

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan suatu perusahaan dilihat dari kinerja perusahaan tersebut dalam meningkatkan keuntungan (*profitable*), dapat bertumbuh (*Growing*), dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*Sustainable*), dan mampu bersaing (*Competitiveness*). Hal tersebut merupakan pedoman arah strategis hampir semua organisasi bisnis, khususnya usaha jasa EPC (*Engineering, Procurement & Construction*). Kemampuan daya saing perusahaan-perusahaan jasa EPC di Indonesia masih dirasakan sangat lemah jika dibandingkan dengan perusahaan jasa EPC asing. Agar mampu bersaing secara terbuka, setiap perusahaan jasa EPC tentunya harus bisa mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Analisa internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan (*internal scanning*) harus membawa penilaian yang jelas tentang sumber daya organisasi (seperti modal keuangan, keahlian teknis, karyawan yang ahli, manajer yang berpengalaman dan sebagainya) dan kemampuan dalam melakukan berbagai kegiatan fungsional yang berbeda (seperti pemasaran, produksi, sistem informasi, manajemen sumber daya manusia dan sebagainya). Analisa internal ini memberi informasi yang penting tentang sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi. Apabila keterampilan atau sumber daya tertentu organisasi itu unggul atau unik, maka keterampilan atau sumber daya tersebut akan menjadi kekuatan utama perusahaan untuk mampu bersaing[1].

Berdasarkan hasil analisa internal perusahaan, PT XYZ yang merupakan perusahaan jasa EPC melakukan perubahan organisasi didivisi operasi dari struktur organisasi berbasis aktivitas (*Functional Structure*) menjadi struktur organisasi berbasis produk (*Product-Team Structure*). Perubahan ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktifitas pekerjaan karena adanya spesialisasi pekerjaan sehingga banyak proyek dilaksanakan secara bersamaan.

Perusahaan jasa EPC adalah suatu perusahaan yang memberikan jasa untuk mengerjakan proyek-proyek EPC. Proyek EPC adalah suatu proyek dimana kontraktor mengerjakan proyek dengan ruang lingkup tanggung jawab penyelesaian pekerjaan meliputi studi desain, pengadaan material dan konstruksi serta perencanaan dari ketiga aktivitas tersebut[2].

Pada pola EPC, pemilik memberi kepercayaan kepada kontraktor untuk mengerjakan proyek mulai dari tahap perancangan (*Engineering*), melakukan pengadaan (*Procurement*) material dan peralatan, melaksanakan konstruksi (*Construction*), serta melakukan pengujian (*Testing*) dan pengoperasian awal (*Commissioning*) hingga fasilitas yang telah dibangun dapat menghasilkan suatu performansi/produk tertentu dengan spesifikasi teknis yang dikehendaki pemilik.

Kinerja perusahaan dengan bidang jasa EPC sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang digunakan dalam melakukan eksekusi proyek-proyek. Pengukuran kinerja suatu proyek tidak cukup hanya dilihat dari pengalokasian sumber daya manusia (jumlah, pengetahuan, perhatian, etc.) sesuai schedule proyek, tetapi juga dipengaruhi bagaimana mengkoordinasikan masing-masing sumber daya manusia agar bisa menghasilkan pekerjaan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktifitas yang tinggi. Pengkoordinasian team proyek ditentukan oleh struktur organisasi yang digunakan.

Struktur Organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi mempunyai tiga komponen yaitu kompleksitas (tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi), formalisasi (tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada aturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pengawainya) dan sentralisasi (pertimbangan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan)[3].

## **1.2 Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Perusahaan PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa EPC (*Engineering, Procurement dan Construction*). Kinerja perusahaan dengan bidang jasa EPC sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang digunakan

**Universitas Indonesia**

dalam melaksanakan berbagai proyek. Pengukuran kinerja suatu proyek tidak cukup hanya dilihat dari pengalokasian sumber daya manusia (jumlah, pengetahuan, perhatian, etc.) sesuai schedule proyek, tetapi juga dipengaruhi bagaimana mengkoordinasikan masing-masing sumber daya manusia agar bisa menghasilkan pekerjaan dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktifitas yang tinggi. Pengkoordinasian team proyek ditentukan oleh struktur organisasi yang digunakan.

Kinerja perusahaan PT XYZ mengalami penurunan sejak beberapa tahun terakhir ini, seperti banyaknya proyek yang mengalami keterlambatan, tingkat kualitas hasil pekerjaan yang menurun serta terjadinya pembengkakan biaya pada akhir proyek.

Ada beberapa kondisi yang terjadi didalam internal perusahaan yang mungkin merupakan penyebab penurunan kinerja ini yaitu:

- a. Adanya perubahan struktur organisasi di divisi operasi dari struktur organisasi fungsional menjadi struktur organisasi produk-team (diperusahaan PT XYZ disebut sistem organisasi “*cluster*”).
- b. Banyaknya tenaga-tenaga yang berpengalaman keluar dari perusahaan
- c. Banyaknya ketidakpuasan para project manager terhadap struktur organisasi baru
- d. Pengkaderan middle management yang kurang baik
- e. Reward dan Punishment sulit ditegakkan

Perubahan struktur organisasi sering dianggap oleh sebagian pihak diinternal perusahaan merupakan sumber permasalahan utama yang menyebabkan adanya penurunan kinerja. Padahal penerapan struktur organisasi baru (struktur organisasi *produk-team*) seharusnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja/efektifitas dengan peningkatan hal-hal sebagai berikut:

- Proses perencanaan melalui pembagian kerja yang baik, formalisasi aturan, dsb.
- Mekanisme koordinasi kerja
- Adanya proses perbaikan yang lebih baik dalam bisnis proses.
- Desentralisasi otorisasi

Perubahan organisasi diperusahaan PT XYZ belum diikuti oleh perubahan-perubahan dalam bisnis proses yang sebenarnya, yaitu perubahan aturan dan

tanggung jawab masing-masing personel didalam unit organisasi, peningkatan kemampuan dari masing-masing personel didalam unit organisasi, perubahan prosedur kerja dari masing-masing unit organisasi, dsb.

Perubahan organisasi mengharuskan peningkatan kemampuan personnel didalam masing-masing unit organisasi karena harus menguasai proses design, proses pengadaan dan juga proses konstruksi. Kemampuan tersebut tentunya akan didapatkan jika masing-masing personel di dalam masing-masing unit organisasi sudah memiliki pengalaman dalam mengerjakan proyek EPC.

### 1.2.2 Signifikansi Masalah

Dari studi awal yang dilakukan pada perusahaan PT XYZ ditemukan bahwa kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh para engineer menurun sehingga menyebabkan banyaknya proyek-proyek yang dilaksanakan tidak sesuai jadwal (*Schedule Performance Index*,  $SPI < 1$ ) dan banyak terjadinya pembengkakan biaya pada akhir proyek (*Cost Performance Index*,  $CPI < 1$ ). Proyek-proyek yang dikerjakan oleh perusahaan PT XYZ dalam kurun waktu 2004-2008 sesuai Tabel 1.1 .

Tabel 1.1. Data Proyek EPC yang Dikerjakan Oleh Perusahaan PT XYZ

Tahun	Jumlah Proyek EPC	Nilai $SPI < 1$	Nilai $CPI < 1$	Kinerja Rata-Rata	Struktur Organisasi EPC Operasi
2004	8	1	2	Baik	Org Lama
2005	8	4	0	Baik	Org Lama
2006	7	4	0	Baik	Org Lama
2007	20	15	3	Rendah	Org Baru
2008	25	10	8	Rendah	Org Baru

Sumber: data diolah berdasarkan laporan PT.XYZ

Data data Table 1.1 terlihat bahwa dari tahun 2004-2008 ada beberapa proyek yang mengalami keterlambatan dan juga mengalami pembengkakan biaya pada akhir proyek. Dengan adanya fenomena banyaknya proyek yang terlambat dan juga adanya pembengkakan biaya pada akhir proyek, Apa saja faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja/efektifitas pelaksanaan proyek-

proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsional*)?. Bagaimana pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsional*)?.

### 1.2.3 Rumusan Masalah

Implementasi manajemen proyek melalui perubahan organisasi diperusahaan PT XYZ dapat diketahui dari kinerja/efektifitas dalam melaksanakan berbagai proyek EPC. Kinerja/efektifitas perusahaan dapat dilihat dari tahapan pelaksanaan bisnis proses, sistem koordinasi, komunikasi, sistem kontrol dan integrasi diantara personel di masing-masing unit organisasi dan juga diantara masing-masing unit organisasi yang terlibat dalam eksekusi proyek EPC.

Berdasarkan pembahasan di depan dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apa saja faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsional*)?.
- b. Bagaimana pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsional*)?.
- c. Bagaimana perbandingan pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada kedua struktur organisasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsional*).
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada

struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsiional*).

- c. Untuk mengetahui bagaimana perbandingan pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada kedua struktur organisasi

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Penelitian dilakukan dari sisi internal perusahaan PT. XYZ
- b) Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsiional*).
- c) Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada struktur organisasi baru (*produk-team*) dan pada struktur organisasi lama (*fungsiional*).

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan kontribusi berupa masukan kepada:

- a. Universitas Indonesia, khususnya PPSBIT (Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik) sebagai almamater, dalam melengkapi data base bidang manajemen proyek dan sumber daya manusia.
- b. Perusahaan PT. XYZ, dengan melihat faktor-faktor organisasi yang dominan pada struktur organisasi baru (*produk-team*) untuk peningkatan kinerja/efektifitas perusahaan pada pelaksanaan proyek-proyek EPC pada waktu-waktu mendatang.

#### **1.6 Keaslian Penelitian**

Penelitian pengaruh faktor-faktor organisasi pada pelaksanaan proyek EPC terhadap kinerja/efektifitas perusahaan, sepanjang pengetahuan penulis belum pernah dilaksanakan.

**Universitas Indonesia**