
MITIGASI RISIKO PROYEK PASCA DAMPAK PANDEMI COVID-19

Muhammad Fikry Aransyah¹, Trisda Derama²

fikryaransyah@fisip.unmul.ac.id¹, trisdaderama16@gmail.com²

Received: 23 Agustus 2021, Accept Submission: 17 November 2022, Revision: 6 September 2022, Available Online:
31 December 2022, Published: December 2022

ABSTRACT

This post-COVID-19 pandemic has been an opportunity to experiment with technology while using cross-border appropriate measures that will lead to safer, more sustainable and more inclusive international features. Utilizing this technology post-pandemic to reduce the impact of covid-19 to manage projects while ensuring quality is not compromised is a big problem for fortifying project success. This pandemic situation is very new and creates panic for the community, even causing project cancellations. Project cancellations have a dominant effect on the economy. So it is necessary to know the cause of the cancellation of the project, and which further steps can be considered to overcome this. Project Management is a set of activities surrounding the successful management of project management techniques. The method used is a literature review where the literature is divided into sequential themes. The theme will be analyzed through a gap analysis. Then the data is extracted from books and journals at national and international levels. Then the information is sorted according to the topic of discussion, namely mitigating the impact of the COVID-19 pandemic in project management. Data analysis is presented in descriptive narrative. This research is more towards understanding the impact of the corona virus situation on the project management environment in general and the implementation of project management. This coronavirus situation is making stakeholders think about how this impact has the power to change the way they approach project implementation on project team members. In this way it contributes to how project managers carry out projects in diverse environments. The project manager must be able to assess the situation by identifying the internal and external environment in order to adapt to the current situation and begin to make changes in methods that help the continuation of the project.

Keywords: Covid-19 Pandemic; Mitigation Risk; Project.

ABSTRAK

Pasca-pandemi COVID-19 ini telah menjadi kesempatan untuk bereksperimen dengan teknologi sambil menggunakan langkah-langkah yang sesuai lintas batas yang akan mengarah pada fitur internasional yang lebih aman, lebih berkelanjutan, dan lebih inklusif. Memanfaatkan teknologi tersebut pasca pandemi ini untuk mengurangi dampak covid-19 untuk mengelola proyek sambil memastikan kualitas tidak terganggu adalah masalah besar untuk membentengi keberhasilan proyek. Situasi pandemi ini sangat baru dan menciptakan kepanikan bagi masyarakat, bahkan menyebabkan terjadinya pembatalan proyek. Pembatalan proyek memiliki efek dominan pada perekonomian. Maka perlu diketahui penyebab terjadinya pembatalan proyek yang selanjutnya dapat dipikirkan langkah untuk mengatasi hal tersebut. Manajemen Proyek adalah serangkaian kegiatan seputar pengelolaan teknik manajemen proyek yang berhasil. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dimana literatur tersebut dibagi menjadi tema-tema yang berurutan. Tema tersebut akan dianalisis melalui analisis kesenjangan. Kemudian data diekstraksi dari buku dan jurnal di tingkat nasional maupun internasional. Lalu dilakukan pemilahan informasi yang sesuai dengan topik pembahasan yaitu mitigasi dampak pandemi COVID-19 dalam manajemen proyek. Analisis data disajikan secara deskriptif naratif. Penelitian ini lebih ke arah pemahaman dampak situasi virus corona pada lingkungan manajemen proyek secara umum dan pelaksanaan manajemen proyek. Situasi virus corona ini menjadikan para pemangku kepentingan memikirkan bagaimana dampak ini memiliki kekuatan untuk mengubah cara mereka mendekati pelaksanaan proyek pada anggota tim proyek. Dalam hal ini berkontribusi pada bagaimana manajer proyek melaksanakan proyek dalam lingkungan yang beragam. Manajer proyek harus dapat menilai situasi dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal agar dapat menyesuaikan dengan situasi saat ini dan mulai melakukan perubahan metode yang membantu kelanjutan proyek.

Kata Kunci: Mitigasi Risiko; Proyek; Pandemi Covid-19.

PENDAHULUAN

Proyek dapat dianggap sebagai pencapaian tujuan tertentu, yang melibatkan serangkaian kegiatan dan tugas yang menghabiskan sumber daya (Siswanto & Salim, 2019). Itu harus diselesaikan dalam spesifikasi yang ditetapkan, dengan tanggal mulai dan akhir yang pasti. Fungsi manajemen proyek termasuk mendefinisikan kebutuhan pekerjaan, menetapkan luas pekerjaan, mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan, merencanakan pelaksanaan pekerjaan, memantau kemajuan pekerjaan, dan menyesuaikan penyimpangan dari rencana.

Keadaan krisis saat ini memaksa kita untuk mempertimbangkan perlunya perubahan struktural dalam hubungan kita dengan lingkungan dan bagaimana kita berperilaku sebagai komunitas global. Konteks yang belum pernah terjadi sebelumnya secara bersamaan mendorong kita untuk menjadi jauh lebih bergantung pada terobosan digital dan teknologi biologis dan fisik, serta mendorong ketergantungan pada kita untuk lebih inventif tentang bagaimana kita dapat menggunakan teknologi yang muncul ini untuk menciptakan nilai dengan cara baru. Pasca-pandemi COVID-19 ini telah menjadi kesempatan untuk bereksperimen dengan teknologi sambil menggunakan langkah-langkah yang sesuai lintas batas yang akan mengarah pada fitur internasional yang lebih aman, lebih berkelanjutan, dan lebih inklusif (Fourqoniah & Aransyah, 2021). Memanfaatkan teknologi tersebut pasca pandemi ini untuk mengurangi dampak covid-19 untuk mengelola proyek sambil memastikan kualitas tidak terganggu adalah masalah besar untuk membentengi keberhasilan proyek (Barnes, 2020).

Dalam krisis seperti itu, kepemimpinan juga penting (Lagowska et al., 2020). Sangat penting untuk memiliki tujuan dan misi untuk membimbing dan mendukung anggota tim. Ini agar tidak ada seorangpun di tim yang merasa ditinggalkan atau kehilangan motivasi selama ledakan pandemi ini. Sangat penting untuk memastikan semua orang berada di halaman yang sama untuk memastikan alur kerja. Sebagai manajer atau pemimpin proyek, kita harus memimpin dalam perencanaan, tindakan, arahan, dan berbagi pengetahuan. Misalnya, apakah ada cukup bandwidth teknologi untuk mengatasinya? Bagaimana komunikasi dengan anggota tim akan dikelola? Sangat penting untuk dapat mengumpulkan informasi yang akurat dengan cepat dan untuk berbagi informasi ini dengan anggota tim lainnya. Kita perlu membuka jalan dan meletakkan dasar untuk membantu anggota tim agar pekerjaan berlanjut dengan lancar.

Banyak orang bekerja dari rumah hari ini atau *Work From Home (WFH)* (Jain et al., 2022). Ada yang sudah terbiasa, tapi banyak juga yang belum terbiasa, dan ada juga yang belum pernah melakukannya. Seperti kata pepatah, "ada yang pertama untuk segalanya". Ini akan membutuhkan banyak penyesuaian, terutama selama pembatasan interaksi sosial. Namun, ini tidak berarti bahwa pekerjaan harus ditunda atau akan terancam. Mungkin ada keterbatasan, tapi kita masih bisa bekerja sama untuk memberikan hasil yang sukses.

Berbagai penulis dan peneliti telah mengidentifikasi beberapa faktor yang penting untuk keberhasilan proyek, baik dari pengalaman atau penelitian (De Wit, 1988). Selain itu, penulis lain membedakan antara keberhasilan proyek (diukur berdasarkan tujuan proyek secara keseluruhan) dan keberhasilan manajemen proyek (diukur berdasarkan ukuran kinerja yang tersebar luas dan tradisional terhadap biaya, waktu dan kualitas).

Alasan dilakukannya penelitian ini karena dampak destruktif dari situasi virus corona terhadap proyek-proyek di seluruh Indonesia dan global (Pradana, 2020). Meski situasi virus corona berada di luar industri, namun diperkirakan masih akan sering berdampak. Sebagian besar proyek infrastruktur harus dihentikan karena virus corona (Aprillia, 2022). Hal ini menyebabkan penundaan yang signifikan dan juga mempertanyakan kemungkinan banyak proyek yang berperan dalam transformasi ekonomi (Sihombing et al., 2020). Selain itu, ketakutan akan peristiwa eksternal telah menciptakan lingkungan di mana

manajer proyek harus sepenuhnya menyadari implikasi yang diharapkan. Di masa depan, jenis virus yang diperkirakan berdampak pada ekonomi juga akan berubah, mengharuskan manajer proyek untuk tetap fleksibel dan mengambil pelajaran dari situasi virus corona saat ini dan penanganan proyek di dalamnya.

Situasi pandemi telah menjadi yang pertama bagi banyak pemangku kepentingan dalam waktu yang sangat lama. Hal ini telah menciptakan banyak reaksi panik yang berbeda dari para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya menyebabkan penundaan dalam proyek yang diumumkan (Triyawan & Fendayanti, 2021). Pembatalan proyek tersebut memiliki efek dominan pada perekonomian, karena sektor konstruksi menyediakan salah satu tingkat output tertinggi untuk perekonomian mana pun. Dengan demikian, penting untuk memahami beberapa alasan yang menyebabkan penundaan ini dan apa yang dapat dilakukan manajer proyek untuk membendung masalah yang timbul dari penundaan ini. Penundaan sangat mahal, dan proyek kemudian harus mengurangi sumber daya atau kualitas bahan untuk dapat mencapai tenggat waktu sesuai anggaran yang diberikan.

Selain itu, karena banyak proyek yang berbeda telah tertunda karena situasi pandemi, ini menciptakan skenario tidak aktif di mana manajer proyek diharapkan meningkatkan keterampilan mereka sendiri dan memahami apa yang perlu mereka lakukan untuk memulai kembali proyek setelah situasi kembali normal. Diharapkan pada tahun 2022, situasi sebagian besar akan kembali normal setelah vaksin tersedia. Studi saat ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang menyebabkan penundaan dan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasinya, atau setidaknya mengidentifikasi mereka dalam proyek mereka atau mereka yang berada di bawah pengaruh. Mereka kemudian dapat menggabungkan pengetahuan ini dengan lingkungan yang lebih luas untuk memutuskan dimana sumber daya harus dialokasikan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Proyek adalah serangkaian kegiatan seputar pengelolaan teknik manajemen proyek yang berhasil (Siswanto & Salim, 2019). Proyek yang difokuskan pada improvisasi sumber daya saat ini dan membantu mengatasi keterlambatan dalam proses manajemen proyek. Banyak teknik yang berbeda tersedia dari perspektif manajemen proyek dan membantu manajer proyek memahami dan bergerak maju dengan melaksanakan proyek dalam garis waktu yang ditetapkan.

Salah satu konsep yang telah berhasil diterapkan dalam banyak konteks yang berbeda adalah menggunakan metodologi Agile dengan manajemen proyek (Chin, 2004). Teknik Agile memperkuat kerangka kerja manajemen proyek karena membuatnya lebih mudah untuk menggabungkan setiap perubahan yang dapat terjadi selama proses, bahkan saat proses dijalankan (Lalsing et al., 2012). Metodologi ini telah dikonfirmasi dalam literatur sebagai membawa nilai bagi organisasi dengan membuat pasokan rantai lebih efektif (Artherton et al., 2007). Dari perspektif manajemen proyek, ini juga memungkinkan memasukkan umpan balik dalam lingkaran komunikasi, menambahkan lapisan ketahanan ekstra ke sistem yang coba dijalankan oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengeksekusi proyek dalam sprint pendek dan memahami kebutuhan organisasi untuk menyelesaikannya dalam waktu tertentu jangka waktu.

Teknik klasik lainnya, seperti teknik *waterfall*, sangat membantu bagi manajer proyek dan telah digunakan selama bertahun-tahun (Putri & Bobby, 2020). Teknik *waterfall* memberi manajer gambaran yang lebih baik tentang bagaimana proyek seharusnya dijalankan dan mencantumkan banyak dependensi yang akan membuat proyek menjadi kenyataan. Teknik *waterfall* telah membantu manajer proyek; namun, implikasinya terbatas, itulah sebabnya manajemen proyek memerlukan banyak teknik berbeda untuk dieksekusi

dalam proyek yang sama. Terlampir pada ide teknik *waterfall* adalah metode jalur kritis (Caesaron & Thio, 2017). Menemukan jalur kritis dan memastikan bahwa perubahan di jalur kritis tercermin secara memadai hanyalah beberapa perhatian manajer proyek terkait penerapan teknik ini.

Intinya, literatur telah mencantumkan banyak teknik manajemen proyek yang berbeda, dan semuanya difokuskan untuk mencoba mengatasi hambatan dalam proyek itu sendiri. Ini juga difokuskan untuk memberikan visibilitas yang lebih baik kepada manajer proyek dan pemangku kepentingan lainnya yang ingin memahami informasi di depan mereka dan kemudian menggunakannya untuk pengambilan keputusan tertentu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan literatur, dimana literatur yang paling kritis dilihat dan dipecah menjadi tema-tema yang berurutan (Bungin, 2018). Tema tersebut akan dianalisis melalui analisis kesenjangan secara deskriptif. Tipe data yang dikumpulkan adalah data sekunder. Data diekstraksi dari buku dan jurnal di tingkat nasional maupun internasional. Setelah mendapatkan referensi yang ada, maka dilakukan pemilahan informasi yang sesuai dengan topik pembahasan adalah mitigasi dampak pandemi COVID-19 dalam manajemen proyek, dan selanjutnya pengolahan informasi sesuai topik pembahasan. Kemudian analisis data disajikan secara deskriptif naratif. Karena fokusnya adalah memahami dampak pada manajemen proyek selama periode pandemi, akan ada pengaruh besar literatur pandemi dalam mencoba melihat dampak yang telah terjadi dan juga memperkirakan dampak ke depan (Schenker, 2021). Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur dengan menelaah 30 jurnal dengan kriteria penelitian kurun waktu 10 tahun terakhir terkait tema Mitigasi Dampak Pasca Pandemi melalui teori-teori Manajemen Proyek yang membahas secara spesifik faktor-faktor yang mempengaruhi Mitigasi Dampak Pasca Pandemi. Hasil telaah literatur ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor Mitigasi Dampak Pasca Pandemi berdasarkan fakta empiris dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga membentuk model serta melihat potensi research gap terhadap tema dan topik Mitigasi Dampak Pasca Pandemi untuk penelitian di masa yang datang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor Utama Keberhasilan dalam Proyek

Faktor utama keberhasilan dalam proyek sangat bervariasi tergantung pada sifat proyek. Proyek yang berbeda memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda, yang kemudian secara kritis dapat menghubungkan beberapa faktor keberhasilan yang diperlukan untuk menjalankan proyek. Banyak penelitian lebih lanjut telah dilakukan untuk memahami beberapa faktor penentu keberhasilan utama yang diperlukan untuk melaksanakan proyek dari berbagai ukuran (Chawana & Van Bogaert, 2011). Hal ini menyebabkan faktor-faktor khusus untuk diidentifikasi, yang semuanya harus disajikan oleh Manajer Proyek.

Yang pertama dari faktor-faktor ini adalah kompetensi manajer proyek. Ini dianggap sebagai salah satu variabel yang lebih signifikan yang mempengaruhi keberhasilan kritis. Melalui kemampuannya, manajer proyek dapat memberikan keterampilan dan kerangka kerja yang diperlukan agar proyek berhasil (Garret et al., 2009). Manajer proyek dan kemampuannya untuk memberikan efisiensi pada proses dan menciptakan transparansi yang lebih besar hanyalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja proyek apapun.

Faktor penting kedua adalah kualitas layanan subkontraktor. Layanan Konstruksi adalah salah satu perasaan unik di mana subkontraktor harus datang bersama dengan kontrak utama untuk melaksanakan proyek (Carr et al., 2011). Penelitian pada dasarnya yakin bahwa subkontraktor dan kualitas memiliki hubungan yang signifikan dengan keberhasilan proyek,

dan ketepatan waktu dan faktor kualitas mereka yang akan membuat proyek berhasil atau bahkan gagal. Di antara faktor-faktor lain, faktor terakhir yang memiliki kepentingan adalah dukungan manajemen puncak. Dukungan manajemen puncak sangat penting, terutama ketika proyek mencapai hambatan tertentu. Manajemen puncak harus menyediakan sumber daya yang diperlukan dan melihat beberapa masalah ini dengan cara yang memudahkan mereka untuk mengembangkan proyek secara efektif. Dukungan manajemen puncak juga diperlukan untuk manajer proyek yang ingin mengatasi beberapa tantangan ini, membuat posisi mereka sangat bergantung pada dukungan dari manajemen puncak untuk berbagai jenis sumber daya dan kemampuan.

Dengan demikian, faktor penentu keberhasilan juga bergantung pada situasi eksternal proyek. Situasi pandemi saat ini adalah contoh bagaimana faktor eksternal akan berdampak pada proses manajemen proyek (Van Wyk et al., 2004). Mempengaruhi waktu yang diperlukan untuk mengelola proses dan mengelola penundaan hanyalah beberapa faktor yang akan menjadi sangat jelas di lingkungan di mana segala sesuatu telah menjadi faktor penutupan tergantung pada apakah pemerintah dapat berhasil melawan situasi pandemi.

Dampak Pandemi pada Masyarakat

Pandemi didefinisikan sebagai wabah penyakit tertentu yang dapat berdampak pada seluruh struktur sosial. Pandemi akhir-akhir ini menjadi hal biasa, dan pada tahun 2020 dunia harus menghadapi pandemi yang disebabkan oleh virus corona. Selama hampir satu tahun, masyarakat yang berbeda di seluruh dunia harus cepat beradaptasi dengan situasi baru, yang berdampak pada semua aspek masyarakat, termasuk aspek ekonomi, sosial, dan bahkan politik (Bego, 2006).

Banyak penelitian tentang dampak pandemi, beberapa yang lebih penting bagi masyarakat adalah yang berkaitan dengan kesehatan mental secara keseluruhan. Kesehatan mental dalam masyarakat terkena dampak negatif ketika banyak individu terpaksa tinggal di rumah. Stres yang harus dihadapi individu dengan mengasingkan diri atau orang yang mereka cintai melalui proses menjaga diri mereka aman menjadi lebih jelas (Jonas & Warford, 2014). Dengan demikian, kesehatan mental akan berdampak pada tingkat masyarakat, yang menunjukkan bahwa tingkat dukungan emosional yang lebih besar akan diperlukan untuk menjaga masyarakat bekerja secara efektif melalui pandemi.

Dari perspektif bisnis, pandemi memiliki efek bencana. Proyek kemungkinan besar proyek yang signifikan akan tertunda karena pasokan mungkin tidak dapat diperoleh atau lebih buruk lagi, dana yang diperlukan untuk proyek mungkin tidak tersedia lagi. Ini kemudian menunda semua proyek berbeda yang mungkin ingin dijalankan oleh perusahaan (Greene et al., 2012). Dampak keseluruhan pada masyarakat adalah bahwa output menurun, dan negara-negara dapat mengalami resesi dalam kasus-kasus ekstrim. Mengingat situasi dunia saat ini, ada harapan penuh bahwa sebagian besar negara akan mengalami resesi pada tahun 2021, yang dianggap sebagai dampak material bagi masyarakat; masyarakat menderita melalui pengurangan kekayaan.

Ada jenis biaya sosial lain yang juga dipenuhi oleh lembaga dan pemerintah. Misalnya, subsidi biaya terkait impor masker dalam suatu negara harus ditanggung oleh pemerintah (Sumarni, 2020). Pada saat yang sama, sebagian besar pemerintah di seluruh dunia telah melakukan pelanggaran kuantitatif yang memaksa mereka untuk mencetak lebih banyak uang untuk mendukung perekonomian. Intinya, semua negara di seluruh dunia harus menggali lebih dalam untuk menemukan sumber daya baru yang dapat membantu mereka menjaga stabilitas ekonomi dan melawan dampak ekonomi dari pandemi.

Dampak Covid pada Pelaksanaan Proyek

Ketika sampai pada dampak Covid pada pelaksanaan proyek, menurut literatur terbaru yang sedang dipelajari tentang topik tersebut, menjadi jelas bahwa ada banyak aspek berbeda tentang bagaimana pandemi berdampak pada pelaksanaan proyek (Prasetyo, 2020) (Maelissa et al., 2021) (Boy et al., 2021). Banyak contoh dapat dilihat dari lingkungan bisnis di mana individu membuat keputusan dan perusahaan memaksa penundaan, yang semuanya merupakan aspek pelaksanaan proyek.

Salah satu dampak signifikan yang terlihat di banyak proyek infrastruktur adalah penundaan keseluruhan dalam pelaksanaan proyek (DeBruin et al., 2012). Sebagian besar proyek infrastruktur telah ditunda tanpa batas waktu sampai situasinya membaik. Dalam banyak kasus, sumber daya dan kewajiban yang dilakukan untuk proyek itu juga harus ditangguhkan. Ini, bagi banyak orang, adalah situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya di mana pembatalan semacam itu terjadi. Dalam kebanyakan kasus, tidak pernah ada pandemi di mana proyek telah ditangguhkan sejauh ini, yang menunjukkan bahwa menangani penundaan proyek akan menjadi salah satu tantangan signifikan yang akan dihadapi manajer proyek.

Selain itu, manajer proyek sekarang menjadi lebih sadar akan faktor eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan proyek (Hashim et al., 2012). Virus corona telah memperjelas bahwa faktor eksternal dalam industri konstruksi diperkirakan akan berdampak pada perusahaan seperti halnya faktor internal. Hal ini terutama berlaku untuk situasi pandemi di mana pergerakan orang tidak dapat terjadi secepat yang seharusnya.

Eksekusi proyek juga mengalami banyak hambatan, terutama karena protokol keselamatan yang harus disertakan (Dasriani et al., 2022). Aspek-aspek seperti jarak sosial harus dipraktikkan di lokasi proyek, membatasi jumlah individu yang dapat ditempatkan di situs manapun. Ada pedoman khusus tentang jenis vaksinasi yang harus dimiliki individu dan penyediaan masker wajah untuk seluruh karyawan (Artherton et al., 2007). Pada dasarnya, hal itu telah menciptakan banyak biaya berbeda untuk proses proyek, yang kemudian berdampak pada perspektif baru tentang bagaimana pengadaan diharapkan terjadi. Pengadaan mungkin memakan waktu lebih lama karena sekarang ada fokus yang berlebihan pada keselamatan dan kesehatan, yang harus diselesaikan sebelum faktor lain dapat dikejar.

Selain itu, pelaksanaan proyek juga mengalami keterlambatan, terutama untuk proyek-proyek yang sudah ada. Banyak perusahaan yang memiliki dana untuk melaksanakan proyek tidak memiliki dana lagi karena bagian hulu cukup cepat kering (Chawana & Van Bogaert, 2011). Dengan demikian, manajer proyek sekarang dihadapkan pada situasi di mana mereka harus melaksanakan proyek tanpa sumber daya yang tepat, yang membebani banyak manajer proyek di seluruh dunia. Dengan demikian, pelaksanaan proyek menghadapi lebih banyak kekurangan sumber daya daripada sebelumnya, yang mengharuskan manajer untuk menjadi kreatif tentang bagaimana mereka ingin mengendalikan biaya yang keluar dari basis proyek. Berurusan dengan masalah yang terkait dengan manajemen proyek cukup sulit, dan kemudian menempatkan situasi pandemi membuatnya sangat sulit sama saja.

Seperti yang bisa dilihat, situasi virus corona menciptakan situasi unik bagi manajer proyek. Hal ini memaksa mereka untuk menjadi lebih mudah beradaptasi dan fokus pada lingkungan eksternal (Carr et al., 2011). Dengan demikian, manajer proyek diharapkan untuk meningkatkan keahlian mereka, yang mencakup peningkatan metodologi yang digunakan untuk melaksanakan proyek. Tidak cukup menggunakan metode tradisional seperti metode *waterfall*. Namun, ini membutuhkan masukan aktif dari semua departemen dalam organisasi yang dapat membantu memberikan kejelasan yang lebih besar pada proses, meluas ke situasi keseluruhan.

Analisis Kesenjangan (Gap Analisis)

Analisis kesenjangan secara deskriptif sekarang akan dilakukan untuk memahami kebutuhan studi saat ini. Situasi pandemi telah menjadi yang pertama bagi masyarakat, tak terkecuali bagi para pemangku kepentingan. Hal ini menimbulkan banyak reaksi panik dari berbagai sektor, yang pada akhirnya menyebabkan penundaan dalam proyek yang diumumkan. Pembatalan proyek tersebut memiliki efek dominan pada perekonomian, karena sektor konstruksi memberikan salah satu tingkat output tertinggi bagi perekonomian mana pun (Chawana & Van Bogaert, 2011). Dengan demikian, penting untuk memahami beberapa alasan yang menyebabkan penundaan ini dan apa yang dapat dilakukan manajer proyek untuk membendung masalah yang timbul dari penundaan ini.

Studi ini ingin memahami beberapa perubahan dari pra-coronavirus untuk menentang situasi coronavirus dalam pelaksanaan proyek. Perbandingan ini membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana manajemen proyek telah berubah. Identifikasi faktor keberhasilan kritis sangat penting karena faktor keberhasilan telah berubah selama coronavirus. Ada fokus yang lebih baik sekarang pada penggunaan faktor yang berbeda bersama-sama dalam konteks yang berbeda. Selanjutnya, jenis metode manajemen proyek apa yang digunakan selama pandemi. Dengan penundaan yang menyebabkan proyek-proyek signifikan menjadi *off-line*, manajer proyek menggunakan metode baru untuk menangani proyek yang ada dengan masalah sumber daya. Memahami metode ini sangat penting. Peningkatan keterampilan tenaga kerja juga diperlukan, karena pandemi menciptakan tantangan baru bagi karyawan dan organisasi. Organisasi kemudian harus memahami jenis keterampilan baru apa yang mereka butuhkan untuk diberikan kepada karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan proyek secara lebih efektif dalam situasi di mana perusahaan telah dipaksa untuk beradaptasi. Terakhir, ada penundaan. Penundaan adalah salah satu hasil paling umum dari pandemi dalam pelaksanaan proyek. Memahami jenis penundaan yang terjadi pada jenis proyek apa yang terkena dampak penundaan ini juga akan menjadi bagian dari penyelidikan.

Kondisi Covid-19 telah menciptakan situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi perusahaan yang terlibat di semua level proyek. Anggota tim proyek telah menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, yang menyebabkan perusahaan mengubah cara mereka mendekati aktivitas manajemen proyek. Sebagai bagian dari adaptasi ini, penelitian ini ingin mengamati apakah perubahan nyata sedang terjadi dan, jika demikian, dampak dari perubahan tersebut dalam organisasi. Dengan temuan ini, anggota tim proyek dan organisasi dapat mulai mengembangkan sistem yang dapat mengurangi risiko eksternal dan transfernya ke proyek, yang telah menjadi kekuatan penuh dalam lingkungan bisnis saat ini. Ini menunjukkan bahwa anggota tim proyek akan menghadapi hambatan yang berbeda saat mereka memasuki situasi virus corona ini, yang kemudian mengharuskan mereka untuk mempengaruhi cara mereka melaksanakan proyek, mengharuskan mereka untuk mengubah faktor penting seputar bagaimana proyek dijalankan berlangsung.

Mempertahankan kemajuan teknologi merupakan tantangan bagi perusahaan dari segala bentuk dan ukuran. *Reskill* dan *upskill* semakin penting di era inovasi yang terus berubah, terutama pasca pandemi, dan penguasaan *soft skill* sangat penting untuk sukses di era digital. Pentingnya *soft skill*, seperti kerja tim, keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan pemikiran kritis, adalah permintaan yang semakin meningkat, terutama selama pandemi saat bekerja dari jarak jauh. *Upskilling* memastikan keahlian karyawan tidak akan menjadi usang. Sebagai karyawan yang melatih kembali dan meningkatkan keterampilan, menciptakan tenaga kerja yang lebih menyeluruh dan terlatih secara silang dan meningkatkan efektivitas tim. Pandemi telah secara dramatis mempercepat kebutuhan akan

keterampilan tenaga kerja baru, dengan permintaan yang tinggi akan keterampilan sosial dan emosional. Menurut Survei Global McKinsey terbaru tentang pelatihan ulang, proporsi perusahaan yang menangani empati dan keterampilan interpersonal berlipat ganda pada tahun 2020 (McKinsey, 2021).

Mitigasi Risiko Dampak Pasca Pandemi Covid-19

Situasi pandemi telah menjadi yang pertama bagi banyak pemangku kepentingan dalam waktu yang sangat lama. Hal ini telah menciptakan banyak reaksi panik yang berbeda dari para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya menyebabkan penundaan dalam proyek yang diumumkan. Penundaan sangat mahal, dan proyek kemudian harus mengurangi sumber daya atau kualitas bahan untuk dapat mencapai tenggat waktu sesuai anggaran yang diberikan. Pembatalan proyek tersebut memiliki efek dominan pada perekonomian, karena sektor konstruksi memberikan salah satu tingkat *output* tertinggi bagi perekonomian mana pun (Chawana & Van Bogaert, 2011). Dengan demikian, penting untuk memahami beberapa alasan yang menyebabkan penundaan ini dan apa yang dapat dilakukan manajer proyek untuk membendung masalah yang timbul dari penundaan ini.

Selain itu, karena banyak proyek yang berbeda telah tertunda karena situasi pandemi, ini menciptakan skenario yang tidak aktif di mana manajer proyek diharapkan untuk meningkatkan keterampilan mereka sendiri dan memahami apa yang perlu mereka lakukan untuk memulai kembali proyek setelah situasi biasanya kembali. Diharapkan pada tahun 2021, situasinya sebagian besar akan kembali normal setelah vaksin tersedia. Studi saat ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang menyebabkan penundaan dan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasinya, atau setidaknya mengidentifikasi mereka dalam proyek mereka atau mereka yang berada di bawah pengaruh. Mereka kemudian dapat menggabungkan pengetahuan ini dengan lingkungan yang lebih luas untuk memutuskan dimana sumber daya harus dialokasikan (Hemadoshini, 2021).

Dampak penundaan didefinisikan sebagai dampak penundaan yang terjadi dalam pelaksanaan proyek selama situasi virus corona (Chawana & Van Bogaert, 2011). Sebagian besar proyek dengan ukuran apa pun tertunda, karena tidak ada cukup tenaga kerja untuk dapat bekerja di lokasi, dan pemerintah di seluruh dunia melarang kegiatan konstruksi karena ini adalah zona berisiko tinggi di mana virus corona dapat menyebar. Analisis literatur menunjukkan bahwa dampak penundaan pada pelaksanaan proyek di mana perhatian utama adalah penundaan umumnya meningkatkan biaya proyek. Ini juga menunda pelaksanaan proyek yang semuanya berdampak negatif pada *timeline*.

Salah satu alasan utamanya adalah penundaan yang diajukan oleh manajemen secara berkala, yang kemudian mengharuskan karyawan untuk bekerja secara efektif mengatasi penundaan tersebut (Crane, et al., 2018). Keterlambatan memiliki berbagai dampak terhadap proyek antara lain mengurangi jumlah sumber daya yang tersedia, serta meningkatkan peluang bahan baku tidak tercapai tepat waktu. Seluruh rantai pasokan terkena dampak yang berarti bahwa penundaan tidak selalu dapat dicegah, menunjukkan bahwa pelaksanaan proyek memerlukan fokusnya secara konsisten.

Faktor keberhasilan didefinisikan sebagai faktor yang harus ada agar proyek dapat dijalankan dengan sukses. Faktor keberhasilan kritis akan bervariasi tergantung pada jenis proyek, menunjukkan bahwa faktor keberhasilan kritis tergantung pada jenis pelaksanaan proyek. Namun, penelitian menunjukkan bahwa dalam hal faktor penentu keberhasilan dan kesamaannya dengan proyek konstruksi, ada beberapa faktor penentu keberhasilan. Misalnya, kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas dalam pelaksanaan proyek dianggap sebagai faktor keberhasilan yang vital karena dapat mempengaruhi keberhasilan proyek secara signifikan. Pada dasarnya, dampak faktor penentu keberhasilan bervariasi tergantung

pada jenis proyek dan lingkungan bisnis di mana proyek tersebut dijalankan. Faktor kunci keberhasilan akan lebih fokus pada kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas dalam pelaksanaan proyek yang menunjukkan bahwa sifat dari beberapa faktor kunci keberhasilan ini berubah serta kepentingannya (Täuscher, 2018). Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi selalu penting, namun lingkungan umum saat ini menciptakan kebutuhan yang lebih besar karena keterlambatan umum dalam lingkungan dan ketidaksesuaian rantai nilai yang terjadi. Faktor kunci keberhasilan telah berubah di alam, dengan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi faktor terpenting yang harus ditangani oleh manajer proyek.

Metode yang biasa digunakan adalah metode *waterfall* atau metode serupa lainnya untuk merencanakan siklus proyek sehingga tetap berhasil di lingkungan bisnis normal apapun (Rojon, 2015). Namun, para peneliti juga menunjukkan bahwa dalam hal perubahan faktor lingkungan eksternal, metode yang digunakan untuk melaksanakan proyek dapat berubah secara dramatis. Misalnya, jika ada perubahan pasokan bahan baku, itu dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam pelaksanaan proyek hingga arsitek perlu melakukan perubahan untuk mengakomodasi beberapa masalah baru ini.

Dengan demikian, dampak pada metode sangat tergantung pada situasi serta konteks perubahan yang terjadi. Studi ini juga memvalidasi adanya pengaruh metode yang menunjukkan bahwa jenis metode yang dipilih sedikit berubah selama situasi virus corona. Misalnya, metode yang terkait dengan kemampuan beradaptasi dan mencegah penundaan lebih lanjut dipandang lebih penting dibandingkan dengan paradigma pelaksana proyek rata-rata. Ini akan menunjukkan bahwa metode yang dipilih mungkin berubah secara signifikan ke depan ketika perusahaan mulai menghargai pentingnya lingkungan eksternal dan mulai menginternalisasikannya dengan sukses. Ini adalah area penelitian masa depan yang dapat dipertimbangkan juga.

Secara keseluruhan terlihat bahwa ketika datang ke pelaksanaan proyek sumber daya manusia terlibat dalam memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan tingkat keterampilan tenaga kerja mereka dan melalui itu meningkatkan *output* dan produktivitas (Van Wyk et al., 2004). Hal ini dalam konteks dengan perubahan keseluruhan yang terjadi di lingkungan yang lebih luas di mana individu kehilangan pekerjaan mereka dan ada kecenderungan kurang untuk penciptaan lapangan kerja. Ini adalah salah satu alasan mengapa ada fokus pada peningkatan individu sehingga mereka dapat berhasil memenuhi lingkungan baru karena lebih banyak individu perlu menjalankan berbagai jenis peran. Namun, para peneliti juga menunjukkan bahwa dalam hal mengubah faktor lingkungan eksternal, metode yang digunakan untuk melaksanakan proyek dapat berubah secara dramatis. Misalnya, ada perubahan pasokan bahan baku. Dalam hal ini, dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam pelaksanaan proyek ke titik di mana arsitek perlu membuat perubahan untuk mengakomodasi beberapa masalah baru ini. Dengan demikian, dampak pada metode sangat tergantung pada situasi dan konteks perubahan.

Fokus *upskilling* sekarang adalah menciptakan individu yang pada dasarnya lebih fleksibel dari sebelumnya. Dampak peningkatan SDM mengukur investasi sumber daya manusia dan menjadikannya lebih fleksibel selama lingkungan ini, dimana hal itu mempengaruhi metode pelaksanaan proyek. Secara keseluruhan, terlihat bahwa dalam pelaksanaan proyek, sumber daya manusia terlibat dalam memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan tingkat keterampilan tenaga kerja mereka dan *output* serta produktivitas. Hal ini dalam konteks dengan perubahan keseluruhan dalam lingkungan yang lebih luas di mana individu kehilangan pekerjaan mereka dan kecenderungan kurang untuk penciptaan lapangan kerja. Ini adalah salah satu alasan mengapa ada fokus pada peningkatan individu agar mereka dapat memenuhi lingkungan baru dengan sukses, lebih banyak

individu perlu melakukan berbagai jenis peran. Fleksibilitas diberikan dalam arti individu-individu ini melaksanakan berbagai jenis keahlian yang mengharuskan mereka untuk mengambil peran yang berbeda juga. Sumber daya manusia sebagai konsekuensinya kini sedang mencari cara bagaimana mereka dapat meningkatkan produktivitas individu yang ada sehingga mereka dapat menutupi kekurangan produktivitas yang diharapkan ketika individu diberhentikan sebagai konsekuensi dari situasi virus corona saat ini (Saverimuttu, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini lebih ke arah pemahaman dampak situasi virus corona pada lingkungan manajemen proyek secara umum dan pelaksanaan manajemen proyek. Indonesia, seperti negara lain, telah menderita dari situasi virus corona, dan bagaimana dampak ini memiliki kekuatan untuk mengubah cara mereka mendekati pelaksanaan proyek pada anggota tim proyek. Dalam banyak hal, Studi ini berkontribusi pada bagaimana manajer proyek melaksanakan proyek dalam lingkungan yang beragam. Manajer proyek harus lebih fleksibel dalam hal pelaksanaan proyek. Manajer proyek tidak dapat mengandalkan mode statis dalam melaksanakan proyek dan tidak bisa hanya melihat informasi internal untuk membuat keputusan tentang kelayakan proyek. Mereka perlu mulai melihat informasi lingkungan eksternal dan menggabungkannya secara efektif untuk mencapai hasil pelaksanaan proyek yang benar dalam lingkungan bisnis yang berubah. Metode yang digunakan selama waktu reguler selama pelaksanaan proyek perlu diubah juga. Lingkungan saat ini memfokuskan perusahaan untuk menjadi lebih fleksibel terkait *upskilling* SDM, rantai pasokan dan siklus pelaksanaan proyek mereka dan berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan akan mulai melihat teknologi informasi sebagai cara untuk menutup kesenjangan dalam produktivitas dan menggunakannya untuk merampingkan pengambilan keputusan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprillia, A. (2022). *Dampak Pandemi Terhadap Pembangunan Infrastruktur*. KBPU Kemenkeu. <https://kpbu.kemenkeu.go.id/read/1112-1273/umum/kajian-opini-publik/dampak-pandemi-terhadap-pembangunan-infrastruktur>
- Artherton, S., Tjoelker, R., & Barker, T. (2007). Norovirus Outbreak Management Applied to Pandemic Influenza Planning. *American Journal of Infection Control*, 35(5), E45.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102175.
- Bego, F. (2006). *Albania-Avian Influenza Control and Human Pandemic Preparedness and Response Project: environmental assessment*. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US2012412596>
- Boy, W., Erlindo, R., & Fitrah, R. A. (2021). Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Proyek Konstruksi Gedung Kuliah Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Rivet*, 1(01), 57–64.
- Bungin. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Edisi Kedua*. Kencana.
- Caesaron, D., & Thio, A. (2017). Analisa Penjadwalan Waktu dengan Metode Jalur Kritis dan PERT pada Proyek Pembangunan Ruko (Jl. Pasar Lama No. 20 Glodok). *JIEMS (Journal of Industrial Engineering and Management Systems)*, 8(2).
- Carr, C., Durrheim, D., Eastwood, K., Massey, P., Jagers, D., Caelli, M., Nicholl, S., & Winn, L. (2011). Australia's First Pandemic Influenza Mass Vaccination Clinic Exercise: Hunter New England Area Health Service, NSW, Australia. *The Australian Journal of Emergency Management*, 26(1), 47–53. <https://doi.org/https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.806212381548157>
- Chawana, R., & Van Bogaert, D. K. (2011). Risk management in HIV/AIDS: ethical and economic issues associated with restricting HAART access only to adherent patients. *African Journal of AIDS Research*, 10(sup1), 369–380.

- Chin, G. (2004). *Agile project management*. AMACOM.
- Dasriani, N. G., Mayadi, M., & Anggrawan, A. (2022). Klasterisasi Lokasi Promosi PMB Dengan Fuzzy C-means Masa Pandemi Covid 19. *MATRIK : Jurnal Manajemen, Teknik Informatika Dan Rekayasa Komputer*, 21(2), 327–336. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.30812/matrik.v21i2.1832>
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170.
- DeBruin, D., Liaschenko, J., & Marshall, M. F. (2012). Social justice in pandemic preparedness. *American Journal of Public Health*, 102(4), 586–591.
- Fourqoniah, F., & Aransyah, M. F. (2021). Pemanfaatan Media Sosial Untuk Wirausahawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Literatur Sistematis. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 265–275.
- Garret, A. L., Park, Y. S., & Redlener, I. (2009). Mitigating absenteeism in hospital workers during a pandemic. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 3(S2), S141–S147.
- Greene, S. K., Shay, D. K., Yin, R., McCarthy, N. L., Baxter, R., Jackson, M. L., Jacobsen, S. J., Nordin, J. D., Irving, S. A., Naleway, A. L., Glanz, J. M., & Lieu, T. A. (2012). Patterns in influenza antiviral medication use before and during the 2009 H1N1 pandemic, Vaccine Safety Datalink Project, 2000–2010. *Influenza and Other Respiratory Viruses*, 6, e143–e151. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1750-2659.2012.00390.x>
- Hashim, A., Jean-Gilles, L., Hegermann-Lindencrone, M., Shaw, I., Brown, C., & Nguyen-Van-Tam, J. (2012). Did pandemic preparedness aid the response to pandemic (H1N1) 2009? A qualitative analysis in seven countries within the WHO European Region. *Journal of Infection and Public Health*, 5(4), 286–296.
- Hemadoshini, S. A. (2021). *Mitigating The Impact Of Global Pandemic Post Covid-19 In Managing Project*.
- Jain, T., Currie, G., & Aston, L. (2022). COVID and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 156, 52–68.
- Jonas, O., & Warford, L. (2014). *Global program for Avian Influenza control and human pandemic preparedness and response: project accomplishments*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21541>
- Lagowska, Urszula, Sobral, Furtado, F. and, & Liliãne Magalhães Girardin Pimentel. (2020). Leadership under Crises: A Research Agenda for the Post-COVID-19 Era. *BAR - Brazilian Administration Review [Online]*, 17, 2. <https://doi.org/https://www.scielo.br/j/bar/a/q8rdbT3hKTQD4p6T4JZtTjg/?lang=en#>
- Lalsing, V., Kishnah, S., & Pudaruth, S. (2012). People factors in agile software development and project management. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 3(1), 117.
- Maelissa, N., Gaspersz, W., & Metekohy, S. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Bagi Pelaksanaan Proyek Konstruksi Di Kota Ambon. *Jurnal Simetrik*, 11(1), 411–416.
- McKinsey. (2021). *Soft Skills, Strong Impacts*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirus-leading-through-the-crisis/charting-the-path-to-the-next-normal/soft-skills-strong-impacts>
- Pradana, D. (2020). Tantangan Implementasi Manajemen Proyek Teknologi Informasi Dalam Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Bangkit Indonesia*, 10(02), 7–13.
- Prasetyo, R. F. (2020). Identifikasi Efektifitas Faktor Pada Proses Kerja Engineering Kontraktor di Proyek Konstruksi Secara Jarak Jauh di Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal of Construction Engineering and Sustainable Development (Cesd)*, 3(2), 97–103.
- Putri, M., & Bobby, B. (2020). Sistem Informasi Manajemen Proyek PT. Samudera Perkasa Konstruksi Berbasis Web. *MATRIK : Jurnal Manajemen, Teknik Informatika Dan Rekayasa Komputer*, 20(1), 85–96. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.30812/matrik.v20i1.716>
- Rojon, C. (2015). *Case 12: Predicting work performance. In Research Methods for Business Students*.

- Saverimuttu, J. J. (2022). *An Exploratory Study on Effectively Upskilling Employees during COVID-19*.
- Schenker, J. (2021). *Masa Depan Dunia Setelah Covid-19*. Pustaka Alfabet.
- Sihombing, L. B., Malczynski, L. and J., Jake and Soeparti, H. G., & Saptodewo, D. T. (2020). An Analysis of the Spread of COVID-19 and its Effects on Indonesia'S Economy. *A Dynamic Simulation Estimation*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3597004>
- Siswanto, A. B., & Salim, M. A. (2019). *Manajemen Proyek*. CV. Pilar Nusantara.
- Sumarni, Y. (2020). Pandemi Covid-19.Tantangan ekonomi dan bisnis. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 46–58.
- Täuscher, K. (2018). Using qualitative comparative analysis and system dynamics for theory-driven business model research. *Strategic Organization*, 16(4), 470–481.
- Triyawan, A., & Fendayanti, Z. E. U. (2021). Dampak pandemi covid-19 terhadap keberlangsungan perusahaan jasa konstruksi. *In Forum Ekonomi*, 23(2), 223–230.
- Van Wyk, J., Dahmer, W., & Custy, M. C. (2004). Risk management and the business environment in South Africa. *Long Range Planning*, 37(3), 259–276.