan sehingga menyebabkan pekerjaan lain menjadi mundur.	A5. Terkadang ada permintaan owner untuk menitipkan beberapa barang owner di container kontraktor sehingga pengiriman tertunda.	A14. Owner diharapkan untuk meminimalisasi kemungkinan permintaan menitipkan barang di container kontraktor
	A2. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya	A6. Kemampuan kapasitas produksi supplier tidak sebanding dengan jumlah yang dibutuhkan.	A15. Pemilihan supplier yang memiliki kemampuan produksi yang baik. Memiliki track record yang baik dan komitmen yang kuat.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan Arsitektur. (X26)	A1. Waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek.	A1. Desain yang berubah	A1. Ditetapkan standar desain yang baku. A2. Adanya komitmen dari pihak owner untuk meminimalisasi terjadinya perubahan desain.
	A2. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.	A2. Pengelolaan jadwal yang kurang tepat.	A3. Perlu dilakukan meeting internal secara rutin periodik untuk membahas pengelolaan jadwal A4. Koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan A5. Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan
		A3. Keterlambatan pengiriman material	A6. Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap konstruksi	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan Arsitektur. (X26)	<p>A1. Waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek.</p> <p>A2. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya</p>	A3. Pengiriman material terlambat	<p>A7. Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.</p> <p>A8. Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu.</p> <p>A9. Disiapkan semacam Dana Taktis yang berfungsi digunakan di proyek pada saat darurat untuk membeli material.</p>
		A4. Adanya keterlambatan pembayaran dari owner	A10. Komitmen owner harus melakukan pembayaran kepada kontraktor tepat waktu.
		A5. Kinerja sub-kon yang rendah	<p>A11. Pemilihan sub-kon yang memiliki reputasi dan komitmen yang baik</p> <p>A12. Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik.</p> <p>A13. Kontraktor harus melakukan pembayaran kepada sub-kon tepat waktu</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap persiapan buka cabang.	Apa dampak dari dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Terlambatnya dikeluarkan ijin oleh BI (X47)	A1. Pembukaan kantor cabang Bank Panin menjadi mundur dan tidak sesuai jadwal yang diinginkan pihak Bank Panin.	A1.Kinerja Keputusan BI yang lambat dalam mengeluarkan ijin.	A1. Melakukan komunikasi yang aktif dengan pihak BI dalam hal memantau kapan dapat dikeluarkan ijin pembukaan cabang.
		A2 Terdapat persyaratan-persyaratan administrasi atau dokumen yang belum lengkap menurut pihak BI.	A2. Melakukan pengecekan apakah dokumen sudah mencakup semua persyaratan yang dibutuhkan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap persiapan pembukaan cabang.	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan. (X46)	A1. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.	A1. Kinerja sumber daya manusia pelaksana dilapangan kurang. Tidak memahami pekerjaan yang harus diprioritaskan dikerjakan dahulu untuk syarat foto ijin.	<p>A1. Mempekerjakan sumber daya manusia pelaksana yang kompeten dan memiliki pemahaman yang baik mengenai proses alur konstruksi.</p> <p>A2. Diadakan rapat koordinasi orang lapangan secara rutin periodik untuk meningkatkan pengawasan antara pihak owner dengan kontraktor dan didalam intern kontraktor sendiri.</p>
		A2. Adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan tampak facade bangunan.	<p>A3. Pekerjaan facade yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan</p>
		A3. Adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur dan furniture.	<p>A4. Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan.</p>
		A4. Adanya keterlambatan pengiriman material.	<p>A5. Material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.</p>

Tabel 4.24 Dampak, Penyebab, dan Respon Peristiwa Risiko yang Dominan (sambungan)

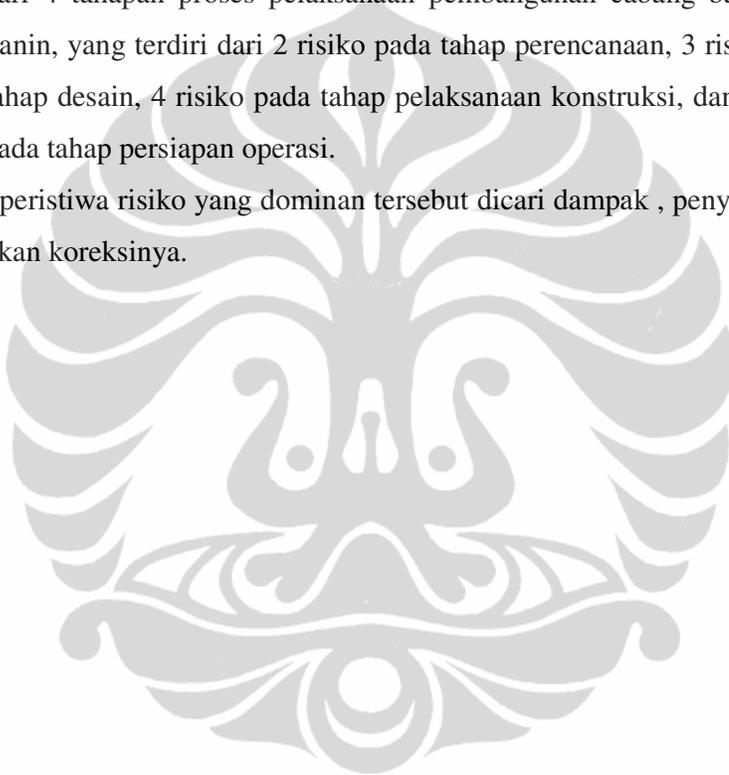
Peristiwa yang berpengaruh terhadap kinerja waktu dalam tahap persiapan pembukaan cabang.	Apa dampak dari terjadinya peristiwa tersebut?	Apa penyebab terjadinya peristiwa tersebut?	Bagaimana cara untuk mengatasi peristiwa tersebut?
Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan. (X46)	A1. Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.	A4. Adanya keterlambatan pengiriman material.	<p>A6. Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu</p> <p>A7. Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik. Untuk memperkuat komitmen.</p> <p>A8. Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut</p>
		A5. Adanya perubahan desain sehingga penyelesaian menjadi mundur.	<p>A9. Owner perlu meminimalisasi terjadinya perubahan desain dengan memperkuat komitmen terhadap desain yang telah disetujui sehingga tidak ada lagi jadwal yang terhambat.</p> <p>A10. Harus ditetapkan standar desain yang baku.</p>

4.8 KESIMPULAN

Berdasarkan data yang didapat, setelah diuji dengan uji validitas dan reliabilitas, dan dianalisa dengan menggunakan analisa AHP, maka didapatkan bahwa :

- Data X21, X44 dan X45 tidak valid
- Instrumen yang digunakan cukup reliable
- Berdasarkan analisa AHP ditemukan 11 peristiwa risiko yang dominan dari 4 tahapan proses pelaksanaan pembangunan cabang baru Bank Panin, yang terdiri dari 2 risiko pada tahap perencanaan, 3 risiko pada tahap desain, 4 risiko pada tahap pelaksanaan konstruksi, dan 2 risiko pada tahap persiapan operasi.

Dari peristiwa risiko yang dominan tersebut dicari dampak , penyebab dan tindakan koreksinya.



BAB 5

TEMUAN DAN BAHASAN

5.1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai temuan yang didapat dan dianalisa secara lebih mendetail dengan kajian literatur dan dengan wawancara dengan pakar proyek Bank Panin.

5.2 TEMUAN DAN BAHASAN

Pada tahap perencanaan , ditemukan risiko yang dominan yaitu :

- Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,PBB,dll) tepat waktu.
- Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang.

Berdasarkan validasi ke pakar, keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan lebih disebabkan karena permasalahan administrasi jual beli dengan pengelola lama atau developer. Misalnya untuk proyek bangunan ruko baru, sertifikatnya masih belum pecah dari pengembang, sehingga ada kendala dalam pengurusan IMB baru jika ada penambahan lantai atau perubahan façade. Selain itu juga keterlambatan proses AJB antara Bank Panin dengan pengembang dan keterlambatan desain sehingga mempengaruhi proses pengajuan IMB juga kadang terjadi. Menurut Al-Hazmi (1987), dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk konstruksi penting untuk mencapai ketepatan waktu dan keberhasilan proyek. Keterlambatan dalam persiapan dokumen dapat mempengaruhi kegiatan pengadaan dan penjadwalan. Keterlambatan penyusunan dokumen yang dibutuhkan untuk konstruksi adalah penyebab yang sering menunda proyek-proyek di industri konstruksi Arab Saudi(25).

Menurut pakar, kesalahan pengukuran pada saat survey lebih banyak disebabkan karena kesalahan human factor karena ketidaktelitian dalam

pengukuran atau ketidakpahaman kinerja SDM yang bertugas mengukur karena belum mengetahui hal-hal penting mana yang perlu diukur. Penyebab yang lain adalah karena faktor keadaan lokasinya, dimana kadang masih terdapat barang-barang (gypsum) dilokasi sehingga menghalangi pengukuran secara detail. Menurut Soebagyo (26), sumber-sumber kesalahan yang menjadi penyebab kesalahan pengukuran adalah karena keterbatasan kemampuan pengukur (lack of practical knowledge) dan kesalahan pemakaian alat ukur.

Pada tahap desain, ditemukan risiko yang dominan yaitu :

- Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner.
- Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui.
- Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah.

Dari Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M. menguraikan perubahan desain dilakukan untuk menyesuaikan dengan area dan lingkungan proyek atau ketidaktepatan intepretasi kondisi lapangan (27). Sedangkan menurut pakar, kejadian desain gambar mengalami revisi terus menerus oleh owner disebabkan dominan oleh karena belum adanya standar desain untuk cabang Bank Panin yang baku. Oleh karena tidak ada tore, maka desainer masing-masing dari kontraktor yang berbeda sering menghasilkan gambar yang tidak sama dan tidak sesuai dengan ekspektasi owner. Sering sekali desain kontraktor yang satu dengan kontraktor yang lain berbeda sama sekali karena masing-masing bekerja sendiri tanpa ada tore dalam desain dari owner. Masalah kinerja para desainer dari kontraktor juga terkadang menjadi salah satu penyebab karena desainer kontraktor terkadang jumlahnya kurang atau masih yang belum berpengalaman dalam bidang desain.

Menurut Abdalla M. Odeh (28), penyebab keterlambatan proyek adalah karena lamanya waktu untuk approval gambar yang disebabkan keterbatasan komunikasi antar pihak, negosiasi yang kurang selama desain, dan struktur organisasi proyek yang masih belum wajar. Adakalanya juga sebuah proyek Panin yang sudah berjalan ternyata secara lingkungan bisnis belum menjanjikan dan belum siap dibuka banknya, oleh karena itu owner mengulur-ngulur waktu dengan terlambat menyetujui desain gambar atau merevisi desain gambar tersebut. Menurut pakar juga, bahwa di proyek Bank Panin, persetujuan desain masih harus

dilihat juga sampai pada tingkatan level direksi Bank Panin, sehingga terkadang menyebabkan persetujuan desain menjadi lebih lama jika dibandingkan hanya sampai pada level Manager yang sudah senior.

Menurut pakar, bahwa penyebab standar desain di Bank Panin selalu berubah-ubah adalah karena mengikuti perkembangan kebutuhan bisnis (change of requirement). Kebutuhan bisnis suatu bank bisa berubah-ubah sewaktu-waktu semisalnya berapa jumlah counter teller, meja customer service, meja kerja backoffice, meja valas, ruang SDB yang dibutuhkan dan juga ditentukan letak lokasinya. Peraturan BI pun juga terkadang bisa berubah sehingga aplikasi penerapan peraturan tersebut dapat berpengaruh terhadap perubahan standar desain, semisalnya perubahan sistem jaringan perbankan sehingga menyebabkan jumlah tenaga kerja backoffice di cabang bank berkurang. Menurut Fredrickson (29) setiap proyek, klien dan desainer memiliki kebutuhan desain yang unik. Tidak ada satu standar desain yang cocok untuk semua proyek, namun pedoman desain dapat diadopsi dari proyek-proyek sebelumnya sehingga dapat membantu menentukan bagaimana desain harus ditangani untuk dapat meningkatkan peluang keberhasilan proyek.

Pada tahap konstruksi, ditemukan risiko yang dominan yaitu :

- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik
- Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi.
- Keterlambatan pengiriman material.
- Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan arsitektur.

Menurut pakar, penyebab utama dari pengelolaan jadwal kurang berjalan baik adalah karena adanya keterlambatan pengiriman material dan perubahan desain sehingga membuat pekerjaan kontraktor terhambat dan jadwal terganggu. Selain itu juga bisa disebabkan oleh kinerja sumber daya manusia yang rendah dalam pelaksanaan karena belum menguasai sepenuhnya proses dan prosedur dalam konstruksi. Dari Assaf, S. A., Al-Khalil, M. dan Al-Hazmi, M. menguraikan pengelolaan jadwal yang kurang tepat karena kurangnya data base, pengalaman/keahlian dalam menghitung durasi pekerjaan dan sumber daya(30). Sedangkan menurut Frank D.K (31), pengelolaan jadwal yang kurang baik disebabkan karena

keterbatasan SDM dalam organisasi proyek dengan keahlian manajemen dan estimasi yang mumpuni. Hal ini disebabkan karena banyak kontraktor local adalah pengusaha yang bertujuan mencari laba sebesar mungkin sehingga keberatan untuk mempekerjakan tenaga kerja yang ahli dan pengalaman. Dari Mendelsohn (1997) mengatakan bahwa 75% dari masalah yang dihadapi di lapangan disebabkan oleh masalah yang dihasilkan pada tahap desain dan komunikasi untuk koordinasi yang efektif antara pihak owner dan kontraktor adalah faktor kunci untuk dipertimbangkan untuk keberhasilan penyelesaian proyek (32).

Menurut pakar, owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama proyek berlangsung lebih karena disebabkan keinginan owner untuk membuat keseragaman material yang dipakai di semua proyek, padahal kontraktor yang mengerjakannya berbeda-beda. Terkadang juga terjadi material yang diinginkan mengalami ketiadaan stok (indent). Hal ini didukung oleh Al-Dubaisi, (33), bahwa perubahan tipe material didasarkan pada kecenderungan / inisiatif pribadi dari owner untuk menciptakan perubahan, selain disebabkan oleh kekurangan bahan.

Untuk keterlambatan pengiriman material, menurut pakar penyebab utamanya adalah kemampuan kapasitas produksi supplier ternyata tidak sebanding dengan jumlah yang dibutuhkan, selain itu juga karena kurang koordinasi antara pihak-pihak terkait dalam pengelolaan jadwal material. Faktor keterlambatan pembayaran sehingga pengiriman belum dilakukan oleh supplier juga kadang terjadi. Kurang adanya perencanaan material yang baik. Menurut Proboyo (34) keterlambatan material disebabkan kontraktor tidak mempunyai penjadwalan material dengan baik yang disesuaikan dengan order yang ada, sehingga stok bahan baku tidak tersedia pada proses konstruksi, selain itu karena kurang akuratnya bagian pengadaan/procurement kontraktor dalam menghitung jumlah material yang dibutuhkan.

Menurut pakar, terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan arsitektur lebih dominan disebabkan karena adanya perubahan desain gambar sehingga terjadi pekerjaan tambah dan juga karena keterlambatan pengiriman material ke lokasi. Sedangkan menurut Alifen et al.(35) keterlambatan penyelesaian pekerjaan disebabkan pengawasan proyek yang kurang, pengalaman project manager

lapangan minim, kurangnya komunikasi antara kontraktor dengan owner, dan keterlambatan pengiriman material.

Pada tahap persiapan operasi, ditemukan risiko yang dominan yaitu :

- Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia (BI).
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu.

Selama ini menurut pakar, penyebab utama terlambat dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia adalah lebih karena pihak Bank Indonesia sendiri, karena jarang terjadi kekurangan atau kesalahan dokumen-dokumen persyaratan yang dibutuhkan sebagai syarat pengajuan cabang baru kepada Bank Indonesia.

Sedangkan untuk kegagalan memberikan foto ijin kepada pihak owner tepat pada waktunya disebabkan utama karena adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan tampak facade bangunan. Untuk foto ijin dibutuhkan foto tampak bangunan beserta foto ruangan teller, ruang customer service, ruang ATM, dan ruang brankas. Oleh karena itu jika kinerja sumber daya manusia pelaksana dilapangan kurang, tidak memahami pekerjaan yang harus diprioritaskan dikerjakan dahulu untuk syarat foto ijin maka pasti akan terjadi keterlambatan penyerahan foto ijin.

Berikut adalah list dari peristiwa risiko, dampak, penyebab dan respon.

Tabel 5.1 Peristiwa Risiko

No.	X	Peristiwa Risiko
1	X3	Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu
2	X5	Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang
3	X7	Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner
4	X8	Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui
5	X9	Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah
6	X19	Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi
7	X23	Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik
8	X26	Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan arsitektur
9	X32	Keterlambatan pengiriman material
10	X46	Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu
11	X47	Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia

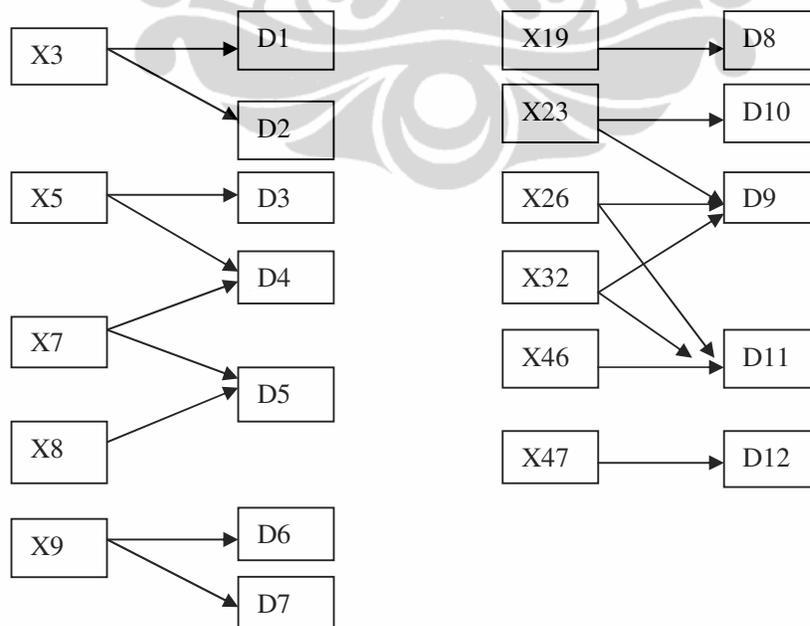
Tabel 5.2 Dampak Peristiwa Risiko

No	D	Dampak	Notasi
1	D.3.1	Pengurusan IMB menjadi terhambat sehingga kontraktor belum bisa memulai pekerjaan	D1
2	D.3.2	Pengurusan penambahan instalasi listrik,telepon,air pada bangunan yang dibutuhkan Bank menjadi terhambat	D2
3	D.5.1	Terjadi kesalahan dalam mendesain, dimana ukuran detail dalam desain tidak sesuai dengan di lapangan	D3
4	D.5.2	Perubahan desain	D4
5	D.7.1	Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur	D5
6	D.7.2	Perubahan desain	D4
7	D.8.1	Desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan sehingga pekerjaan kontraktor menjadi terhambat yang menyebabkan jadwal proyek mundur	D5
8	D.9.1	Kontraktor perlu adaptasi dan menyesuaikan kembali dengan standar baru sehingga proses desain menjadi lebih lama.	D6
9	D.9.2	Jadwal proyek menjadi terhambat karena menyesuaikan kebutuhan standar desain yang baru dengan sumber daya proyek, kondisi lapangan, material yang ada.	D7
10	D.19.1	Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat untuk mendapatkan / memproduksi material yang baru sehingga mengganggu jalannya jadwal proyek	D8
11	D.23.1	Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek	D9
12	D.23.2	Produktivitas proyek menurun.	D10
13	D.26.1	Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek	D9
14	D.26.2	Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya sehingga realisasi jadwal pembukaan cabangpun mundur.	D11

Tabel 5.2 Dampak Peristiwa Risiko (sambungan)

No	D	Dampak	Notasi
15	D.32.1	Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek	D9
16	D.32.2	Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.	D11
17	D.46.1	Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.	D11
18	D.47.1	Pembukaan kantor cabang Bank Panin menjadi mundur dan tidak sesuai jadwal yang diinginkan pihak Bank Panin	D12

D.3.1 adalah dampak pertama dari peristiwa risiko X3, sedangkan D.3.2 adalah dampak kedua dari peristiwa risiko X3. Untuk selanjutnya D.3.1 akan diberi nomor D1 , dan D.3.2 akan diberi nomor D2. Dimana apabila ada dampak yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. D.7.1 dan D.8.1 memiliki dampak yang sama yaitu desain final tidak selesai dalam waktu yang diinginkan, sehingga diberi notasi yang sama, yaitu D5.



Gambar 5.1 Peristiwa Risiko dan Dampak

Dari gambar pemetaan dampak peristiwa risiko dapat dilihat bahwa risiko X8, X19, X46, dan X47 hanya memiliki satu dampak. Untuk peristiwa X3, X5, X7, X9, X23, X26, dan X32 memiliki dua dampak. Sedangkan dampak yang paling sering muncul adalah D9 yaitu pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek dan dan D11 yaitu pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya.

Pemberian foto ijin kepada BI sebagai persyaratan dokumen membuka cabang Bank baru menjadi mundur waktunya apabila peristiwa risiko dibawah ini terjadi, yaitu :

- Keterlambatan pengiriman material. (X32)
- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu. (X46)

Pekerjaan kontraktor menjadi terhambat karena waktu yang diprediksi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak tepat dan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek apabila peristiwa risiko dibawah ini terjadi, yaitu :

- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)
- Keterlambatan pengiriman material. (X32)
- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)

Tabel 5.3 Penyebab Peristiwa Risiko

No.	P	Penyebab	Notasi
1	P.3.1	Belum lengkapnya dokumen yang dimiliki pihak owner	P1
2	P.3.2	Permasalahan administrasi jual beli dengan pengelola lama atau developer.	P2
3	P.3.3	Koordinasi intern Bank Panin antar bagian Umum dengan Bagian Hukum yang masih kurang.	P3
4	P.3.4	Birokrasi dalam perusahaan yang kaku	P4
5	P.3.5	Owner belum setuju terhadap desain.	P8
6	P.5.1	Kinerja sumber daya manusia yang rendah, ketidaktelitian dalam pengukuran. Belum mengetahui hal-hal penting mana yang perlu diukur.	P5
7	P.5.2	Pengukuran yang kurang detail. Data-data yang dikumpulkan tidak lengkap	P6
8	P.5.3	Faktor keadaan lokasinya, terdapat masih ada barang (gypsum), sehingga pengukuran tidak bisa akurat	P7
9	P.7.1	Owner belum setuju terhadap desain. Dianggap gambar kontraktor yang masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner	P8
10	P.7.2	Kinerja Kontraktor dalam desain masih kurang karena belum bisa menangkap apa yang diinginkan oleh owner	P9
11	P.7.3	Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore dalam desain.	P10
12	P.7.4	Mengikuti kebutuhan bisnis	P11
13	P.7.5	Asistensi desain masih melalui tatap muka dengan owner di rapat	P12
14	P.7.6	Ketidakefektifan rapat koordinasi kontraktor dan owner yang diadakan malam hari. Karena pada malam hari mengoreksi/revisi desain gambar adalah pekerjaan yang melelahkan	P13
15	P.8.1	Persetujuan desain harus melalui level pimpinan Direktur Bank Panin melalui rapat koordinasi desain	P14
16	P.8.2	Faktor kepentingan bisnis. Level pimpinan melakukan penguluran waktu untuk persetujuan selama merasa lingkungan proyek masih belum siap secara bisnis	P15

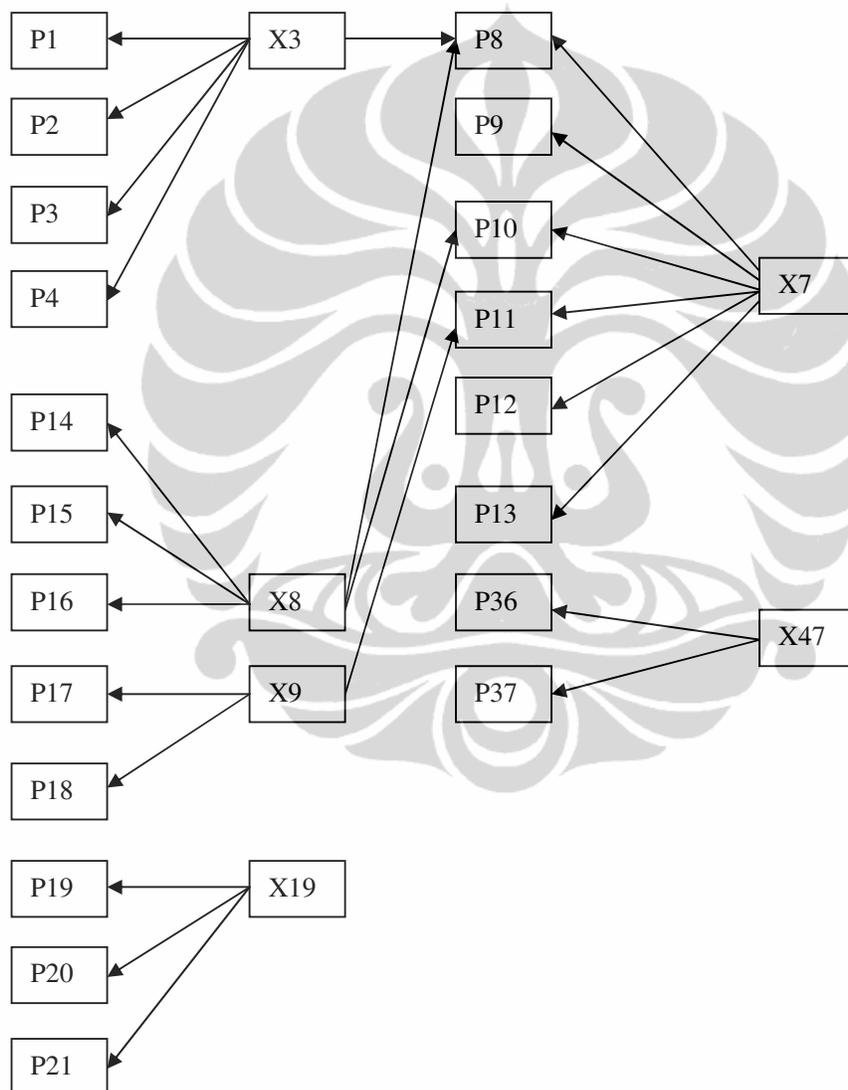
Tabel 5.3 Penyebab Peristiwa Risiko (sambungan)

No	P	Penyebab	Notasi
17	P.8.3	Kinerja PIC gambar desain owner terbatas karena belum selesai memeriksa gambar kontraktor karena masing-masing PIC terlalu banyak menangani proyek sehingga belum mengajukan kepada level pimpinan Direktur untuk disetujui	P16
18	P.8.4	Owner belum setuju terhadap desain. Dianggap gambar kontraktor yang masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner	P8
19	P.8.5	Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore dalam mendesain.	P10
20	P.9.1	Mengikuti perkembangan kebutuhan bisnis	P11
21	P.9.2	Untuk menemukan standar yang paling bagus diterapkan dilapangan	P17
22	P.9.3	Mengikuti trend yang ada berdasarkan kemauannya owner	P18
23	P.19.1	Untuk membuat adanya keseragaman material di semua proyek Panin yang dikerjakan oleh banyak kontraktor yang berbeda	P19
24	P.19.2	Material yang ketika sudah terpasang dan dilihat hasilnya oleh owner ternyata tidak memenuhi ekspektasi owner	P20
25	P.19.3	Material yang diinginkan mengalami ketiadaan stok (indent), sehingga harus diganti dengan material yang lain	P21
26	P.23.1	Kinerja sumber daya manusia yang rendah karena belum memahami sepenuhnya proses dan prosedur dalam konstruksi	P5
27	P.23.2	Kurangnya koordinasi antar pihak owner dan kontraktor dalam menentukan jadwal sehingga jadwal tidak tepat	P22
28	P.23.3	Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal	P23
29	P.23.4	Adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan	P24
30	P.23.5	Adanya keterlambatan pembayaran dari owner	P25
31	P.23.6	Adanya perubahan desain	P26
32	P.23.7	Keterlambatan pengiriman material	P27
33	P.23.8	Birokrasi kontraktor yang masih ketat, Adanya Ketidakpercayaan sepenuhnya kepada bawahan	P28

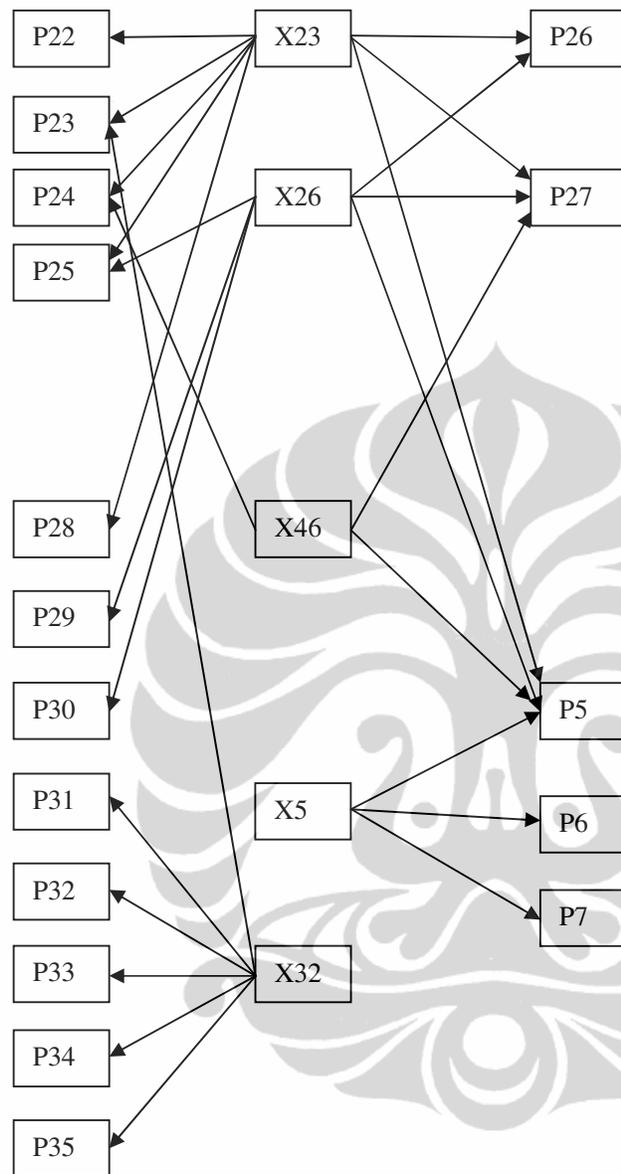
Tabel 5.3 Penyebab Peristiwa Risiko (sambungan)

No	P	Penyebab	Notasi
34	P.26.1	Adanya perubahan desain	P26
35	P.26.2	Pengelolaan jadwal yang kurang tepat.	P29
36	P.26.3	Keterlambatan pengiriman material	P27
37	P.26.4	Kinerja Sumber daya manusia proyek yang rendah.	P5
38	P.26.5	Adanya keterlambatan pembayaran dari owner	P25
39	P.26.6	Kinerja subkon yang rendah	P30
40	P.32.1	Kurang adanya koordinasi dalam pengiriman material dalam intern kontraktor dan supplier.	P23
41	P.32.2	Penyusunan jadwal material masih belum tepat	P31
42	P.32.3	Faktor lokasi, waktu perjalanan tempuh untuk proyek di luar Jakarta tidak dapat diprediksi secara tepat.	P32
43	P.32.4	Keterlambatan pembayaran kepada pihak supplier sehingga pengiriman dihambat oleh supplier	P33
44	P.32.5	Terkadang ada permintaan owner untuk menitipkan beberapa barang owner di container kontraktor sehingga pengiriman tertunda	P34
45	P.32.6	Kemampuan kapasitas produksi supplier tidak sebanding dengan jumlah yang dibutuhkan	P35
46	P.46.1	Kinerja sumber daya manusia pelaksana dilapangan rendah /kurang. Tidak memahami pekerjaan yang harus diprioritaskan dikerjakan dahulu untuk syarat foto ijin	P5
47	P.46.2	Adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan tampak facade bangunan.	P24
48	P.46.3	Adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur dan furniture	P24
49	P.46.4	Keterlambatan pengiriman material	P27
50	P.46.5	Adanya perubahan desain	P26
51	P.47.1	Kinerja Keputusan BI yang lambat dalam mengeluarkan ijin	P36
52	P.47.2	Terdapat persyaratan-persyaratan administrasi atau dokumen yang belum lengkap menurut pihak BI	P37

P.3.1 adalah penyebab pertama dari peristiwa risiko X3, sedangkan P.3.2 adalah penyebab kedua dari peristiwa risiko X3. Untuk selanjutnya P.3.1 akan diberi nomor P1, dan P.3.2 akan diberi nomor P2. Dimana apabila ada penyebab yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. P.7.3 dan P.8.5 memiliki penyebab yang sama yaitu Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore, sehingga diberi notasi yang sama, yaitu P10.



Gambar 5.2 Peristiwa Risiko dan Penyebab yang disebabkan Owner



Gambar 5.3 Peristiwa Risiko dan Penyebab yang disebabkan Kontraktor

Berdasarkan gambar dapat dilihat bahwa setiap peristiwa risiko disebabkan oleh lebih dari satu penyebab. Penyebab peristiwa risiko antara peristiwa yang satu dengan peristiwa yang lainnya bisa sama ataupun berbeda. Untuk penyebab P5 dapat mengakibatkan empat peristiwa risiko, lalu untuk

penyebab P8 dan P27 dapat mengakibatkan tiga peristiwa risiko, sedangkan P23, P24, P25, dan P26 dapat mengakibatkan dua peristiwa risiko.

Apabila kinerja sumber daya manusia pelaksana dilapangan rendah. Kurang memahami alur proses pekerjaan yang harus dikerjakan, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang. (X5)
- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu.(X46)

Apabila owner belum setuju terhadap desain. Karena menganggap gambar kontraktor yang masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu. (X3)
- Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner. (X7)
- Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui. (X8)

Apabila terjadi keterlambatan pengiriman material, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu. (X46)

Apabila terjadi kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Keterlambatan pengiriman material. (X32)

Apabila terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan (arsitektur), maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

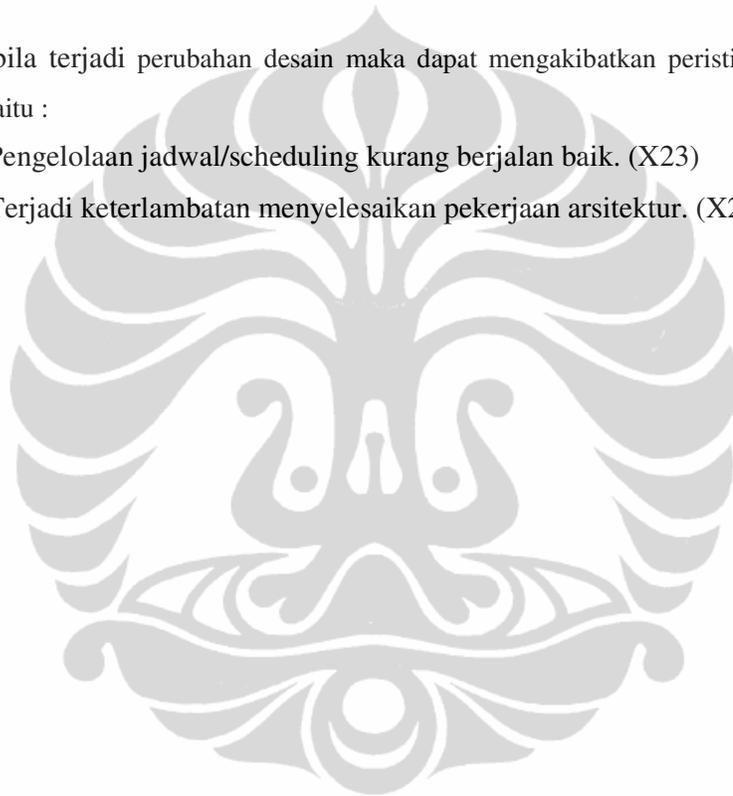
- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu.(X46)

Apabila terjadi keterlambatan pembayaran dari owner, maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)

Apabila terjadi perubahan desain maka dapat mengakibatkan peristiwa risiko berikut ini, yaitu :

- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik. (X23)
- Terjadi keterlambatan menyelesaikan pekerjaan arsitektur. (X26)



Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko

No.	R	Respon	P	Notasi
1	R.3.1	Pihak owner memastikan kelengkapan semua dokumen dari bangunan yang diperoleh dari pihak pemilik lama	P1	R1
2	R.3.2	Pihak owner membeli suatu bangunan dari pihak mitra yang terpercaya atau mitra developer untuk meminimalisasi terjadinya kesulitan pengurusan administrasi	P2	R2
3	R.3.3	Koordinasi antar bagian intern dalam Bank Panin ditingkatkan	P3	R3
4	R.3.4	Birokrasi perusahaan diperlonggar untuk memudahkan pengurusan dokumen yang diperlukan untuk perencanaan	P4	R4
5	R.5.1	Kontraktor meningkatkan kinerja SDM proyeknya melalui training pelatihan sehingga memiliki kemampuan yang kompeten	P5	R5
6	R.5.1	PIC gambar dari kontraktor sendiri yang melakukan survey pengukuran ke lokasi, karena lebih mengetahui data-data yang dibutuhkan untuk desain	P5	R6
7	R.5.2	Penggunaan peralatan yang lebih canggih untuk pengukuran sehingga meningkatkan keakuratan	P6	R7
8	P.5.2	Perlu dibuat standar form checklist survey untuk mengingatkan hal-hal apa saja yang perlu diukur dan diisi di form pada saat survey.	P6	R8
9	P.5.3	Dilakukan pembersihan, pembongkaran terlebih dahulu dilokasi, agar pengukuran dapat dilakukan secara detail.	P7	R9
10	P.7.1	Kinerja kontraktor ditingkatkan dengan membuat banyak alternatif desain agar tidak revisi berulang-ulang	P8	R10
11	P.7.1	Kontraktor harus sering langsung koordinasi desain dengan PIC proyek dari owner diluar jam rapat koordinasi	P8	R11
12	P.7.2	Kinerja kontraktor ditingkatkan dengan mempekerjakan orang desain yang berpengalaman dan ahli dalam desain	P9	R12
13	P.7.2	Kontraktor harus memiliki tim gambar yang cukup. Jumlahnya disesuaikan dengan jumlah proyek yang dipegang, Agar orang gambar tersebut bisa lebih focus kepada gambar desain yang dipegang saja	P9	R13
14	P.7.3	Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas	P10	R14

Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No.	R	Respon	P	Notasi
15	R.7.3	Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti	P10	R15
16	R.7.4	Harus ditetapkan standar kebutuhan bisnis yang baku untuk cabang Bank berdasarkan besarnya dan lokasi cabang tersebut.	P11	R16
17	R.7.5	Dikembangkan cara asistensi via email sehingga mengurangi kemungkinan revisi desain pada saat rapat koordinasi desain kontraktor dengan owner	P12	R17
18	R.7.6	Pihak owner perlu mengganti jadwal meeting koordinasi dengan kontraktor dari malam hari ke pagi/siang hari untuk meningkatkan kinerja kedua belah pihak	P13	R18
19	R.7.6	Persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager	P13	R19
20	R.8.1	Sebaiknya persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager	P14	R19
21	R.8.2	Owner perlu merencanakan lebih matang pembelian suatu lokasi proyek dengan memperhatikan developer apa yang mengembangkannya sehingga dapat lebih diprediksi kesiapan lokasi cabang tersebut untuk buka tepat pada waktunya	P15	R20
22	P.8.3	Kinerja dan produktivitas PIC gambar dari owner ditingkatkan agar dapat secepatnya mengajukan gambar kepada level pimpinan Direktur untuk disetujui	P16	R21
23	P.8.3	Penambahan jumlah PIC gambar dari owner dilakukan jika dirasa jumlah PIC gambar owner saat ini tidak relevan dengan jumlah proyek Bank Panin	P16	R22
24	P.8.4	Kontraktor membuat dan menyediakan berbagai macam alternatif gambar desain untuk owner agar meminimalisasi ketidakpuasan	P8	R10
25	P.8.5	Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas	P10	R14
26	P.8.5	Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti	P10	R15

Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No	X	Respon	P	Notasi
27	R.9.1	Perlu ditetapkan standar kebutuhan bisnis buat cabang Panin dari segi besar kecil nya cabang dan juga berdasarkan lokasi cabang tersebut	P11	R16
28	R.9.2	Harus ditetapkan standar desain yang baku. Standar desain untuk cabang Bank yang 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas	P17	R14
29	R.9.3	Owner harus lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti	P18	R15
30	R.19.1	Pihak owner perlu menentukan standar tipe dan spesifikasi material yang baku	P19	R23
31	R.19.2	Kontraktor mengajukan gambar material approval untuk disetujui oleh pihak owner sebelum memulai pekerjaan	P20	R24
32	R.19.2	Ditingkatkan komitmen owner terhadap persetujuan material approval yang dibuat kontraktor	P20	R25
33	R.19.3	Kontraktor melakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % terhadap material yang digunakan	P21	R26
34	P.19.3	Material khusus yang risiko terlambat di stock juga di supplier melalui sistem Booking Priority Contractor	P21	R27
35	P.23.1	Para pembuat jadwal harus memiliki kompetensi dan pengetahuan memadai tentang proses prosedur dan pelaksanaan konstruksi	P5	R28
36	P.23.1	Dalam membuat jadwal, secara paralel juga harus koordinasi dengan semua pihak yang terlibat	P5	R29
37	P.23.2	Perlu ditingkatkan koordinasi dan komunikasi antara owner dan kontraktor, dengan melakukan rapat bersama koordinasi jadwal secara rutin dan periodik	P22	R30
38	P.23.3	Koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan	P23	R31

Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No	X	Respon	P	Notasi
27	R.23.3	Perlu ditunjuk seseorang yang bertugas sebagai koordinator jadwal	P23	R32
28	R.23.3	Perlu dilakukan meeting internal kontraktor secara rutin periodik untuk membahas pengelolaan jadwal	P23	R33
29	R.23.4	Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan	P24	R34
30	R.23.5	Komitmen owner harus melakukan pembayaran kepada kontraktor tepat waktu. Birokrasi alur pembayaran di perlonggar	P25	R35
31	R.23.6	Komitmen owner untuk meminimalisasi terjadinya perubahan desain sehingga tidak ada lagi jadwal yang terhambat	P26	R36
32	R.23.7	Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.	P27	R26
33	R.23.7	Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu	P27	R37
34	P.23.8	Dibutuhkan perbaikan sistem birokrasi didalam kontraktor sehingga menjadi tidak kaku dan lebih longgar.	P28	R38
35	P.26.1	Ditetapkan standar desain yang baku.	P26	R14
36	P.26.1	Adanya komitmen dari pihak owner untuk meminimalisasi terjadinya perubahan desain	P26	R36
37	P.26.2	Perlu dilakukan meeting internal secara rutin periodik untuk membahas pengelolaan jadwal	P29	R33
38	P.26.2	Koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan	P29	R31
39	P.26.2	Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan	P29	R34

Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No	X	Respon	P	Notasi
40	R.26.3	Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut	P27	R39
41	R.26.3	Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.	P27	R26
42	R.26.3	Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu	P27	R37
43	R.26.3	Disiapkan semacam Dana Taktis yang berfungsi digunakan di proyek pada saat darurat untuk membeli material	P27	R40
44	R.26.4	Komitmen owner harus melakukan pembayaran kepada kontraktor tepat waktu.	P25	R35
45	R.26.5	Pemilihan subkon yang memiliki reputasi dan komitmen yang baik	P30	R41
46	R.26.5	Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik	P30	R42
47	P.26.5	Kontraktor harus melakukan pembayaran kepada supplier / subkon tepat waktu	P30	R43
48	P.32.1	Mengadakan rapat koordinasi secara rutin periodik antara owner dan kontraktor dalam hal pemantauan dan pengawasan progress pekerjaan material	P23	R30
49	P.32.1	Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut	P23	R39
50	P.32.1	Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari.	P23	R26
51	P.32.1	Material khusus yang risiko terlambat di stock juga di supplier melalui sistem Booking Priority Contractor.	P23	R27
52	P.32.2	SDM yang bertanggung jawab membuat jadwal material harus memiliki pengetahuan akan proses konstruksi, bahan pasaran barang, schedule owner serta material apa saja dan dimana membelinya	P31	R44
53	P.32.3	Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu.	P32	R37

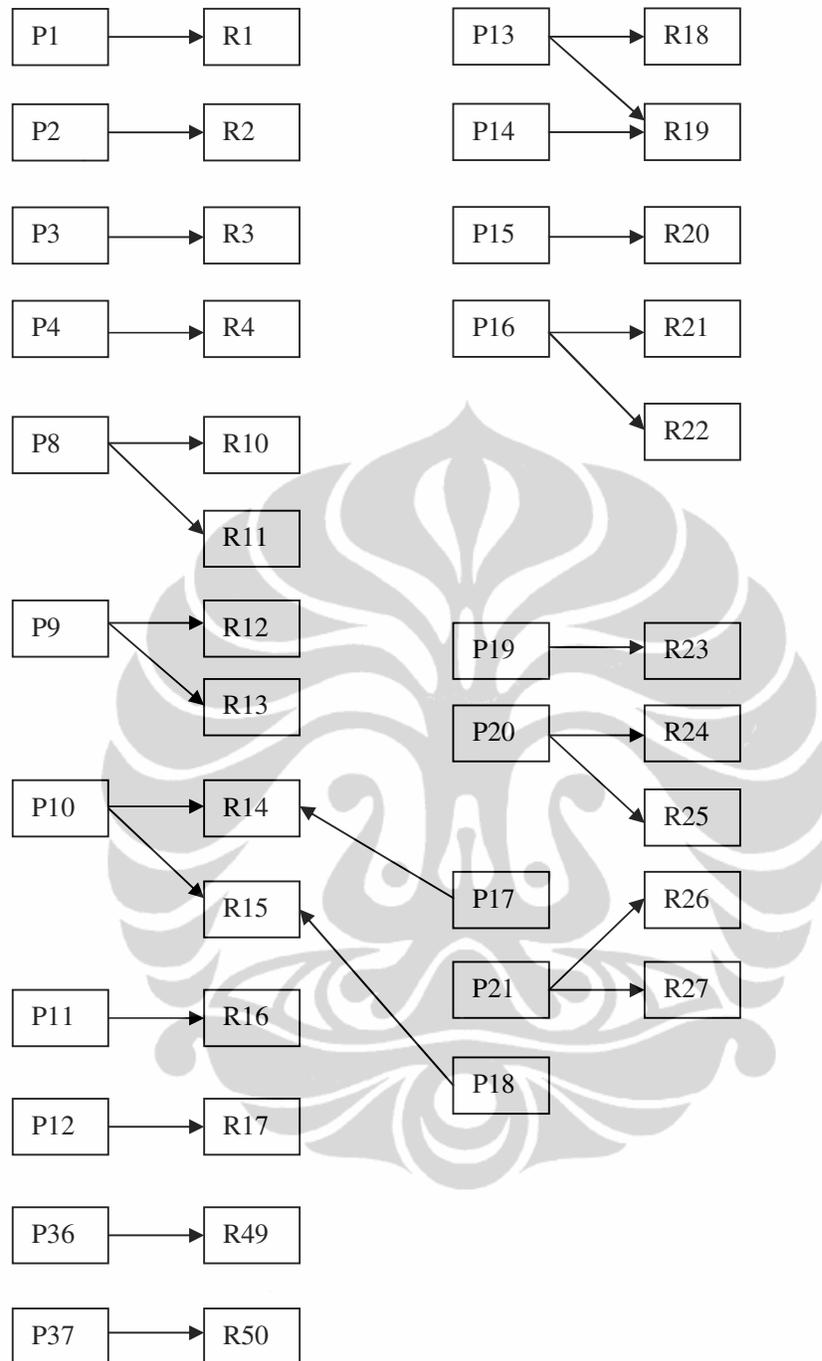
Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No	X	Respon	P	Notasi
54	R.32.3	Disiapkan semacam Dana Taktis yang berfungsi digunakan di proyek pada saat darurat untuk membeli material	P32	R40
55	R.32.3	Harus bersedia membeli secara cash material-material yang memang sudah saatnya digunakan. Birokrasi didalam kontraktor jangan terlalu kaku	P32	R45
56	R.32.3	Menjalin hubungan tertulis dengan ekspedisi sehingga terjalin kontrak kerja sama ekspedisi.	P32	R46
57	R.32.3	Kontraktor berani untuk mengeluarkan biaya lebih mahal untuk menggunakan pengiriman kapal tercepat atau menggunakan pesawat terbang.	P32	R47
58	R.32.4	Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik. Untuk memperkuat komitmen kedua belah pihak	P33	R42
59	R.32.4	Kontraktor harus melakukan pembayaran kepada supplier/subkon tepat waktu	P33	R43
60	R.32.4	Birokrasi kontraktor dalam alur pembayaran diperlonggar dan dipercepat sehingga tidak kaku dan approval cepat	P33	R38
61	P.32.5	Owner diharapkan untuk meminimalisasi kemungkinan permintaan menitipkan barang di container kontraktor	P34	R48
62	P.32.6	Pemilihan supplier /subkon yang memiliki kemampuan produksi yang baik. Memiliki track record yang baik dan komitmen yang kuat.	P35	R41
63	P.46.1	Kontraktor meningkatkan kinerja SDM proyeknya melalui training pelatihan sehingga memiliki pemahaman yang baik mengenai proses alur konstruksi dan manajemen jadwal.	P5	R5
64	P.46.1	Diadakan rapat koordinasi orang lapangan secara rutin periodik untuk meningkatkan pengawasan antara pihak owner dengan kontraktor dan didalam intern kontraktor sendiri	P5	R30
65	P.46.2	Pekerjaan facade yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan	P24	R34

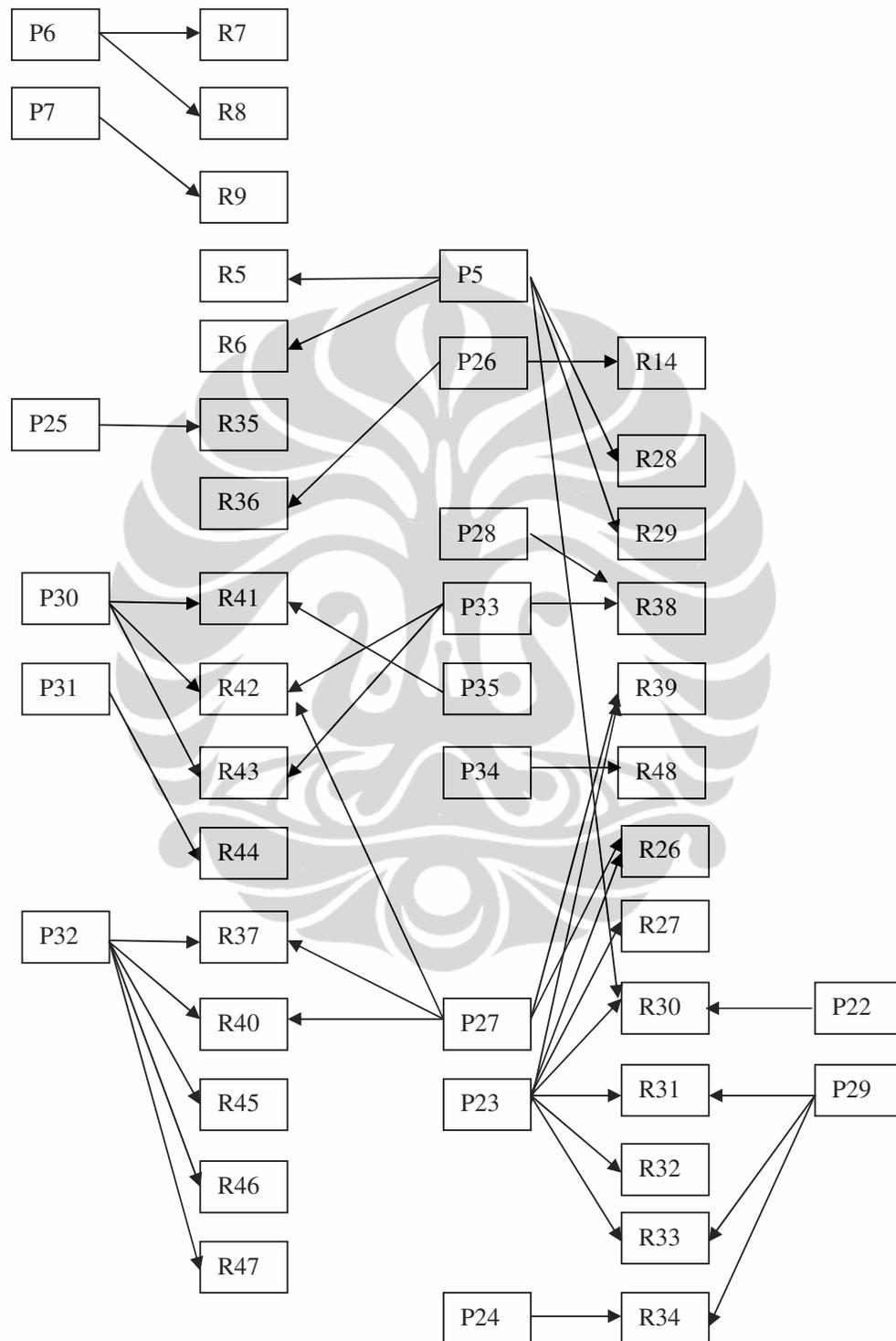
Tabel 5.4 Respon Peristiwa Risiko (sambungan)

No	X	Respon	P	Notasi
66	R.46.3	Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan	P24	R34
67	R.46.4	Material yang berisiko untuk terlam-bat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari	P27	R26
68	R.46.4	Jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu	P27	R37
69	R.46.4	Menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik. Untuk memperkuat komitmen	P27	R42
70	R.46.4	Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut	P27	R39
71	R.46.5	Owner perlu meminimalisasi terjadinya perubahan desain dengan memperkuat komitmen terhadap desain yang telah disetujui sehingga tidak ada lagi jadwal yang terhambat	P26	R36
72	R.46.5	Harus ditetapkan standar desain yang baku.	P26	R14
73	R.47.1	Melakukan komunikasi yang aktif dengan pihak BI dalam hal memantau kapan dapat dikeluarkan ijin pembukaan cabang.	P36	R49
74	R.47.2	Melakukan pengecekan apakah dokumen sudah mencakup semua persyaratan yang dibutuhkan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia.	P37	R50

R.3.1 adalah respon pertama dari peristiwa risiko X3 terhadap penyebab P1, sedangkan P.3.2 adalah respon kedua dari peristiwa risiko X3 terhadap penyebab P2. Untuk selanjutnya R.3.1 akan diberi nomor R1 , dan R.3.2 akan diberi nomor R2. Dimana apabila ada respon yang sama maka notasi yang digunakan juga akan tetap sama. R.7.6 dan R.8.1 memiliki respon yang sama yaitu Persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager, sehingga diberi notasi yang sama, yaitu R19.



Gambar 5.4 Penyebab Peristiwa Risiko yang disebabkan oleh Owner dan Respon



Gambar 5.5 Penyebab Peristiwa Risiko yang disebabkan Kontraktor dan Respon

P5, P8, P23, P24, P25, P26 dan P27 adalah penyebab yang dapat mengakibatkan timbulnya lebih dari 1 peristiwa risiko. Respon yang dilakukan juga bermacam-macam. Ada yang perlu melakukan satu respon untuk satu penyebab seperti P1 dan R1. Ada beberapa respon yang dapat mengatasi lebih dari satu penyebab, yaitu seperti R14, R15, R26, R27, R30, R31, R33, R34, R37, R38, R39, R40, R41, R42, dan R43. Respon yang dapat mengatasi tiga penyebab, adalah R14, R26, R30, dan R42. Sedangkan respon yang dapat mengatasi dua penyebab adalah R15, R19, R27, R31, R33, R34, R37, R38, R39, R40, R41, dan R43.

Dengan mengadakan rapat koordinasi secara rutin periodik antara owner dan kontraktor untuk meningkatkan komunikasi dalam hal pemantauan dan pengawasan progress pekerjaan, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Kinerja sumber daya manusia proyek yang rendah.
- Kurangnya koordinasi antar pihak owner dan kontraktor dalam menentukan jadwal sehingga jadwal tidak tepat.
- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal.

Dengan menetapkan standar desain yang baku untuk Bank Panin yang berupa standar desain untuk bank yang berbentuk 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tore dalam mendesain.
- Adanya perubahan desain.
- Owner selalu berusaha mencoba-coba standar yang paling bagus diterapkan dilapangan.

Apabila kontraktor menjalin hubungan yang baik dengan supplier melalui kerja sama yang baik, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Keterlambatan pengiriman material.
- Kinerja subkon yang rendah.

- Keterlambatan pembayaran kepada pihak supplier sehingga pengiriman dihambat oleh supplier.

Apabila material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Material yang diinginkan mengalami ketiadaan stok (indent), sehingga harus diganti dengan material yang lain.
- Keterlambatan pengiriman material.
- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal material.

Apabila owner lebih konsisten untuk mempekerjakan satu konsultan untuk membuat standar desain yang baku agar kontraktor lebih mudah mengerti, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Tidak ada standar desain yang baku. Tidak ada tole dalam mendesain.
- Mengikuti trend yang ada berdasarkan kemauannya owner.

Apabila persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager , maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Ketidakefektifan rapat koordinasi kontraktor dan owner yang diadakan malam hari. Karena pada malam hari mengoreksi/revisi desain gambar adalah pekerjaan yang melelahkan.
- Persetujuan desain harus melalui level pimpinan Direktur Bank Panin melalui rapat koordinasi desain.

Apabila jauh-jauh hari, jumlah besar materialnya sudah dikirimkan terlebih dahulu , maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Keterlambatan pengiriman material.
- Faktor lokasi, waktu perjalanan tempuh untuk proyek di luar Jakarta tidak dapat diprediksi secara tepat.

Apabila material khusus yang risiko terlambat di stock juga di supplier melalui sistem Booking Priority Contractor, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Material yang diinginkan mengalami ketiadaan stok (indent), sehingga harus diganti dengan material yang lain.
- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal.

Apabila koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal.
- Pengelolaan jadwal yang kurang tepat.

Perlu dilakukan meeting internal kontraktor secara rutin periodik untuk membahas pengelolaan jadwal, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Tidak koordinasi secara paralel dengan semua pihak yang terlibat dalam membuat jadwal.
- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal

Apabila pekerjaan yang merupakan lintasan kritis di perketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Adanya keterlambatan menyelesaikan pekerjaan baik pekerjaan arsitektur ,façade, dan furniture.
- Pengelolaan jadwal yang kurang tepat.

Dengan pemilihan subkon yang memiliki reputasi dan komitmen yang baik, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Kinerja subkon yang rendah.
- Kemampuan kapasitas produksi supplier tidak sebanding dengan jumlah yang dibutuhkan.

Apabila birokrasi kontraktor dalam alur pembayaran diperlonggar dan dipercepat sehingga tidak kaku dan approval cepat, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Birokrasi kontraktor yang masih ketat, Adanya Ketidakperca-yaan sepenuhnya kepada bawahan.

- Keterlambatan pembayaran kepada pihak supplier sehingga pengiriman dihambat oleh supplier.

Apabila Site Manager proyek di awal proyek wajib membuat Material Scheduling untuk proyek tersebut, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Keterlambatan pengiriman material.
- Kurang adanya koordinasi dalam pengiriman material dalam intern kontraktor dan supplier.

Apabila disiapkan semacam Dana Taktis yang berfungsi digunakan di proyek pada saat darurat untuk membeli material, maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Keterlambatan pengiriman material.
- Faktor lokasi, waktu perjalanan tempuh untuk proyek di luar Jakarta tidak dapat diprediksi secara tepat.

Apabila kontraktor melakukan pembayaran kepada supplier/subkon tepat waktu , maka penyebab dibawah ini akan teratasi, yaitu :

- Kinerja subkon yang rendah.
- Keterlambatan pembayaran kepada pihak supplier sehingga pengiriman dihambat oleh supplier.

Untuk P1, P2, P3, P4, P7, P11, P12, P15, P17, P18, P19, P22, P24, P25, P28, P31, P35, P34, P36, P37 dapat diatasi hanya dengan satu respon. Sedangkan untuk P5, P6, P8, P9, P10, P13, P16, P20, P21, P23, P26, P27, P29, P30, P32 dan P33, dapat diatasi dengan melakukan beberapa respon.

5.3 PEMBUKTIAN ATAS HIPOTESA

Hipotesa sebagaimana diuraikan pada Bab 2 adalah Pengelolaan resiko pada proyek cabang Bank Panin akan meningkatkan kinerja waktu dan mengurangi keterlambatan proyek. Hipotesa tersebut saya yakin akan pembuktiannya dengan melakukan tindakan koreksi dan pencegahan yang telah diuraikan pada uraian bab ini.

5.4 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian, didapat hasil yaitu 11 peristiwa risiko yang dominan dengan 12 dampak yang berbeda disebabkan oleh 37 penyebab yang dapat ditangani dengan 50 tindakan.



BAB 6 PENUTUP

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka didapatkan peristiwa-peristiwa risiko yang dominan pada proyek pembangunan cabang baru Bank Panin, yaitu :

Risiko-risiko yang berasal dari owner, yaitu :

- Keterlambatan owner menyediakan dokumen yang dibutuhkan kontraktor untuk perencanaan (IMB,AJB,sertifikat,dll) tepat waktu.
- Desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner.
- Owner terlambat menyediakan gambar yang disetujui.
- Standar desain Bank Panin selalu berubah-ubah.
- Owner melakukan perubahan tipe dan spesifikasi material selama konstruksi.
- Terlambatnya dikeluarkan ijin buka operasional dari Bank Indonesia (BI).

Risiko-risiko yang berasal dari kontraktor, yaitu :

- Terjadi kesalahan pengukuran pada saat survey sehingga dilakukan survey ulang.
- Pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik.
- Keterlambatan pengiriman material.
- Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan arsitektur.
- Kegagalan memberikan foto ijin kepada owner tepat waktu.

Dari risiko-risiko dominan yang berasal dari pihak owner tersebut, risiko desain layout dan gambar mengalami revisi terus menerus dari owner adalah yang paling tertinggi nilai dominannya hasil olahan dari analisa AHP terhadap hasil kuisioner responden. Sedangkan dari risiko-risiko dominan yang berasal dari pihak kontraktor, risiko pengelolaan jadwal/scheduling kurang berjalan baik

adalah yang paling tertinggi nilai dominannya hasil olahan dari analisa AHP terhadap hasil kuisioner responden.

Penyebab dari owner yang paling sering teridentifikasi dalam proyek Bank Panin sehingga mengakibatkan peristiwa risiko yang dominan tersebut adalah :

- Owner belum setuju terhadap desain. Karena menganggap gambar kontraktor yang masih salah dan tidak sesuai ekspektasi owner.
- Terjadi perubahan desain.
- Adanya keterlambatan pembayaran dari owner kepada kontraktor.

Penyebab dari kontraktor yang paling sering teridentifikasi dalam proyek Bank Panin sehingga mengakibatkan peristiwa risiko yang dominan tersebut adalah :

- Kinerja sumber daya manusia pelaksana dilapangan rendah. Kurang memahami alur proses pekerjaan yang harus dikerjakan.
- Terjadi keterlambatan pengiriman material.
- Kurangnya koordinasi didalam intern kontraktor dalam pengelolaan jadwal.
- Terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan (arsitektur) oleh kontraktor.

Tindakan yang harus diambil pihak owner untuk mengatasi risiko-risiko dominan dan penyebab tersebut agar kinerja waktu proyek menjadi lebih baik dan meningkat, adalah :

- Dengan menetapkan standar desain yang baku untuk cabang baru Bank Panin. Yang berupa standar desain, standar kebutuhan ruangan dan standar jumlah karyawan untuk cabang bank yang berbentuk 1 ruko, 2 ruko atau 3 ruko keatas dan berdasarkan lokasinya.
- Pihak Bank Panin harus secara konsisten menggunakan jasa konsultan desain untuk menetapkan desain yang baku untuk kontraktor serta juga membantu pengawasan desain dalam lapangan.
- Pihak owner meminimalisasi terjadinya change order berupa perubahan desain maupun perubahan tipe material selama konstruksi berlangsung.

- Pihak owner harus meminimalisasi terjadinya keterlambatan mereview dan approval gambar desain kontraktor untuk menghindari keterlambatan dan penundaan pekerjaan.
- Persetujuan desain tidak perlu sampai mencapai level pimpinan Direktur tetapi cukup sampai level senior manager yang sudah berpengalaman dalam menangani proyek Bank Panin.
- Mengadakan rapat koordinasi secara rutin periodik antara owner dan kontraktor untuk meningkatkan komunikasi dalam hal pemantauan dan pengawasan progress pekerjaan. Rapat koordinasi juga jangan dilakukan pada malam hari, agar kinerja pihak yang ikut didalam rapat lebih optimal.
- Pihak owner harus melakukan pembayaran kepada kontraktor tepat pada waktunya sesuai kontrak, karena akan mempengaruhi kinerja keuangan kontraktor untuk melakukan pembayaran tepat waktu kepada subkon, supplier dan karyawan proyek. Untuk itu, birokrasi alur pembayaran perlu diperlonggar sehingga approval lebih cepat.

Tindakan yang harus diambil pihak kontraktor untuk mengatasi risiko-risiko dominan dan penyebab tersebut, yaitu :

- Kontraktor meningkatkan kinerja sumber daya manusia proyeknya dengan secara rutin mengadakan pelatihan-pelatihan untuk karyawannya sehingga koordinator pelaksanaan dilapangan memiliki kemampuan yang kompeten, yaitu tegas, memiliki wibawa, mengerti alur dan cara-cara kerja, memiliki kemauan untuk mengejar target serta harus bisa mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipelaksanaan.
- Kontraktor memperhatikan kecukupan jumlah tenaga kerja proyek yang dipekerjakan serta tenaga kerja terus dimotivasi agar produktivitas meningkat. Pemberian insentif kepada karyawan juga dapat memacu untuk meningkatkan kinerja karyawan proyek.
- Material-material yang berisiko untuk terlambat dilakukan stok terlebih dahulu sebesar 10-20 % dari kebutuhan jauh-jauh hari. Lalu dilakukan pengiriman material jauh-jauh hari tidak mepet menjelang pelaksanaan.

Selain itu kontraktor juga dapat menerapkan sistem Booking Priority Contractor di supplier.

- Site Manager kontraktor wajib membuat project scheduling dan material scheduling untuk masing-masing proyek yang ditangani di awal pelaksanaan proyek.
- Kontraktor menyiapkan dana taktis untuk tiap proyek, dimana dana ini dapat digunakan pada saat waktu-waktu darurat.
- Pekerjaan yang merupakan lintasan kritis harus lebih diperhatikan dan diperketat pengawasan pelaksanaannya. Dibuat lembur, tenaga kerja ditambah agar dapat meminimalisasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan tersebut
- Pihak kontraktor harus melakukan pembayaran tepat waktu kepada subkon atau supplier. Untuk itu, birokrasi alur pembayaran perlu diperlonggar sehingga approval lebih cepat.
- Mengadakan rapat koordinasi secara rutin periodik didalam kontraktor antar tiap bagian untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi dalam hal pemantauan dan pengawasan progress pekerjaan.

6.2 SARAN

Saran yang dapat dipergunakan untuk penelitian selanjutnya adalah :

- Peristiwa risiko yang ditemukan ini hanya berlaku untuk proyek pembangunan cabang PT. Bank Panin ,untuk mengeneralisasi peristiwa risiko ini, sebaiknya dilakukan validasi pada proyek pembangunan cabang dari Bank-Bank lain.
- Penelitian / studi lebih mendetail dapat dilakukan untuk menganalisa lebih mendalam mengenai pengaruh dari salah satu sumber daya konstruksi yang specific terhadap keterlambatan kinerja waktu proyek. Sebuah penelitian mengenai pengaruh dari masalah dalam pembiayaan dan arus kas proyek terhadap kinerja waktu proyek juga dapat dilakukan.

DAFTAR ACUAN

1. Yusuf Latief, “Perencanaan dan Penjadualan Proyek Konstruksi”
2. Imam Suharto, “Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional”. Erlangga, jakarta, 1997, hal. 1-3
3. Ir. Edy Subiyanto, MM , MT, “Pengelolaan Resiko pada Proyek Konstruksi”, hal. 1
4. AS/NZS 3460:1999 Australian Standards Risk Management
5. Imam Suharto, “Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional”. Erlangga, jakrta, 1997, hal. 1-3
6. Hengky Eko Priyantono, “Pengaruh Kualitas Identifikasi Resiko Terhadap Kinerja Waktu Penyelesaian Peningkatan Jalan Tol di Indonesia”, Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2003.
7. AS/NZS 3460:1999 Australian Standards Risk Management
8. Ir. Edy Subiyanto, MM , MT, “Pengelolaan Resiko pada Proyek Konstruksi”, hal. 2
9. AS/NZS 3460:1999 Australian Standards Risk Management
10. Abdulaziz A Bubshait, Michael Cuningham, “Comparison of Delay Analisis Methodologies”, Journal of Constrution Engineering and Management, July/August 1998, page 315
11. Stephen Scott, “Delay Claims in U.K. Contracts”, Journal Of Construction Engineering And Management, September 1997.
12. Michael T Callahan, Daniel G Quackenbush, James E Rowings, “Construction Projects Scheduling”,Mc Graw Hill,1992, p.292
13. Dr. Patrick.X.W.Zou , Dr.Goumin Zhang, Prof.Jia-Yuan Yang, “Identifying Key Risk in Construction Project : Life Cycle and Stakeholder Perspective”
14. Howard Utomo, “Pengaruh Tingkat Penyebab Change Orders Pada Kinerja Waktu Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung Bertingkat di

- Indonesia” Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2003.
15. Kangari, R. , “Risk Management Perception and Trends of US Construction”. *Journal of Construction and Management*,1995, 422-429.
 16. Perry J.G, Hayes R.W, ”Risk and its Management in construction period”
 17. Sadi A. Assaf, Mohammed Al-Khalil, & Muhammad Al-Hazmi, “Causes of Delay In Large Building Construction Project”, *Journal of Management In Engineering*, march/April, 1995, p. 45-50.
 18. Moh Nazir,PhD, “Metode Penelitian”, Galia Indonesia, 1983, hal.46
 19. Moh Nazir,PhD, “Metode Penelitian”, Galia Indonesia, 1983, hal.47
 20. Moh Nazir,PhD, “Metode Penelitian”, Galia Indonesia, 1983, hal.56
 21. Moh Nazir,PhD, “Metode Penelitian”, Galia Indonesia, 1983, hal.63
 22. Moh Nazir,PhD, “Metode Penelitian”, Galia Indonesia, 1983, hal.124
 23. Mulyono, Sri, *Teori Pengambilan Keputusan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Jakarta, 1996: hal. 119.
 24. Andi dan Wahana Komputer, *10 Model Penelitian dan Pengolahannya*, Andi Offset, Yogyakarta, 2002: hal. 55.
 25. Al-Hazmi, 1987 “Causes of Delay In Large Building Construction Project”, *Journal of Management In Engineering*
 26. Soebagyo
 27. Sadi A. Assaf, Mohammed Al-Khalil, & Muhammad Al-Hazmi, “Causes of Delay In Large Building Construction Project”, *Journal of Management In Engineering*, march/April, 1995, p. 45-50
 28. Abdalla M.Odeh . 2002. Causes of construction delay : traditional contract, *International Journal of Project Management*
 29. Fredrickson.K .(1998). “Design guidelines for design-build project” *J.Manage.Eng.*14(1), 77-80.
 30. Sadi A. Assaf, Mohammed Al-Khalil, & Muhammad Al-Hazmi, “Causes of Delay In Large Building Construction Project”, *Journal of Management In Engineering*, march/April, 1995, p. 45-50
 31. Frank D.K “Delay in Building Construction Projects in Ghana”
 32. Mendelsohn (1997) *Architectural Science Review*

33. Al-Dubaisi, A., Causes of Change Orders in Large Building Projects Completed 2000
34. Proboyo, B. 1999. Keterlambatan Waktu Pelaksanaan Proyek : Klasifikasi dan Peringkat dari Penyebab-Penyebabnya, Dimensi Teknik Sipil. Vol .1 No.2. September
35. Alifen et al.(35)



DAFTAR REFERENSI

1. A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Third Edition, 2004.
2. Yusuf Latief, “Perencanaan dan Penjadualan Proyek Konstruksi”
3. Imam Suharto, “Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional”. Erlangga, jakarta, 1997, hal. 1-3
4. Ir. Edy Subiyanto, MM , MT, “Pengelolaan Resiko pada Proyek Konstruksi”, hal. 1
5. AS/NZS 3460:1999 Australian Standards Risk Management
6. Imam Suharto, “Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional”. Erlangga, jakarta, 1997, hal. 1-3
7. Hengky Eko Priyantono, “Pengaruh Kualitas Identifikasi Resiko Terhadap Kinerja Waktu Penyelesaian Peningkatan Jalan Tol di Indonesia”, Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2003.
8. Abdulaziz A Bubshait, Michael Cuningham, “Comparison of Delay Analisis Methodologies”, Journal of Construction Engineering and Management, July/August 1998, page 315
9. Stephen Scott, “Delay Claims in U.K. Contracts”, Journal Of Construction Engineering And Management, September 1997.
10. Michael T Callahan, Daniel G Quackenbush, James E Rowings, “Construction Projects Scheduling”,Mc Graw Hill,1992, p.292
11. Dr. Patrick.X.W.Zou , Dr.Goumin Zhang, Prof.Jia-Yuan Yang, “Identifying Key Risk in Construction Project : Life Cycle and Stakeholder Perspective”
12. Howard Utomo, “Pengaruh Tingkat Penyebab Change Orders Pada Kinerja Waktu Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung Bertingkat di Indonesia” Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2003.
13. Jonathan Jing Sheng Shi, S.O Cheung, David Arditi, “Construction Delay Computation Method”, Journal of Construction Engineering and Managemen, January/February 2001.

14. MZ Abd Madjid, and Ronal Mc Caffer, "Factors of Nonexcusable Delays That Influence Contractor Performance", *Journal of Management in Engineering* Vol 14, May/June, 1998, p. 42-48.
15. B. Mulholland, J. Christian, "Risk Assesment In Construction Schedules", *Journal of Construction Engineering & Management*, Vol. 1, January/February, 1999, p. 14-15.
16. Kangari, R. , "Risk Management Perception and Trends of US Construction". *Journal of Construction and Management*,1995, 422-429.
17. Kartam, A,"Risk and its Management in the Kuwait construction industry : a contractor's perspective" , *International Journal of Project Management*, 2001, 19,325-335.
18. Perry J.G, Hayes R.W, "Risk and its Management in construction period"
19. Sadi A. Assaf, Mohammed Al-Khalil, & Muhammad Al-Hazmi, "Causes of Delay In Large Building Construction Project", *Journal of Management In Engineering*, march/April, 1995, p. 45-50.
20. Moh Nazir, PhD, "Metode Penelitian", Galia Indonesia, 1983.
21. R.Dady Indratmo, "Respon Risiko Untuk Meningkatkan Kinerja Waktu Pada Proyek Infrastruktur Busway Koridor VII Kampung Rambutan – Kampung Melayu Tahun 2006", Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2007.
22. Praritama, "Tindakan Korektif dan Preventif Terhadap Sumber Resiko yang Menyebabkan Keterlambatan pada Proyek Konstruksi Fly Over di Propinsi DKI Jakarta" Thesis, Program Pasca Sarjana Teknik Sipil, Universitas Indonesia, Jakarta,2005.
23. Frank D.K "Delay in Building Construction Projects in Ghana"
24. Al-Dubaisi, A., Causes of Change Orders in Large Building Projects Completed 2000
25. Fredrickson.K.(1998). "Design guidelines for design-build project" *J.Manage.Eng.*14(1), 77-80
26. Rai Widhiawati, "Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Pelaksanaan Proyek Konstruksi". Universitas Udayana, 2009.

LAMPIRAN



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGELOLAAN RISIKO PADA PROYEK PEMBANGUNAN
CABANG BANK DALAM USAHA MENINGKATKAN
KINERJA WAKTU
(STUDI KASUS PADA PROYEK PANIN BANK TAHUN 2010)**

KUISIONER

TIMOTIUS JONAS

0806477522

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK
JAKARTA**

Pendahuluan

Bank Panin yang termasuk di dalam sepuluh bank terbesar di Indonesia menargetkan untuk dapat masuk menjadi kategori Bank Nasional. Oleh karena itu, untuk mewujudkan target tersebut, penambahan jumlah jaringan kantor cabangnya mutlak dibutuhkan terutama di daerah-daerah yang masih belum terdapat cabang Bank Panin. Dengan memperluas jaringan kantornya ke seluruh wilayah Indonesia, maka akan menjadi saluran bagi Bank Panin untuk pemasaran produk-produknya, memperbesar pangsa pasar, memperluas jangkauan pelayanan perbankan kepada masyarakat dan mendekatkan pelayanan kepada nasabah dan calon nasabah Bank Panin dan mengantisipasi persaingan antar bank yang semakin ketat di masa datang.

Pada business plan tahun 2010 Bank Panin menargetkan untuk menambah 91 kantor cabang baru di seluruh Indonesia. Pelaksanaan proyek pembangunan jumlah kantor sebanyak 91 kantor cabang tersebut tidak akan luput dari resiko-resiko yang mungkin dapat mengakibatkan keterlambatan atas durasi penyelesaian proyek sehingga menyebabkan tidak terpenuhinya jumlah target kantor cabang tersebut.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- d. Mengidentifikasi resiko-resiko dalam proyek pembangunan cabang-cabang baru Bank Panin yang mempengaruhi kinerja waktu.
- e. Melakukan evaluasi dampak penyebab dari resiko-resiko yang mempengaruhi kinerja waktu proyek tersebut.
- f. Melakukan pengelolaan resiko baik tindakan preventif maupun tindakan korektif dalam usaha meningkatkan kinerja waktu proyek.

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang diberikan dalam survey ini akan dirahasiakan dan hanya dipakai untuk keperluan akademis sesuai dengan peraturan pada Program Pasca Sarjana Teknik Sipil Kekhususan Manajemen Proyek Universitas Indonesia.

Mengetahui :

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2

Dr. Ali Berawi

Prof. Ir. Yusuf Latief

Data Peneliti

Nama : Timotius Jonas

NPM : 0806477522

Apabila anda memiliki pertanyaan dan memerlukan keterangan lebih lanjut mengenai kuisioner ini, silahkan hubungi kami pada :

Nama	Telepon	Email
Timotius Jonas	08158087871	timmysmoke@yahoo.com
Dr. Ali Berawi	081218012207	ale.berawi@gmail.com
Prof. Ir. Yusuf Latief	08158977999	latief73@eng.ui.ac.id

Data Responden

- a. Nama Responden :
- b. Pendidikan :
- c. Nama Perusahaan :
- d. Jabatan / Posisi Responden :
- e. Pengalaman di Proyek Bank :tahun

Petunjuk Pengisian

- a. Kepada Bapak/ Ibu/ Saudara untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- b. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kotak angka diantara angka 1,2,3,4,dan 5 pada kolom yang telah tersedia dibawah ini dengan ketentuan sebagai berikut :

Frekuensi

- 1 = Jarang terjadi hanya pada kondisi tertentu
2 = Kadang-kadang terjadi pada setiap kondisi
3 = Sedang (Terjadi pada kondisi tertentu)
4 = Sering terjadi pada setiap saat
5 = Sangat sering terjadi (Selalu terjadi pada setiap kondisi)

Dampak

- A = Tidak ada pengaruh. Tidak berdampak pada kinerja waktu (jadwal proyek)
B = Rendah. Berdampak rendah pada kinerja waktu (jadwal proyek)
C = Sedang. Berdampak sedang pada kinerja waktu (jadwal proyek)
D = Tinggi. Berdampak tinggi pada kinerja waktu (jadwal proyek)
E = Sangat tinggi. Berdampak sangat tinggi pada kinerja waktu (jadwal proyek)

Tanggapan Responden terhadap isi kuisioner
--

Berikan komentar anda mengenai isi kuisioner ini baik masukan, saran dan kritik yang dapat kami jadikan pertimbangan buat selanjutnya :

.....

.....

.....

.....

.....

