

6. Seminar MMT

by Dwi Iryaning Handayani

Submission date: 14-Mar-2020 05:38AM (UTC-0400)

Submission ID: 1275449288

File name: 6._Seminar_MMT.pdf (61.37K)

Word count: 2316

Character count: 15372



PENDEKATAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DALAM POTENSI KEGAGALAN PROYEK KONTRUKSI AKAN ADANYA RISIKO TEMUAN AUDIT

Dwi Iryaning ⁶undayani¹⁾ Kusbandi Swadayanto²⁾

¹⁾Jurusan Teknik Industri

Universitas Panca Marga Probolinggo

Jalan Yos Sudarso 107 Pabean Dringu Probolinggo 67271

dwiiryaninghandani10@gmail.com

²⁾ Adkon Manager PT Waskita Karya

Jalan MT.Haryono Kav 10 Cawang Jakarta Timur

kusbandiswadayanto@gmail.com

ABSTRAK

Keberhasilan proyek konstruksi pemerintahan dapat dilihat dari ketepatan biaya, waktu dan mutu, setelah dilakukan pemeriksaan oleh instansi pemeriksa seperti Inspektorat, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan instansi pemeriksa lainnya, potensi temuan dan penyimpangan proyek sangat berisiko terhadap pengelola proyek, karena menimbulkan risiko biaya, bahkan sampai risiko pelanggaran pidana. Dalam upaya mengendalikan potensi risiko tersebut paper ini bertujuan untuk melakukan identifikasi risiko selanjutnya menurunkan peluang terjadinya risiko dengan melakukan mitigasi terhadap risiko yang ada. Metode yang digunakan dengan pendekatan ERM (*Enterprise Risk Management*) dengan empat tahapan proses yaitu: identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko dan penanganan risiko. Dalam melakukan analisis dan evaluasi risiko menggunakan metode FMEA (*Failure Mode And Effect Analysis*). Hasil yang didapatkan terhadap temuan risiko dan penyimpangan proyek konstruksi pada tahap proyek konstruksi disebabkan karena perencanaan kurang akurat dan pada tahap pelaksanaan proyek risiko disebabkan oleh; 1) waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek, 2) Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi, 3) perubahan spesifikasi dan kerja tambah, 4) pengharapan yang tidak realistis, 5) keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik, 6) proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi. Strategi yang didapatkan dalam mengatasi risiko yaitu dengan strategi tata kelola perusahaan yang harus merangkul keseluruhan organisasi, risiko perusahaan secara keseluruhan telah menjadi dimensi yang sangat penting. Selain itu, kunci menuju pematuhan yang efektif adalah pendekatan berbasis risiko dari atas ke bawah. Dengan mengidentifikasi penyebab risiko lebih awal maka keberhasilan proyek konstruksi akan tercapai.

Kata kunci: Risiko, Audit, Proyek Konstruksi

PENDAHULUAN

Tingkat keberhasilan suatu proyek dapat dilihat dari besar biaya yang efisien, waktu yang singkat dan tepatnya kualitas produk yang dicapai (Hermiati, 2007). Dalam penyelenggaraan konstruksi, faktor biaya merupakan bahan pertimbangan utama karena menyangkut jumlah investasi yang besar yang harus ditanamkan oleh kontraktor yang rentan terhadap risiko kegagalan (Soeharto, 1995). Pelaksanaan proyek konstruksi membutuhkan suatu manajemen untuk mengolah dari bahan baku sebagai input kegiatan menjadi suatu konstruksi dengan jangka waktu terbatas dan alokasi sumberdaya tertentu untuk menghasilkan



produk dengan kriteria-kriteria yang telah digariskan secara jelas dalam kontrak (William, 1997)

Sumber daya proyek konstruksi terdiri dari beberapa jenis diantaranya biaya, waktu, sumber daya manusia, material, dan juga peralatan yang digunakan dalam pelaksanaan proyek. Dimana dalam mengoperasikan sumber daya tersebut perlu dilakukan dalam suatu sistem manajemen yang baik dan profesional agar dapat memberikan *performance* (hasil pekerjaan), waktu (*schedule*) yang tepat, serta sumber daya yang tersedia yang dimanfaatkan secara optimal (Purbandono, 2007). Dengan adanya manajemen yang baik dan profesional keberhasilan proyek konstruksi dapat tercapai. Akan tetapi pada kenyataannya ketika dilakukan pemeriksaan oleh badan instansi yang berwenang seperti Inspektorat, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan instansi pemeriksa lainnya. Terdapat penemuan potensi dan penyimpangan proyek yang sangat berisiko terhadap pengelola proyek, karena dapat menimbulkan risiko biaya, bahkan sampai risiko pelanggaran pidana.

Tercatat dalam kurun waktu tahun 2011 Proyek X dimana PT Y bertindak sebagai Kontraktornya telah mengalami tiga kali audit oleh Badan Pemeriksa Keuangan, sekali dan masih berlangsung adalah audit Inspektorat Jendral Pendidikan Nasional serta pra investigasi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Dalam kurun waktu tersebut PT.Y mendapatkan temuan finansial yang pada dasarnya dianggap sebagai kelebihan pembayaran sehingga berdampak harus mengembalikannya hasil-hasil temuan tersebut kepada kas negara sebesar 1.5 M. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi risiko yang kemungkinan timbul, selanjutnya menurunkan peluang terjadinya risiko dengan melakukan mitigasi terhadap risiko yang ada. Identifikasi risiko dilakukan dengan *brainstroming* serta wawancara bersama semua pihak yang terlibat dalam proses proyek konstruksi X dan memiliki kompetensi untuk memberikan opini terhadap risiko potensi temuan dan penyimpangan proyek. Tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian (*assessment*) risiko sehingga diperoleh risiko dominan (*mayor risk*), yaitu risiko dalam katagori tidak dapat diterima (*unacceptable*) dan risiko tidak diharapkan (*undesirable*) yang akan dikendalikan dengan melakukan tindakan mitigasi/ penanganan untuk mengurangi akibat buruk risiko tersebut.

METODE

Tahapan-tahapan yang perlu dilakukan dalam penelitian akan diuraikan dalam suatu kerangka penelitian yang kemudian di sebut dengan metodologi penelitian. Adapun tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Identifikasi Risiko

Merupakan tahapan untuk mengidentifikasi kejadian risiko (*risk event*) yang akan ditangani. Pada paper ini risiko didefinisikan faktor faktor yang menghambat keberhasilan proyek konstruksi. Dalam tahapan ini akan dihasilkan suatu faktor risiko yang didapat dari identifikasi sumber risiko, apa saja yang menjadi risiko (*what*), dimanakah risiko tersebut timbul (*where*), bagaimana risiko tersebut timbul di tempat itu (*how*), dan mengapa risiko tersebut timbul (*why*).

Analisa Risiko

Analisa risiko dilakukan dengan mengidentifikasi penyebab risiko (*risk agent*) dan dampak yang ditimbulkan pada tahapan ini dilakukan identifikasi akibat (*potential impact*) suatu kejadian risiko terhadap proses bisnis perusahaan. Selain itu pada tahapan ini juga dilakukan tingkat dampak (*severity*) dari suatu kejadian risiko. Untuk penyebab risiko akan



dilakukan identifikasi mengenai tingkat kejadian (*occurrence*) serta korelasinya (*correlation*) dengan suatu kejadian risiko. Metode yang digunakan pada tahap ini menggunakan FMEA (*Failure Mode And Effect Analysis*). Metode ini merupakan teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeliminasi potensial kegagalan dari sistem.

Evaluasi Risiko

Pada evaluasi risiko dilakukan keputusan untuk menentukan risiko mana saja yang memerlukan penanganan. Penentuan risiko yang akan ditangani dilakukan dengan membandingkan nilai Index Prioritas Risiko. Tidak semua risiko akan mendapat penanganan, hanya risiko yang mempunyai index tertinggi yang akan mendapat penanganan.

Penanganan Risiko

Pada tahap penanganana risiko akan ditentukan mengenai cara penanganan serta strategi yang akan diterapkan dalam penanganan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penyajian data ini penulis mengambil hasil penelitian yang telah dilakukan oleh *Standish Group*.

Identifikasi Risiko

Risiko yang didefinisikan dalam makalah ini berdasarkan pada contoh kasus temuan audit ada proyek X :

- A. Macam Risiko yang terjadi:
1. Ambiguitas
 2. Claim keterlambatan
 3. *Delay payment*
 4. In-efisien dan keterlambatan
 5. Penurunan kualitas fungsi dan produksi
 6. Terjadinya post bidding

Analisa Resiko

Analisa Tingkat Dampak

Tahapan ini penulis berupaya menentukan tingkat dampak (*severity*) dari tiap tiap kejadian risiko keberhasilan proyek X. Dalam tinjauan ini kami menetapkan kejadian risiko dalam 6 kategori sesuai Penelitian *Standish Group*.

Tabel 1. Nilai Severity Kejadian Risiko

Risk Event/Kejadian Risiko	Severity	Kejadian
R1 Ambiguitas	6	Audit
R2 Claim keterlambatan	7	Audit
R3 Delay Payment	4	Pelaksanaan
R4 In-efisiensi dan keterlambatan	4	Pelaksanaan
R5 Penurunan kualitas fungsi dan produksi	5	Pelaksanaan
R6 Terjadinya Post Bidding	6	Audit



Analisa agen risiko (risk agent)

Pada setiap kejadian risiko terdapat beberapa agen risiko yang merupakan penyebab adanya suatu kejadian risiko. Agen risiko inilah yang akan mendapatkan penanganan. Beberapa agen risiko yang teridentifikasi dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini :

Tabel 2. Agen Risiko yang Teridentifikasi

Risk Agent	
A1	Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi
A2	Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek
A3	Keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik
A4	Proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi
A5	Pengharapan yang tidak realistis
A6	Perubahan spesifikasi dan kerja tambah

Analisa Korelasi (correlation)

Nilai korelasi merupakan hubungan korelasi antara agen risiko satu dengan agen risiko lainnya. Dalam mendapatkan nilai korelasi ini melakukan penyebaran koefisien masing masing bagian yang terkait. Adapun korelasi yang didapatkan dalam penilaian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Identifikasi Korelasi

Risk Event	Risk Agent	Kore lasi
Ambiguitas	Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi	9
Claim keterlambatan	Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek	9
Delay Payment	Keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik	5
In-efisiensi dan keterlambatan	Proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi	4
Penurunan kualitas fungsi dan produksi	Pengharapan yang tidak realistis	5
Terjadinya Post Bidding	Perubahan spesifikasi dan kerja tambah	9

Analisa tingkat kejadian (occurance) suatu agen risiko (risk agent)

Occurance merupakan frekuensi kemunculan tiap agen risiko. Penentuan nilai *occurance* didapatkan melalui wawancara dengan bagian yang terkait. Nilai *occurance* diberikan berdasarkan berapa sering penyebab kejadian risiko terjadi sesuai dengan pengalaman dari data masa lalu.

Tabel 4. Tingkat kejadian suatu agen risiko

Risk Agent	Occurance	
A1	Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi	8
A2	Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek	8
A3	Keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik	6
A4	Proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi	5
A5	Pengharapan yang tidak realistis	6
A6	Perubahan spesifikasi dan kerja tambah	7



Evaluasi Resiko

Risk Priority Index dihitung berdasarkan nilai *severity*, *occurance* dan *correlation*. Hasil perhitungan nilai *risk priority index* dapat dilihat pada tabel 5. Hasil *risk priority index* adalah urutan dari prioritas masing-masing agen risiko dari yang terbesar sampai pada yang kecil, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan agen risiko yang akan mendapat penanganan.

Tabel 5. Hasil perhitungan *risk priority index*

Risk Agent	RPI	Rank
A2 Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek	503	1
A1 Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi	432	2
A6 Perubahan spesifikasi dan kerja tambah	378	3
A5 Pengharapan yang tidak realistis	150	4
A3 Keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik	120	5
A4 Proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi	80	6

Penanganan Risiko

Pada tahapan ini dilakukan pemetaan kejadian risiko yang mungkin ditimbulkan oleh agen-agen risiko (penyebab terjadinya risiko). Seperti terlihat pada tabel 5 agen risiko yang menempati prioritas tertinggi adalah A2 yaitu waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek. Dari waktu pelaksanaan yang sangat pendek ini maka akan di timbulkan beberapa agen risiko (risiko yang terjadi). Adapun risiko yang terjadi dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6 kejadian risiko yang diakibatkan agen risiko

Penyebab Risiko (Risk agent)	Kejadian Risiko (Risk event)
A2 Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek	- Claim keterlambatan - Penurunan mutu produk
A1 Ambiguitas	- Justifikasi type kontrak yang salah - Penanganan variation order yang salah
A6 Perubahan spesifikasi dan kerja tambah	- Post Biding
A5 Pengharapan yang tidak realistis	- Penurunan kualitas fungsi dan produksi

Hasil penelitian didapat, risiko temuan dan penyimpangan proyek konstruksi pada tahap pra proyek disebabkan karena perencanaan kurang akurat dan pada tahap pelaksanaan proyek risiko disebabkan oleh;

- 1) Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek,
- 2) Perbedaan pemahaman peraturan dalam proyek konstruksi,
- 3) Perubahan spesifikasi dan kerja tambah,
- 4) Pengharapan yang tidak realistis,
- 5) keuangan atau finansial kontraktor yang tidak baik,
- 6) Proses administrasi pelaksanaan proyek sering diabaikan oleh kontraktor dan direksi.



Beberapa tindakan prioritas yang dilakukan adalah;

Tabel 7 Penanganan Risiko

Penyebab Risiko (Risk agent)		Tindakan Meminimalkan temuan
A2	Waktu pelaksanaan proyek yang sangat pendek	- Percepatan dalam sisi engineering maupun pelaksanaan - Meminimalkan pemakaian material impor - Mensiasati produk impor lebih dini dengan mengatur bukti PO serta DO sebelum tanggal habis kontrak
A1	Ambiguitas	- Tetap berpedoman pada tipe kontrak unit price lebih memberikan kehati-hatian dalam pelaksanaan proyek
A6	Perubahan spesifikasi dan kerja tambah	- Mempersiapkan CCO lebih dini
A5	Pengharapan yang tidak realistis	- Koordinasi dengan pihak management

Dengan lahirnya strategi-strategi tata kelola tersebut proyek interior memberikan ruang sempit atas adanya temuan auditor sehingga mampu mengamankan anggaran perencanaan proyek. Perusahaan harus merangkul keseluruhan organisasi, risiko perusahaan secara keseluruhan telah menjadi dimensi yang sangat penting. Selain itu, kunci menuju pematuhan yang efektif adalah “pendekatan berbasis risiko dari atas ke bawah”.

KESIMPULAN

Keberhasilan sebuah proyek ditentukan dengan ketepatannya dalam mengontrol biaya, mutu, waktu, yang kesemuanya akan dijustifikasi dalam sebuah proses audit. Oleh karena itu, sebuah entitas nilai didasari oleh adanya sebuah sistem *perencanaan yang berbasis risiko*.

PT.Y merupakan sebuah perusahaan jasa konstruksi yang telah memiliki perangkat management risiko yang melembaga, dengan memasukkan sebuah perencanaan proyek yang lebih awal dengan menganalisa risiko-risiko serta dampaknya terhadap keberlangsungan proyek merupakan komitmen bersama dari top to bottom yang berkesinambungan. Sebuah sistem pengawasan yang tersistematis, dua arah akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan sebuah proyek. Untuk itu beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Penilaian keberhasilan proyek ditentukan setelah selesainya seluruh proses audit
2. Temuan dalam proses audit merupakan salah satu *mayor risk*
3. Risiko memiliki karakter ketidakpastian yang dinamis
4. Kepatuhan terhadap Standar Management serta Peraturan Waskita mutlak dibutuhkan untuk memperkecil risiko temuan audit.

Saran

Melihat permasalahan yang disimpulkan diatas, maka ada beberapa bahan diskursus yang bisa dijadikan masukan, yaitu:

1. Menetapkan metode penganggaran yang berbasis risiko
2. Menetapkan sebuah sistem dan mekanisme melembaga dalam pendampingan pada pelaksanaan audit
3. Memberikan fungsi pengawasan yang berfungsi konsultatif dan katalis.
4. Diperlukan kontrol kepatuhan penerapan Standar manajemen dan Peraturan yang tidak bersifat temporer tetapi berkesinambungan.



DAFTAR PUSTAKA

- ⁵ Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission (2004), *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*.
- Hermiaty, Dessy, (2007), *Pemodelan dan Analisis Proporsi Upah Tenaga Kerja pada Proyek Konstruksi*, Tesis Magister Manajemen Konstruksi, UII.
- ⁸ Institut of Management Accountants (2007), *Enterprise Risk Management: Tools dan Techniques for Effective Implementation*.
- Johnson David M. Dan James Deloach. *Enterprise Risk Management - A Renewed Focus*. www.proviti.com
- ⁴ Maloney, William F, (1997), *Strategic Planning for Human Resources Management in Construction, Journal of Management in Engineering*.
- Purbandono, Rahmat,(2007), *Pengaruh Strategi Dan Taktik Terhadap Kesuksesan Tahap Operasionalisasi Proyek*, Jurnal manajemen.
- ² Siagian, Faira dan Sekarsari, Jane. 2001, *Penerapan Model Manajemen Risiko pada Proyek Konstruksi Joint Venture di Indonesia Suatu Studi Kasus*. Universitas Trisakti, Jakarta.
- ¹ Shahin, A. (2004), *Integration of FMEA and the Kano model: an exploratory examination International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 7, pp. 731-46.
- ⁷ Soeharto, Iman, (2005), *Manajemen Proyek : dari konseptual sampai operasional*, jilid 1-2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Soemarno, 2011, *Analisis Risiko Penggunaan Lahan*, PDKLP, PPSUB.
- ³ Trigunaryah, B., 2004, *Custructability Practices Among Construction Contractors in Indonesia*, *Journal of Construction Engineering and Management*, AACE, Vol.130, No.5, Oktober 2004, NP, ASCE
- www.Symantec.com/connect/blogs/isoiec-2700520. Diakses pada 8-1-2012

6. Seminar MMT

ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	dione.lib.unipi.gr Internet Source	1%
2	ebookinga.com Internet Source	1%
3	jaaru.org Internet Source	1%
4	Submitted to University of Glamorgan Student Paper	1%
5	link.springer.com Internet Source	1%
6	journal.uad.ac.id Internet Source	1%
7	Submitted to Universitas Multimedia Nusantara Student Paper	<1%
8	docplayer.com.br Internet Source	<1%
9	ejournalunigoro.com Internet Source	<1%

10	indoplaces.com Internet Source	<1%
11	mulhadimentawai.blogspot.com Internet Source	<1%
12	www.balitbang.pemkomedan.go.id Internet Source	<1%
13	repository.upi.edu Internet Source	<1%
14	vdocuments.mx Internet Source	<1%
15	adoc.tips Internet Source	<1%
16	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1%
17	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
18	openlibrary.telkomuniversity.ac.id Internet Source	<1%
19	griyabayarbtn.com Internet Source	<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

