

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Manajemen Proyek

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut James A.F.Stoner, **manajemen adalah** suatu proses perencanaan, pengorganisasian, *leadership*, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Sedangkan menurut R.Terry, Manajemen **adalah** suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lain.

Dan manajemen menurut Prof. Eiji Ogawa, **Manajemen adalah** perencanaan, pengimplementasian serta pengendalian dari setiap kegiatan termasuk di dalamnya pembuatan barang yang dilakukan oleh setiap organisasi usaha dengan sebelumnya sudah menetapkan setiap sasaran/tujuan untuk kerja yang disempurnakan sesuai dengan kondisi (fleksibel).

Dari beberapa pemaparan oleh ahli mengenai manajemen, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen adalah tahapan-tahapan atau proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi yang dimulai dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan sampai dengan tahapan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan penggunaan teknologi yang ada di dalam organisasi.

2.1.2 Pengertian Proyek

Menurut Schwalbe (2004) Proyek adalah suatu usaha yang bersifat sementara untuk menghasilkan suatu produk atau layanan yang unik. Dalam hal proyek sistem informasi berarti proyek tersebut berupa sistem aplikasi yang terdiri atas beberapa modul program, tetapi proyek software bervariasi cakupannya, mulai dari membangun sistem besar sampai hanya membuat program satu modul saja. Proyek normalnya melibatkan beberapa orang yang saling berhubungan aktivitasnya dan sponsor utama dari proyek biasanya tertarik dalam penggunaan sumber daya yang efektif untuk menyelesaikan proyek secara efisien dan tepat waktu.

Menurut Schwalbe (2004) atribut dari suatu proyek adalah sebagai berikut :

1. Sebuah proyek memiliki tujuan yang khusus. Proyek harus menghasilkan suatu produk khusus, layanan, dan hasil akhir.
2. Proyek bersifat sementara. Proyek memiliki awal dan akhir yang jelas.
3. Proyek membutuhkan sumber daya bisa dari beberapa area. Sumber daya dapat berupa *hardware*, *software*, dan sumber daya lainnya.
4. Proyek harus memiliki pelanggan utama (*primary customer*) atau sponsor.

Proyek melibatkan ketidakpastian, karena setiap proyek bersifat unik maka sangat sulit untuk menentukan objektifitas proyek, mengestimasi waktu proyek dan biayanya.

Menurut Schwalbe (2004) setiap proyek memiliki batasan yang berbeda terhadap ruang lingkup, waktu, dan biaya yang biasanya disebut sebagai triple constraint (tiga kendala). Seperti project manager harus memperhatikan hal-hal penting dalam manajemen proyek:

1. Ruang lingkup (*scope*) : apa yang ingin dicapai dalam proyek? Produk atau layanan apa yang pelanggan harapkan dari proyek tersebut?
2. Waktu (*time*) : Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek? Bagaimana jadwal kegiatan proyek akan dilaksanakan?
3. Biaya (*cost*) : berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek?

Kesimpulannya adalah proyek merupakan kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi yang bersifat sementara yang nantinya akhir dalam sebuah pengerjaan proyek adalah adanya sebuah produk atau layanan dengan dibatasi oleh beberapa hal seperti, ruang lingkup, waktu pengerjaan serta biaya.

2.1.3 Pengertian Manajemen Proyek

Menurut Hughes dan Cotterell (2002), Manajemen proyek adalah suatu cara untuk menyelesaikan masalah yang harus dipaparkan oleh *user*, kebutuhan *user* harus terlihat jelas dan harus terjadi komunikasi yang baik agar kebutuhan *user* bisa diketahui.

Menurut Schwalbe (2004), Manajemen Proyek adalah aplikasi pengetahuan, keahlian, peralatan dan teknik untuk kegiatan proyek yang sesuai dengan kebutuhan proyek.

Menurut Nicholas (2001), manajemen proyek adalah manajemen yang lebih sederhana, yang operasi-operasinya berulang dimana pasar dan teknologinya dapat diprediksi, ada kepastian tentangantisipasi hasil, dan lebih sedikit organisasi yang dilibatkan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek adalah suatu proses dari perencanaan, pengaturan, kepemimpinan, dan pengendalian dari suatu proyek oleh para anggotanya dengan memanfaatkan sumber daya seoptimalkan mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Fungsi dasar manajemen proyek terdiri dari pengelolaan-pengelolaan lingkup kerja, waktu, biaya, dan mutu. Pengelolaan aspek-aspek tersebut dengan benar merupakan kunci keberhasilan dalam penyelenggaraan suatu proyek. Berikut Gambar 2.1 yang merupakan fungsi dasar manajemen proyek.



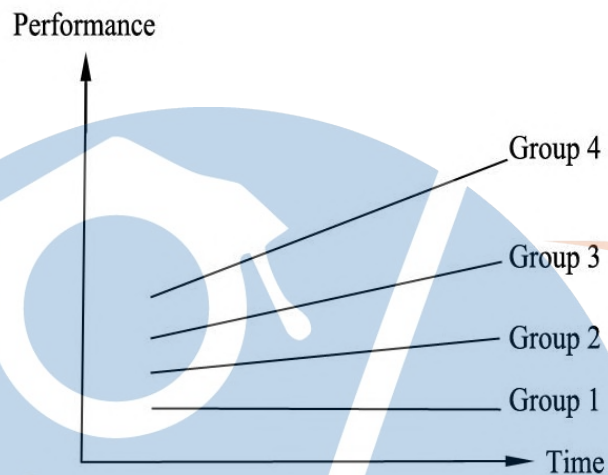
Gambar 2. 1 Fungsi Dasar Manajemen Proyek
(Project Management for treasury professionals - an essential skill, 2013)

2.2 Maturity (Kematangan)

Maturity adalah tahap dimana suatu hal telah mencapai klimaks atau titik puncak (peak point). Pada tahap ini proyek telah diselesaikan dan direview. Setelah melewati titik puncak, organisasi harus melakukan *Improving Project Performance*. Hal ini harus dilakukan untuk menghadapi uncertainty dan changes setelah proyek selesai. Dalam tahap *maturity* ada beberapa tipe organisasi yang dikelompokkan berdasarkan tingkat/intensitas perbaikan kinerja proyek. Oleh karena itu, organisasi-organisasi yang melakukan *Improvement Project Performance* terbagi dalam empat tipe, yaitu:

- i. *The Flatliners* adalah organisasi yang sedikit atau bahkan tidak melakukan perbaikan pada kinerja proyek, sehingga kesalahan terus terulang dan kinerja tidak mengalami perubahan.
- ii. *The Improvers* adalah organisasi yang melakukan beberapa perbaikan sehingga kinerja mengalami peningkatan tetapi belum signifikan.
- iii. *The Wannabes* adalah organisasi yang mengikuti petunjuk buku dalam melakukan perbaikan kinerja dengan tujuan mengejar kinerja organisasi yang lebih baik.
- iv. *The World-Class* adalah organisasi yang memiliki dan mengatur beberapa standar untuk peningkatan kinerja.

Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah Gambar 2.2 Tingkatan Organisasi (*Improvement Project Performance*)



Gambar 2. 2 Tingkatan Organisasi (*Improvement Project Performance*)

Sumber: (Project Management, 2014)

Dalam figur di atas dapat dilihat ruangan-ruangan/gap antar group. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar ruangan antar group, maka group yang terbaik menjadi lebih baik daripada group yang lain.

Dalam keadaan yang sebenarnya, organisasi di group 1 akan bergerak ke group 2 dan group 2 ke group 3 dan seterusnya. Oleh karena itu terdapat beberapa karakteristik tingkatan dari *Project Management Maturity* yang membantu organisasi menganalisis seperti apa kinerja proyek yang sedang dijalankan. Karakteristik tersebut ditunjukkan pada tabel 2.1 Karakteristik Tingkatan dari *Project Management Maturity*:

Tabel 2. 1 Karakteristik Tingkatan dari *Project Management Maturity*

Type	Characteristics
Group 1	<ul style="list-style-type: none"> - Sedikit proses dan disiplin - Semua hanya seperti novel dan sedikit pembelajaran

Type	Characteristics
	<p>yang dihasilkan dalam aktivitas proyek.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penolakan terhadap ide-ide dari luar. - Tujuan dari proyek sedikit/ jarang tercapai.
Group 2	<ul style="list-style-type: none"> - Menempatkan beberapa proses dan sistem yang membuat kinerja cukup baik. - Sedikit pembelajaran dari satu proyek ke proyek yang lain. - Tujuan proyek kadang-kadang tercapai dan berfokus pada penyesuaian terhadap objektif.
Group 3	<ul style="list-style-type: none"> - Proses terdokumentasi dengan baik dan sistem mengacu pada prosedur pengerjaan proyek. - Memperbaiki kinerja dengan meniru proses dari organisasi yang lebih baik, tetapi dibatasi oleh sistem dokumentasi yang terbatas. - Tujuan proyek umumnya tercapai dan berfokus pada penyesuaian pada objektif.
Group 4	<ul style="list-style-type: none"> - Pemetaan proses (lihat hal. 400-401) dan selalu melakukan perbaikan kinerja. - Terdapat pembelajaran baik dengan maupun antar proyek. - Tujuan proyek sesuai dengan objektif dan menghasilkan kinerja proyek yang terbaik.

Maturity model dapat digunakan untuk memetakan :

1. Status pengelolaan TI perusahaan pada saat itu.
2. Status standar industri dalam bidang TI saat ini (sebagai pembanding)
3. Status standar internasional dalam bidang TI saat ini (sebagai pembanding)
4. strategi pengelolaan TI perusahaan (ekspetasi perusahaan terhadap posisi pengelolaan TI perusahaan).

Tingkat kemampuan pengelolaan TI pada skala *maturity* dibagi menjadi 6 level :

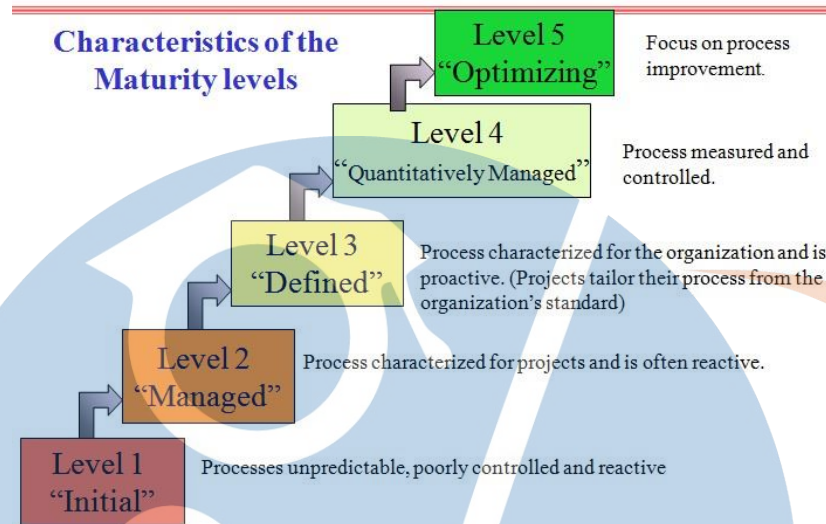
- Level 0 (*Non-existent*); perusahaan tidak mengetahui sama sekali proses teknologi informasi di perusahaannya
- Level 1 (*Initial Level*); pada level ini, organisasi pada umumnya tidak menyediakan lingkungan yang stabil untuk mengembangkan suatu produk baru. Ketika suatu organisasi kelihatannya mengalami kekurangan pengalaman manajemen, keuntungan dari mengintegrasikan pengembangan produk tidak dapat ditentukan dengan perencanaan yang tidak efektif, respon sistem. Proses pengembangan tidak dapat diprediksi dan tidak stabil, karena proses secara teratur berubah atau dimodifikasi selama pengerjaan berjalan beberapa form dari satu proyek ke proyek lain. Kinerja tergantung pada kemampuan individual atau *term* dan varies dengan keahlian yang dimilikinya.
- Level 2 (*Repeatable Level*); pada level ini, kebijakan untuk mengatur pengembangan suatu proyek dan prosedur dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut ditetapkan. Tingkat efektif suatu proses manajemen dalam mengembangkan proyek adalah *institutionalized*, dengan memungkinkan organisasi untuk mengulangi pengalaman yang berhasil dalam mengembangkan proyek sebelumnya, walaupun terdapat proses tertentu yang tidak sama. Tingkat efektif suatu proses mempunyai karakteristik seperti; *practiced*, dokumentasi, *enforced*, *trained*, *measured*, dan dapat ditingkatkan. *Product requirement* dan dokumentasi perancangan selalu dijaga agar dapat mencegah perubahan yang tidak diinginkan.
- Level 3 (*Defined Level*); pada level ini, proses standar dalam pengembangan suatu produk baru didokumentasikan, proses ini didasari pada proses pengembangan produk yang telah diintegrasikan. Proses-proses ini digunakan untuk membantu manejer, ketua tim dan anggota tim pengembangan sehingga bekerja dengan lebih efektif. Suatu proses yang telah didefinisikan dengan baik mempunyai karakteristik; *readiness*

criteria, inputs, standar dan prosedur dalam mengerjakan suatu proyek, mekanisme verifikasi, output dan kriteria selesainya suatu proyek. Aturan dan tanggung jawab yang didefinisikan jelas dan dimengerti. Karena proses perangkat lunak didefinisikan dengan jelas, maka manajemen mempunyai pengetahuan yang baik mengenai kemajuan proyek tersebut. Biaya, jadwal dan kebutuhan proyek dalam pengawasan dan kualitas produk yang diawasi.

- Level 4 (*Managed Level*); Pada level ini, organisasi membuat suatu matrik untuk suatu produk, proses dan pengukuran hasil. Proyek mempunyai kontrol terhadap produk dan proses untuk mengurangi variasi kinerja proses sehingga terdapat batasan yang dapat diterima. Resiko perpindahan teknologi produk, proses manufaktur, dan pasar harus diketahui dan diatur secara hati-hati. Proses pengembangan dapat ditentukan karena proses diukur dan dijalankan dengan limit yang dapat diukur.
- Level 5 (*Optimized Level*); Pada level ini, seluruh organisasi difokuskan pada proses peningkatan secara terus-menerus. Teknologi informasi sudah digunakan terintegrasi untuk otomatisasi proses kerja dalam perusahaan, meningkatkan kualitas, efektifitas, serta kemampuan beradaptasi perusahaan. Tim pengembangan produk menganalisis kesalahan dan *defects* untuk menentukan penyebab kesalahannya. Proses pengembangan melakukan evaluasi untuk mencegah kesalahan yang telah diketahui dan *defects* agar tidak terjadi lagi.

STT - NF

Berikut ini adalah Gambar 2.3 Karakteristik Level *Maturity* (Kematangan)



Gambar 2. 3 Karakteristik *Level Maturity* (Kematangan)

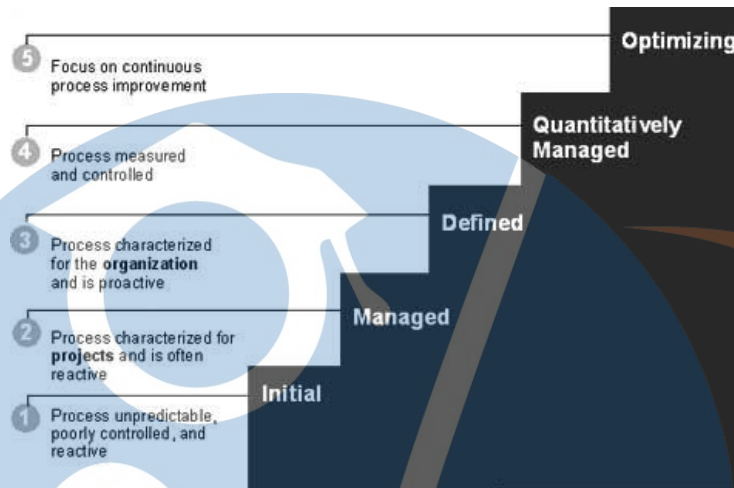
2.3 Commercial Maturity Model

Setelah melihat tingkat perbaikan kinerja proyek yang sedang dilakukan, *project manager* harus melakukan penilaian terhadap tahap *maturity* yang sedang dihadapi. Bagian yang kedua adalah menentukan model dari *maturity*. *Maturity* model adalah struktur pengumpulan elemen-elemen yang menggambarkan karakteristik-karakteristik dari sebuah proses yang efektif. Maka terdapat tiga model *maturity* yang sering dipakai oleh organisasi dalam melakukan penilaian *maturity* (*Maturity Assessment*), yaitu CMMI, OPM3, P3M3.

2.3.1 CMMI (*Capability Maturity Model Integrity*)

CMMI (*Capability Maturity Model Integrity*) ini adalah model penilaian *maturity* yang proses penilaiannya berdasarkan kemampuan yang dapat dioptimalkan. CMMI dikeluarkan oleh SEI (*Software Engineering Institute*) pada tahun 1980-an. CMMI pada awalnya digunakan pemerintah sebagai alat untuk mengevaluasi para kontraktor yang membuat proyek tentang *software*. Oleh karena itu, CMMI biasanya dipergunakan oleh perusahaan atau industri yang

bergerak dibidang IT (*Information Technology*). Adapun CMMI memiliki lima level/tingkatan, yaitu (Murray, Andy. *Exploring Trends and Developments in Project Management today*): Berikut adalah Gambar 2.4 Tingkatan pada CMMI



Gambar 2. 4 Tingkatan pada CMMI

Sumber: (CMMI Maturity Levels, 2014)

Berikut adalah karakter dari masing-masing level:

1. *Initial*-lingkungan kurang stabil dan kesuksesan dalam level ini tergantung pada kompetensi dari orang-orang di dalam organisasi.
2. *Managed/Repeatable*-proses yang sama terulang lagi dan dalam level ini sangat dibutuhkan pengaturan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan perencanaan dokumentasi.
3. *Defined*-proses ditetapkan sebagai proses standar dari bisnis tersebut.
4. *Quantitatively Managed*-proses pengontrolan dan pengukuran
5. *Optimising*-kinerja proses dinaikan/dioptimalkan

Berikut ini adalah tabel 2.2 ringkasan level *maturity* dan area proses berdasarkan level-nya.

Tabel 2. 2 Ringkasan Level Maturity dan area proses berdasarkan level-nya

Level	Focus	Key Process Area	Result
5 Optimizing	Continuous Process	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Innovation and Deployment 	Highest Quality /

Level	Focus	Key Process Area	Result
	Improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Causal Analysis and Resolution 	Lowest Risk
4 Quantitatively Managed	Quantitatively Managed	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Process Performance • Quantitative Project Management 	Higher Quality / Lower Risk
3 Defined	Process Standardization	<ul style="list-style-type: none"> • Requirements Development • Technical Solution • Product Integration • Verification • Validation • Organizational Process Focus • Organizational Process Definition • Organizational Training • Integrated Project Mgmt (with IPPD extras) • Risk Management • Decision Analysis and Resolution • Integrated Teaming (IPPD only) • Org. Environment for Integration (IPPD only) • Integrated Supplier Management (SS only) 	Medium Quality / Medium Risk
2 Managed	Basic Project Management	<ul style="list-style-type: none"> • Requirements Management • Project Planning • Project Monitoring and Control • Supplier Agreement Management • Measurement and Analysis • Process and Product Quality Assurance • Configuration Management 	Low Quality / High Risk
1 Initial	Process is informal and Adhoc		Lowest Quality / Highest Risk

2.3.2 OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

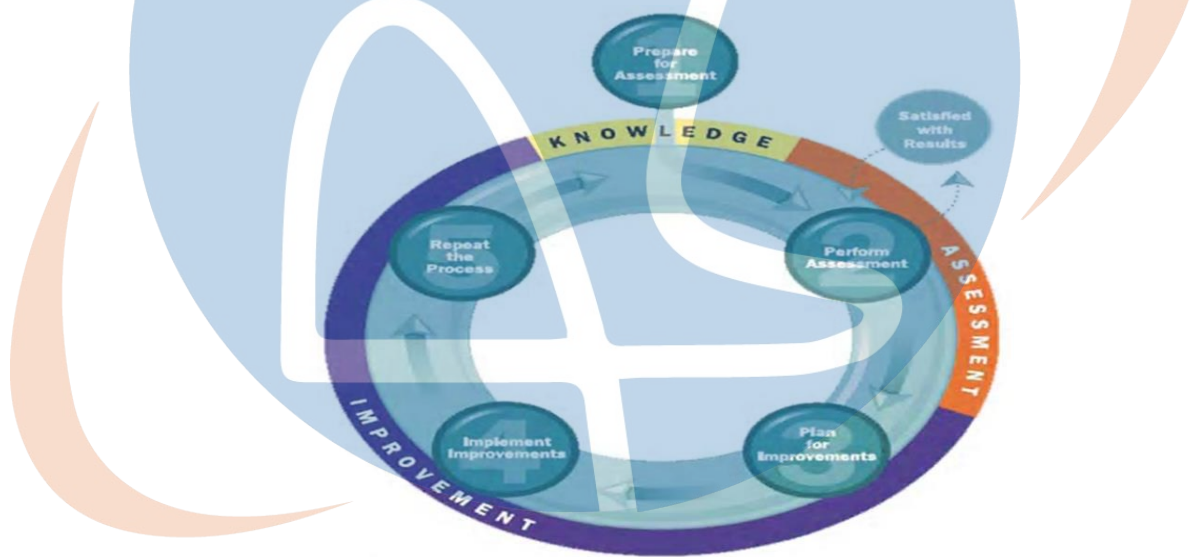
OPM3 Adalah *maturity* model yang berdasarkan audit dari sebuah aplikasi terhadap standar proyek, program dan manajemen portfolio. Sedangkan menurut *Project Management Institute* dalam buku *OPM3 Knowledge Foundation* halaman 173 mengatakan bahwa OPM3 adalah “*the application of knowledge, skills, tools, and techniques to organizational activities and project, program, and portfolio activities to achieve the aims of the organization through projects.*”; jadi

OPM3 adalah sebuah aplikasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui sebuah proyek.

Seperti pada umumnya, hal ini dapat menentukan sebuah rute untuk memperbaiki kinerja. OPM3 memiliki tiga elemen, yaitu:

- i. *Knowledge*-pengguna menjadi lebih pandai dalam menggugurkan standar
- ii. *Assessment*-organisasi membandingkan sendiri kinerja terbaiknya terhadap standar kinerja
- iii. *Improvement*-organisasi menentukan perubahan seperti apa yang paling dibutuhkan dan menguntungkan bagi organisasi.

Berdasarkan elemen-elemen di atas, terdapat Gambar 2.5 siklus dari OPM3 yaitu:



Gambar 2. 5 Siklus dari OPM3

Melalui aspek-aspek yang terdapat dalam OPM3, kita dapat menyimpulkan bahwa *maturity* assessment menggunakan OPM3 memiliki tiga fungsi, yaitu:

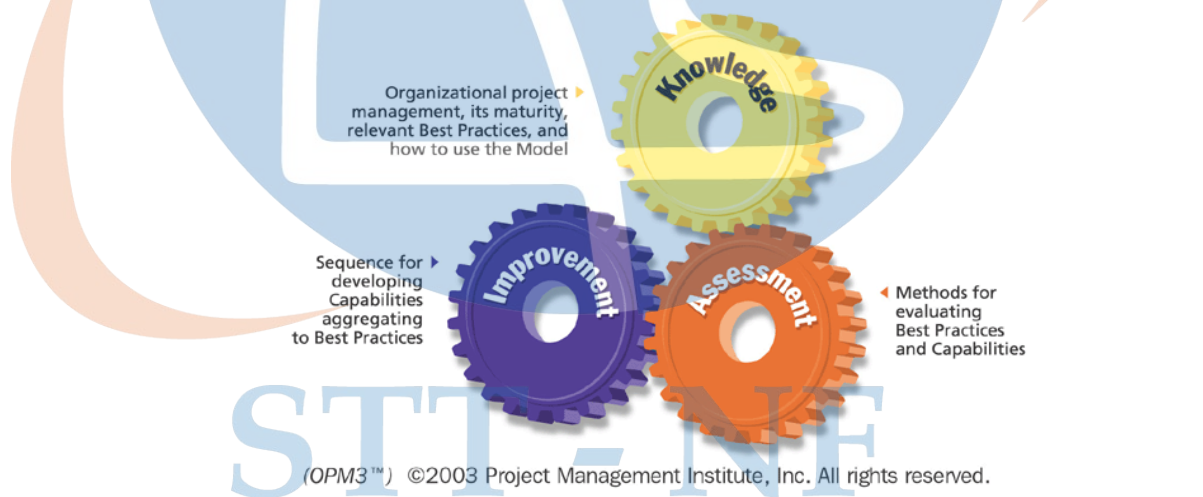
1. Menilai *maturity* dari organisasi
2. Perencanaan alur perbaikan kinerja
3. Pengukuran efektivitas setelah dilakukan perbaikan kinerja.

Untuk dapat mengetahui dan mengerti relevansi dan pentingnya OPM3 pada bisnis saat ini dan lingkungan perusahaan, dan bagaimana OPM3 dapat bekerja di dalam perusahaan. OPM3 mampu mengetahui tanggungjawab vital pada proyek dan manajemen proyek yang semakin menjadi peranan bagi perusahaan-perusahaan sukses dan perusahaan dalam pasar global.

OPM3 di dalam perusahaan biasanya digunakan pada sisi proyek dan operasional, meskipun diantara keduanya seringkali terjadi overlap, karena keduanya berbagi beberapa karakteristik seperti:

- Dilakukan oleh manusia (pekerja)
- Terdiri dari sumber daya yang terbatas
- Direncanakan, dieksekusi dan dikontrol

Beberapa proyek sering diimplementasikan sebagai maksud dari tujuan perencanaan strategis perusahaan dan berupa respon terhadap permintaan yang tidak dapat dikerjakan di dalam perusahaan yang normal atau memiliki batasan operasional. Berikut Gambar 2.6 Elemen Dasar OPM3 yaitu:



Gambar 2. 6 Elemen Dasar OPM3

Sumber: (PMI, 2013)

Beberapa keuntungan dalam menggunakan model ini yaitu OPM3 di dalamnya terdapat tiga elemen dasar (*Knowledge, Assesment* dan *Improvemen*) yang memiliki potensial untuk menciptakan lingkungan baru bagi perusahaan

yang berkecimpung dalam manajemen proyek dengan mengiluminasi hubungan penting diantara proyek dan strategi bisnis juga pentingnya dukungan manajemen terhadap praktek manajemen proyek.

OPM3 mampu membantu perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan manajemen proyeknya untuk menyelesaikan tujuan tepat waktu, sesuai dana dan yang terpenting untuk menaikkan keefektifan secara keseluruhan.

Pada OPM3 terdapat beberapa langkah yang menjadi standarnya, semua langkah yang digunakan berkaitan erat dengan konsep *Knowledge, Assesment,* dan *Improvement* dengan cara:

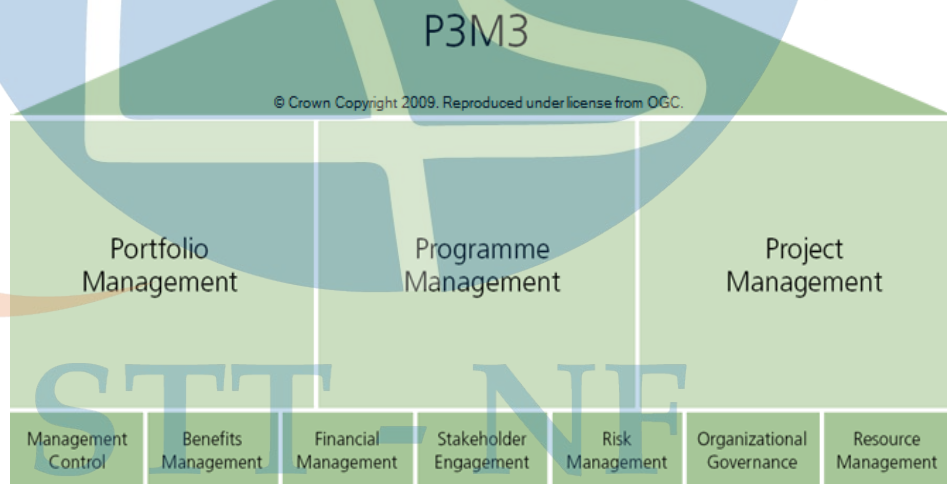
- **Langkah 1** - menyiapkan penilaian / belum digunakannya manajemen proyek dalam perusahaan (*Ad Hoc Project Management*).
- **Langkah 2** - melakukan penilaian / mulai menggunakan standar, teknik dan prosedur manajemen proyek (*Formal Application of Project Management*).
- **Langkah 3** – merencanakan usaha peningkatan / membuat sebuah sistem manajemen proyek yang digunakan secara keseluruhan (*Institutionalization of Project Management*).
- **Langkah 4** – mengimplementasikan usaha peningkatan / mengembangkan sistem manajemen proyek sesuai tujuan perusahaan (*Management of Project Management*).
- **Langkah 5** – mengulangi proses sesuai kebutuhan / melakukan peningkatan yang berkelanjutan menggunakan metode-metode dan teknologi baru yang sudah dikembangkan perusahaan (*Optimization of Project Management System*).

Konstruksi proses dari OPM3 terdapat kombinasi dari lima kelompok proses manajemen proyek. Di dalamnya terdapat hubungan dengan tiga *domain* yang saling berinteraksi antara manajemen proyek, program, dan portofolio dari

perusahaan dan bergerak melakukan peningkatan-peningkatan dari proses dasar mencapai tingkatan teratas.

2.3.3 P3M3 (*Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*)

Penilaian *maturity* berdasarkan model ini adalah dengan menggunakan standar yang dikeluarkan oleh OGC (*Office of Government Commerce*). OGC adalah sebuah departemen di bawah pemerintah Inggris. P3M3 pertama dikeluarkan pada tahun 2006 lalu direvisi pada tahun 2008. P3M3 menggambarkan hubungan antara aktivitas-aktivitas portfolio, program, dan proyek diantara area-area proses yang kemudian disalurkan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. P3M3 terdiri dari tiga model, lima *maturity* levels, dan tujuh perspektif yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 7 Hubungan setiap Komponen pada P3M3

Sumber: (Lefevre, 2012)

Berikut ini adalah Tabel 2.3 *maturity* level pada P3M3 sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Maturity pada P3M3

<i>Level</i>	<i>% of Organisations</i>	<i>Project Management</i>	<i>Programme Management</i>	<i>Portfolio Management</i>
5	2%	Lakukan peningkatan proses secara berkelanjutan terhadap masalah proaktif dan teknologi manajemen.		
4	4%	Dapatkan dan ikuti metrik manajemen spesifik sebelum kinerja manajemen dan kualitas manajemen dari organisasi dapat diprediksi dan mengontrol kinerja masa depan.		Organisasi mengaji kembali kapasitas dan mengatur program dan proyek lalu mendahulukan yang memenuhi syarat.
3	9%	Mempunyai manajemen portfolio sendiri dan mengontrol secara keseluruhan program dan proses proyek.		
2		Pastikan bahwa masing-masing program dan / atau proyek dengan portfolio masing-masing dijalankan berdasarkan proses dan prosedur masing-masing untuk memenuhi standar minimum. (dalam hal ini mungkin terdapat konsistensi yang terbatas atau koordinasi).		
1	85%	Kenali proyek dan jalankan proyek berbeda dari yang biasanya.	Kenali program dan jalankan program berbeda dari proyek yang lain. (Program mungkin berjalan secara informal dengan tidak adanya standar berlaku atau tracking sistem).	buat <i>executive board</i> mengenali program dan proyek serta buat sebuah daftar, tanpa harus melakukan mekanisme penelusuran yang formal dan proses dokumentasi.

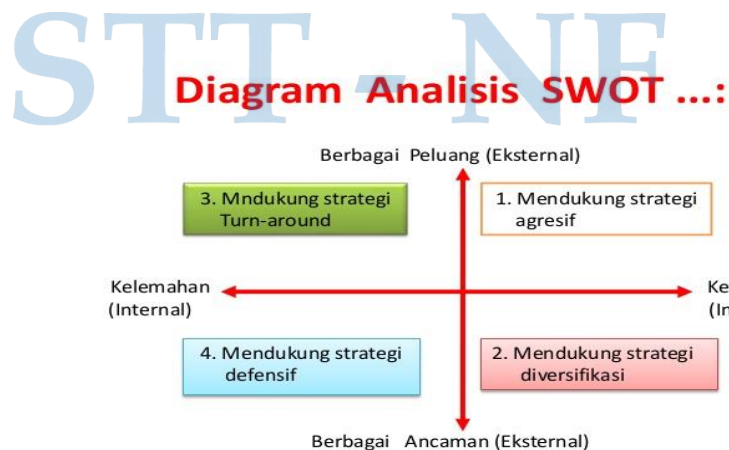
2.4 Metode Analisis

2.4.1 Metode Analisis SWOT

Kotler (Kotler,2003:102) menjelaskan bahwa analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threats* (SWOT) merupakan evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini dibagi kedalam dua bagian yaitu analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan).

Menurut Perace dan Robinson (Perace dan Robinson, 2000:202-204), analisis SWOT adalah analisis yang berdasarkan kepada anggapan bahwa suatu strategi yang efektif berasal dari sumber daya internal suatu perusahaan (*Strength and Weakness*), dan sumber daya eksternal suatu perusahaan (*Opportunity and Threats*).

Strategi SO bisa diartikan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mengambil peluang sebesar-besarnya. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Selanjutnya pada strategi ST yang diartikan sebagai strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman, dan yang terakhir adalah strategi TW yang merupakan strategi yang ditetapkan berdasarakan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman. Gambar 2.8 berikut adalah diagram tentang analisis SWOT.



Gambar 2. 8 Diagram Analisis SWOT

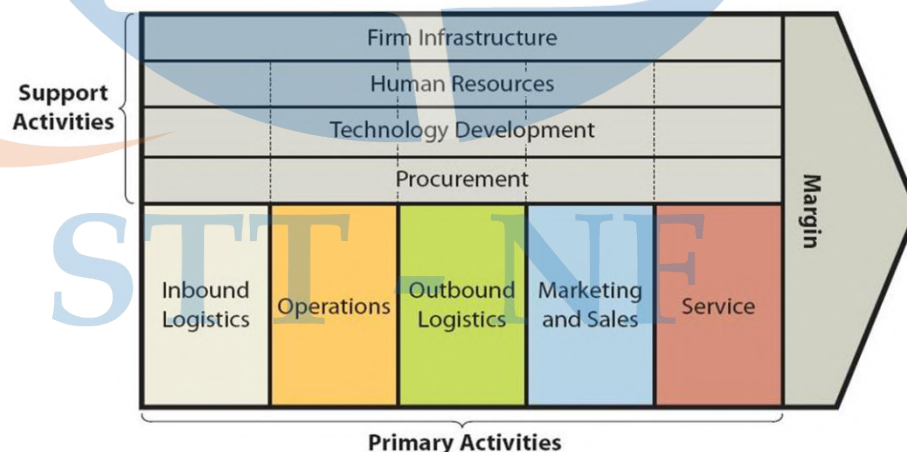
Sumber: (Strategi Pengelolaan UMKM Berdasarkan Analisis SWOT, 2014)

2.4.2 Metode Analisis Value Chain

Value Chain (rantai nilai) adalah metode sistematis untuk memeriksa seluruh kegiatan organisasi dan mengetahui interaksi yang digunakan organisasi sebagai sumber kegiatan bersaing. Teknik ini pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter. Metode ini menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial.

Metode *Value Chain* bertujuan untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas yang strategis, dengan lebih murah atau lebih baik dibanding pesaing. *Value Chain* membagi aktifitas yang ada dalam suatu organisasi menjadi dua bagian yaitu aktivitas utama (*primary*) dan aktivitas pendukung (*support*).

Q4 – What is a Value Chain?



Gambar 2.9 Aktivitas Metodologi Value Chain

(Value Chain Analysis, 2016)

Pada gambar 2.9 di atas menjelaskan aktivitas pada metodologi *Value Chain*.

Aktivitas tersebut antara lain:

1. Aktivitas Utama (*Primary Activity*)

Aktivitas ini merupakan aktivitas dalam membuat produk secara fisik serta menjual dan menyampaikan kepada pembeli. Aktivitas utama dapat dibagi menjadi 5 bagian, antara lain:

a. Aktivitas Logistik ke dalam (*Inbound Logistics*)

Aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran sumber daya, seperti penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, pengembalian barang kepada pemasok.

b. Aktivitas Operasi (*Operations*)

Aktivitas yang menyangkut proses pengubahan input menjadi produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan, seperti pengemasan, perakitan.

c. Aktivitas Logistic ke Luar (*Outbound Logistics*)

d. Aktivitas yang mendistribusikan produk ke pelanggan atau distributor

Aktivitas yang mendistribusikan produk ke pelanggan atau distributor sehingga pelanggan dapat memperoleh produk atau jasa serta dapat membayarnya secara langsung.

e. Aktivitas Pemasaran dan Penjualan (*Sales and Marketing*).

Aktivitas yang berhubungan dengan mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan produk atau jasa. Contohnya, promosi, iklan, penetapan harga, pemilihan distributor.

f. Aktivitas Pelayanan (*Services*)

Aktivitas yang berhubungan dengan menyediakan pelayanan untuk memperkuat dan menjaga nilai produk atau jasa. Misalnya, garansi dan penyesuaian produk.

2. Aktivitas Pendukung (*Support Activity*)

Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang menunjang aktivitas utama dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan masukan yang dibeli, teknologi,

SDM, serta jumlah fungsi dengan organisasi lainnya. Aktivitas pendukung tersebut diantaranya adalah:

a. Aktivitas Pembelian (*Procurement*).

Aktivitas yang berhubungan dengan pembelian bahan baku dan peralatan pendukung, termasuk aset perusahaan.

b. Aktivitas Pengembangan Teknologi (*Technology Development*).

Aktivitas yang menyediakan kebutuhan teknologi, prosedur, dan teknik terbaru yang dibutuhkan oleh tiap aktivitas.

c. Aktivitas Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*).

Aktivitas yang berhubungan dengan penyeleksian dan pengembangan karyawan, serta menjaga hubungan antar karyawan.

d. Aktivitas Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*).

Aktivitas yang berhubungan dengan mengelola masalah perencanaan, keuangan, manajemen umum, akuntansi, hukum, dan hubungan dengan Pemerintah.



STT - NF

2.5 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 4 Tabel Penelitian Terkait

Nama Peneliti	Abbas Ghorbanali	Peneliti
Judul	<i>Improving project management competency by using an OPM3 approach.</i>	Analisis tingkat kematangan tata kelola proyek teknologi informasi menggunakan <i>Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)</i> pada BNI Syariah.
Rumusan Masalah	Bagaimana meningkatkan kompetensi manajemen proyek menggunakan OPM3 di Mapna Special Projects Construction & Development Co.	Bagaimana tingkat kematangan tata kelola proyek teknologi informasi di BNI Syariah
Tujuan	Untuk meningkatkan efektivitas manajemen proyek di Mapna Special Projects Construction & Development Co.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai tingkat kematangan (<i>maturity</i>) organisasi dalam tata kelola proyek TI. 2. Mengidentifikasi masalah dari masing-masing hasil penilaian tingkat kematangan. 3. Memberikan rekomendasi untuk perbaikan proses berdasarkan hasil pengukuran dan harapan dari manajemen
Metodologi	Tahap 1, <i>Prepare for Assessment.</i> Tahap 2, <i>Perform Assessment.</i> Tahap 3, <i>Plan for Improvements</i> Tahap 4, <i>Implement Improvements</i>	Tahap 1, Identifikasi dan perumusan masalah Tahap 2, Kajian literatur Tahap 3, Pengumpulan informasi organisasi Tahap 4, Identifikasi dan Analisis

Nama Peneliti	Abbas Ghorbanali	Peneliti
	Tahap 5, <i>Repeat the Process</i>	Tahap 5, Evaluasi tata kelolaproyek
Hasil Penelitian	IT <i>Blueprint</i> untuk tata kelola IT Mapna Special Projects Construction & Development Co.	Hasil analisis berupa penilaian tingkata kematangan organisasi dalam pengelolaan proyek
Persamaan Perbedaan	Sama-sama memiliki konteks yaitu analisis untuk meningkatkan tata kelola proyek disebuah organisasi. Perbedaanya pada bidang / divisi, dan studi kasus	Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada analisis untuk mengukur tingkat kematangan sebuah organisasi dalam tata kelola proyek teknologi informasi, perbedaaannya yaitu dari peneliti hanya memfokuskan pada analisis yang sudah disebutkan di atas dan usulan berupa <i>Blueprint</i> tidak sampai melakukan implementasi di dalam organisasi.

STT - NF