Departemen Dalam Negeri

Lembaga Administrasi Negara

Modul 1
Pengertian Dasar Manajemen Proyek

Diklat Teknis Manajemen Proyek
(Project Management)

Eselon IV

SUSTAINABLE CAPACITY BUILDING FOR DECENTRALIZATION PROJECT (SCBDP)
ADB Loan 1964 - INO

PACKAGE C.1: CURRICULUM DEVELOPMENT,
TRAINING OF TRAINER AND TRAINING OF TRAINING MANAGERS

Juni 2007

SAMBUTAN DEPUTI BIDANG PEMBINAAN DIKLAT APARATUR LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Selaku Instansi Pembina Diklat PNS, Lembaga Administrasi Negara senantiasa melakukan penyempurnaan berbagai produk kebijakan Diklat yang telah dikeluarkan sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS. Wujud pembinaan yang dilakukan di bidang diklat aparatur ini adalah penyusunan pedoman diklat, bimbingan dalam pengembangan kurikulum diklat, bimbingan dalam penyelenggaraan diklat, standarisasi, akreditasi Diklat dan Widyaiswara, pengembangan sistem informasi Diklat, pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat, pemberian bantuan teknis melalui perkonsultasian, bimbingan di tempat kerja, kerjasama dalam pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi Diklat.

Sejalan dengan hal tersebut, melalui kerjasama dengan Departemen Dalam Negeri yang didukung program peningkatan kapasitas berkelanjutan (SCBDP), telah disusun berbagai kebijakan guna lebih memberdayakan daerah seperti peningkatan kapasitas institusi, pengelolaan dan peningkatan SDM melalui penyelenggaraan Diklat teknis, pengembangan sistem keuangan, perencanaan berkelanjutan dan sebagainya.

Dalam hal kegiatan penyusunan kurikulum diklat teknis dan modul diklatnya melalui program SCBDP telah disusun sebanyak 24 (dua puluh empat) modul jenis diklat yang didasarkan kepada prinsip *competency based training*. Penyusunan kurikulum dan modul diklat ini telah melewati proses yang cukup panjang melalui dari penelaahan data dan informasi awal yang diambil dari berbagai sumber seperti *Capacity Building Action Plan* (CBAP) daerah yang menjadi percontohan kegiatan SCBDP, berbagai publikasi dari berbagai media, bahan training yang telah dikembangkan baik oleh lembaga donor, perguruan tinggi, NGO maupun saran dan masukan dari berbagai pakar dan tenaga ahli dari berbagai bidang dan disiplin ilmu, khususnya yang tergabung dalam anggota Technical Review Panel (TRP).

Disamping itu untuk lebih memantapkan kurikulum dan modul diklat ini telah pula dilakukan lokakarya dan uji coba/pilot testing yang dihadiri oleh para pejabat daerah maupun para calon fasilitator/trainer.

Dengan proses penyusunan kurukulum yang cukup panjang ini kami percaya bahwa kurikulum, modul diklatnya berikut Panduan Fasilitator serta Pedoman Umum Diklat Teknis ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pelatihan di daerah masing-masing.

Harapan kami melalui prosedur pembelajaran dengan menggunakan modul diklat ini dan dibimbing oleh tenaga fasilitator yang berpengalaman dan bersertifikat dari lembaga Diklat yang terakreditasi para peserta yang merupakan para pejabat di daerah akan merasakan manfaat langsung dari diklat yang diikutinya serta pada gilirannya nanti mereka dapat menunaikan tugas dengan lebih baik lagi, lebih efektif dan efisien dalam mengelola berbagai sumber daya di daerahnya masing-masing.

Penyempurnaan selalu diperlukan mengingat dinamika yang sedemikian cepat dalam penyelenggaraan pemerintahan negara. Dengan dilakukannya evaluasi dan saran membangun dari berbagai pihak tentunya akan lebih menyempurnakan modul dalam program peningkatan kapasitas daerah secara berkelanjutan.

Semoga dengan adanya modul atau bahan pelatihan ini tujuan kebijakan nasional utamanya tentang pemberian layanan yang lebih baik kepada masyarakat dapat terwujud secara nyata.

Jakarta, Juni 2007
Deputi Bidang Pembinaan Diklat Aparatur

Noorsyamsa Djumara

KATA PENGANTAR
DIREKTUR JENDERAL OTONOMI DAERAH

Setelah diberlakukannya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diganti dengan UU Nomor 32 Tahun 2004, telah terjadi perubahan paradigma dalam pemerintahan daerah, yang semula lebih berorientasi sentralistik menjadi desentralistik dan menjalankan otonomi seluas-luasnya. Salah satu aspek penting kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi adalah peningkatan pelayanan umum dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, dan meningkatkan daya saing daerah.

Berdasarkan pengalaman penyelenggaraan pemerintahan di banyak negara, salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan otonomi daerah adalah kapasitas atau kemampuan daerah dalam berbagai bidang yang relevan. Dengan demikian, dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan daya saing daerah diperlukan kemampuan atau kapasitas Pemerintah Daerah yang memadai.

Dalam rangka peningkatan kapasitas untuk mendukung pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah, pada tahun 2002 Pemerintah telah menetapkan Kerangka Nasional Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas Dalam Mendukung Desentralisasi melalui Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas. Peningkatan kapasitas tersebut meliputi sistem, kelembagaan, dan individu, yang dalam pelaksanaannya menganut prinsip-prinsip multi dimensi dan berorientasi jangka panjang, menengah, dan pendek, serta mencakup multistakeholder, bersifat demand driven yaitu berorientasi pada kebutuhan masing-masing daerah, dan mengacu pada kebijakan nasional.

Dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas Pemerintah Daerah, Departemen Dalam Negeri, dengan Direktorat Jenderal Otonomi Daerah sebagai Lembaga Pelaksana (Executing Agency) telah menginisiasi program peningkatan kapasitas melalui Proyek Peningkatan Kapasitas yang Berkelanjutan untuk Desentralisasi (Sustainable Capacity Building Project for Decentralization/SCBD Project) bagi 37 daerah di 10 Provinsi dengan pembiayaan bersama dari Pemerintah Belanda, Bank Pembangunan Asia (ADB), dan dari Pemerintah RI sendiri melalui Departemen Dalam Negeri dan kontribusi masing-masing daerah. Proyek SCBD ini secara umum memiliki tujuan untuk meningkatkan kapasitas Pemerintah Daerah dalam aspek sistem, kelembagaan dan individu SDM aparatur Pemerintah Daerah melalui penyusunan dan implementasi Rencana Tindak Peningkatan Kapasitas (Capacity Building Action Plan/CBAP).

Salah satu komponen peningkatan kapasitas di daerah adalah Pengembangan SDM atau Diklat bagi pejabat struktural di daerah. Dalam memenuhi kurikulum serta materi diklat tersebut telah dikembangkan sejumlah modul-modul diklat oleh Tim Konsultan yang secara khusus direkrut untuk keperluan tersebut yang dalam pelaksanaannya disupervisi dan ditempatkan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku Pembina Diklat PNS.

Dalam rangka memperoleh kurikulum dan materi diklat yang akuntabel dan sesuai dengan kebutuhan daerah, dalam tahapan proses pengembangannya telah memperoleh masukan dari para pejabat daerah dan telah diujicoba (pilot test), juga melibatkan pejabat daerah, agar diperoleh kesesuaian/relevansi dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh para pejabat daerah itu sendiri. Pejabat daerah merupakan narasumber yang penting dan strategis karena merupakan pemanfaat atau pengguna kurikulum dan materi diklat tersebut dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kurikulum dan meteri diklat yang dihasilkan melalui Proyek SCBD ini, selain untuk digunakan di lingkungan Proyek SCBD sendiri, dapat juga digunakan di daerah lainnya karena dalam pengembangannya telah memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah. Selain itu juga dalam setiap tahapan proses pengembangannya telah melibatkan pejabat daerah sebagai narasumber.

Dengan telah tersedianya kurikulum dan materi diklat, maka pelaksanaan peningkatan kapasitas Pemerintah Daerah, khususnya untuk peningkatan kapasitas individu SDM aparatur daerah, telah siap untuk dilaksanakan. Diharapkan bahwa dengan terlatihnya para pejabat daerah maka kompetensi mereka diharapkan semakin meningkat sehingga pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat pula, yang pada akhirnya kesejahteraan masyarakat dapat segera tercapai dengan lebih baik lagi.

Jakarta, Juni 2007

DIREKTUR JENDERAL OTONOMI DAERAH
DEPARTEMEN DALAM NEGERI,

Dr. KAUSAR AS, M.Si

DAFTAR ISI

Sambutan Deputy IV - LAN i
Kata Pengantar Dirjen Otonomi Daerah - Depdagri iii
Daftar Isi v

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Deskripsi Singkat 1
B. Hasil Belajar 1
C. Indikator Hasil Belajar 2
D. Pokok Bahasan 2

BAB II PROYEK 3
A. Pendahuluan 3
B. Pengertian, Program & Proyek 4
C. Sifat dan Karakteristik 6
D. Macam dan Ukuran Proyek 8
E. Siklus Proyek 9
F. Latihan 13
G. Rangkuman 13

BAB III MANAJEMEN 15
A. Pendahuluan 15
B. Pengertian dan Prinsip Manajemen 15
C. Fungsi-Fungsi Manajemen 16
D. Latihan 33
E. Rangkuman 34

BAB IV MANAJEMEN PROYEK 35
A. Pendahuluan 35
B. Pengertian dan Ukuran Keberhasilan 35
C. Fungsi-Fungsi Manajemen Proyek 37

D. Latihan 46
E. Rangkuman 47

Daftar Pustaka

BAB I
PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Modul “Pengertian Dasar Manajemen Proyek” merupakan Modul pertama dari empat Modul yang akan digunakan dalam Diklat Teknis Manajemen Proyek bagi Aparatur Daerah Eselon IV.

MODUL 1 Pengertian Dasar Manajemen Proyek	Bab I Bab II Bab III Bab IV	Pendahuluan Manajemen Proyek Manajemen Proyek	
MODUL 2 Pengelolaan Siklus Proyek	Bab I Bab II Bab III Bab IV	Pendahuluan Tahap Konseptual Evaluasi Kelayakan Proyek Non Cost Recovery Evaluasi Kelayakan Proyek Cost Recovery	
MODUL 3 Persiapan Pelaksanaan	Bab I Bab II Bab III Bab IV	Pendahuluan Pengadaan Barang/Jasa Resiko & Pengelolaannya Penjadwalan	
MODUL 4 Pelaksanaan	Bab I Bab II Bab III Bab IV Bab V Bab VI Bab VII Bab VIII	Pendahuluan Metode Pengendalian Pengendalian Biaya Pengendalian Jadwal Pengendalian Mutu Perubahan Order dan Klaim Pelaporan Audit dan PBME	

Gambar 1 Posisi Modul 1 Dalam 4 Rangkaian Modul Manajemen Proyek untuk Eselon IV

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembahasan Modul ini, peserta diharapkan mampu memahami dengan baik konsep dasar manajemen proyek, sehingga kompetensi awal yang diharapkan untuk dapat mengikuti pembahasan Modul selanjutnya tercapai.

C. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembahasan Modul ini peserta diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian proyek, sifat dan karakteristiknya sehingga diperlukan manajemen khusus, serta mengenali beberapa siklus proyek.

2. Memahami dan memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen, mencakup prinsip dan fungsi-fungsi manajemen.

3. Memahami pengertian manajemen proyek serta mengenali fungsi-fungsinya.

D. Pokok Bahasan

Pokok bahasan yang dijadikan sebagai judul Bab dalam Modul ini adalah: proyek, manajemen dan manajemen proyek.

1. Proyek (Bab II)

Pembahasan proyek sebagaimana diuraikan dalam Bab II pada Modul ini mencakup:

a. Pengertian proyek;
b. Sifat dan karakteristik proyek; serta
c. Pengenalan siklus proyek

2. Manajemen (Bab III)

Pembahasan manajemen sebagaimana diuraikan dalam Bab III pada Modul ini mencakup:

a. Pengertian manajemen,
b. Prinsip-prinsip manajemen
c. Fungsi-fungsi manajemen.

3. Manajemen Proyek (Bab IV)

Pembahasan manajemen proyek sebagaimana diuraikan pada Bab IV dalam Modul ini mencakup:

a. Pengertian manajemen proyek
b. Fungsi-fungsi manajemen proyek.

BAB II
PROYEK

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta mampu: menjelaskan pengertian proyek, sifat dan karakteristik proyek, serta mampu menjelaskan tentang siklus proyek.

A. Pendahuluan

Sejak jaman dahulu telah dikenal adanya proyek, apakah proyek itu berupa mendirikan tempat hunian sederhana atau membangun candi-candi raksasa. Makin maju peradaban manusia, makin banyak macam proyek yang dikerjakan, bukan hanya proyek fisik seperti proyek pembangunan pabrik dan jalan, tetapi juga proyek non fisik seperti proyek studi kelayakan, desain, *capacity building* dan sebagainya.

Pembangunan yang dijalankan di negara manapun di dunia ini, termasuk di Indonesia, dilaksanakan pada mulanya dalam bentuk proyek. Oleh karenanya, keberhasilan pembangunan akan sangat ditentukan oleh keberhasilan penyelenggaraan proyek-proyek pembangunan.

Pembangunan di Indonesia sekarang ini masih tertinggal jika dibandingkan dengan negara tetangga. Keadaan yang demikian, di satu sisi mengakibatkan daya saing kita sebagai Bangsa di Era kompetisi global yang keras seperti sekarang ini menjadi rendah, di sisi lain pelayan publik menjadi tidak seperti yang diharapkan. Jeda pembangunan yang telah terjadi setelah krisis ekonomi dan keterbatasan kemampuan pembiayaan, mengakibatkan tingkat ketertinggalan kita semakin jauh. Agaknya, konsolidasi dan pembangkitan semangat membangun dengan di landasi penerapan kaidah *good governance* dalam mengatur kegiatan pengelolaan pembangunan menjadi mutlak harus dilaksanakan. Pemanfaatan segala sumber daya secara akuntabel dan transparan dalam program/kegiatan pembangunan perlu ditegakkan. Pengerahan potensi Sumber Daya Manusia secara profesional sesuai dengan kompetensinya tanpa memberikan batasan gender akan sangat menunjang proses percepatan pembangunan. Kecepatan memetakan kebutuhan pembangunan dan mengidentifikasi potensi keunggulan yang dimiliki akan menjadi lebih tajam jika didukung dengan penerapan Desentralisasi Daerah dengan tepat. Kecuali itu, dengan penerapan desentralisasi yang tepat, harapan akan dukungan terhadap program/kegiatan pembangunan akan lebih mudah diwujudkan melalui perencanaan program/kegiatan secara *bottom-up*.

Pembangunan tidak hanya diartikan bangunan fisik seperti jalan, lapangan terbang dan rumah sakit, akan tetapi pembangunan dalam arti yang luas mencakup juga pembangunan Sumber Daya Manusia, institusi dan perangkat lunak. Oleh karenanya, meskipun lebih banyak referensi yang membahas tentang proyek fisik, pembahasan proyek dalam Modul ini mencakup keduanya.

B. Pengertian, Program & Proyek

1. Pengertian

Work is work, terserah mau disebut proyek atau bukan, yang jelas tujuan harus dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Benar!

Akan tetapi, oleh karena proyek memiliki "karakteristik" yang spesifik, sehingga diperlukan penerapan konsep manajemen yang tepat yang dikenal dengan manajemen proyek, maka pengertian proyek dijadikan bahasan awal dalam Modul Manajemen Proyek ini.

"*When is it a project*?"

Dalam istilah manajemen proyek, suatu proyek adalah pekerjaan yang memiliki waktu mulai dan waktu akhir. *A project is a temporary and one-time endeavor undertaken.* Batasan tentang proyek dari **H.Kerzner** dalam bukunya Project Management agaknya mewakili batasan yang di berikan oleh para ahli manajemen proyek;

"A project can be considered to be any series of activities and tasks that:

a. have specific objective to be completed within certain time period
b. specifications
c. have defined start and end dates
d. have funding limits
e. consume resources.

Oleh karena penyelenggaraan proyek pada umumnya bertujuan untuk menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan kedepan, maka agaknya menarik untuk ditambahkan dalam batasan tersebut apa yang dinyatakan oleh **Norma Michael** dalam *Basic Project Management*, yakni bahwa *project creates change*.

Proyek :

Merupakan kegiatan yang :
a. Memiliki sasaran yang jelas.
b. Mengkonsumsi sumber daya.
c. Memiliki batas waktu; ada waktu mulai dan waktu selesai.
e. Menghasilkan perubahan.

Mengorbankan sumber daya sekarang dengan tujuan untuk memperoleh berbagai macam manfaat yang cukup layak dikemudian hari dikenal dengan investasi. Ada dua atribut berbeda yang melekat pada investasi, yakni: risiko dan waktu. Pengorbanan terjadi saat sekarang dan memiliki kepastian, sedangkan hasil baru akan diperoleh kemudian dan besarnya tidak pasti.

Tidak semua proyek yang diselenggarakan, baik oleh pihak swasta maupun pemerintah, dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan semula. Kegagalan penyelenggaraan proyek kecuali dapat mengakibatkan kerugian sumber daya, suatu organisasi/perusahaan akan kehilangan waktu yang berarti terlepasnya peluang-peluang yang selama itu mungkin dapat diraih. Untuk proyek yang berskala besar dengan durasi waktu yang lama, kegagalan dapat melumpuhkan organisasi/perusahaan.

Sebagai contoh dalam penyelenggaraan proyek fisik misalnya. Proyek yang gagal tidak dapat begitu saja dihapuskan tanpa kerugian bagi pemiliknya. Menjual gedung, mesin dan peralatan bekas tidak mudah, sedang mengoperasikan proyek untuk kegiatan lain belum tentu menguntungkan.

Seperti telah dinyatakan di atas, pengeluaran dilakukan sekarang sedangkan hasil terwujud kemudian. Berarti ada selisih waktu antara saat pengeluaran dan penerimaan hasil. Bagaimana hasil yang akan terjadi dapat memenuhi harapan pemilik? Dalam *Total Quality Management* ataupun ISO, ditetapkan aturan-aturan dasar dalam membuat barang atau menghasilkan jasa agar terjamin hasil seperti yang diharapkan. Untuk proyek yang membutuhkan waktu penyelesaian lama, kondisi yang diprediksikan pada waktu keputusan penyelenggaraan proyek dilakukan dapat berubah. Khususnya dalam dunia yang sangat dinamis seperti sekarang ini. Oleh karenanya, dalam pengambilan keputusan untuk penyelenggaraan suatu proyek harus dilakukan studi atau kajian yang sistematis dan teliti, melalui tahapan-tahapan kegiatan atau prosedur, yang dikenal dengan siklus proyek *Project Life Cycle*).

2. Program dan Proyek

Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, penggunaan Modul ini dalam Diklat Teknis dapat disesuaikan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Program

Program adalah penjabaran kebijakan SKPD dalam bentuk upaya yang berisi satu atau lebih kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi SKPD (Bab I Ketentuan Umum, Bagian Pertama, Pengertian, Pasal 1 Ayat 41).

Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat **SKPD** adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran/ pengguna barang (Bab I Ketentuan Umum, Bagian Pertama, Pengertian, Pasal 1 Ayat 10).

b. Kegiatan

Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran

terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan **tindakan** pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa (42).

Pasal 52

Pembelian barang dan jasa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 huruf b digunakan untuk pengeluaran pembelian/pengadaan barang yang nilai manfaatnya kurang dari 12 (dua belas) bulan dan/atau pemakaian jasa dalam melaksanakan program dan kegitan pemerintah daerah

Pasal 53

Belanja modal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 huruf c digunakan untuk pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujut yang mempunyai nilai manfaat lebih dari 12 (duabelas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan pemerintah, seperti dalam bentuk tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi dan jaringan, dan aset tetap lainnya.

Maka dalam penyajian Modul Manajemen Proyek, proyek dapat dibaca sebagai kegiatan dan kegiatan dapat dibaca sebagai tindakan.

C. Sifat dan Karakteristik

Seorang manajer proyek atau pemimpin proyek harus mengenal sifat dan karakteristik proyek agar dapat mengatur penyelenggaraan proyek dengan baik. Sifat dan karakteristik proyek yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan manajemen penyelenggaraan proyek antara lain adalah bahwa proyek adalah komplek dan bersifat dinamis.

1. Bersifat kompleks

Pada umumnya proyek tersusun dari banyak kegiatan yang memiliki korelasi yang ketat dan masing-masing memerlukan SDM dengan keahlian khusus. Perubahan atau keterlambatan suatu kegiatan akan berpengaruh terhadap kegiatan lain. Semakin banyak kegiatan dan semakin ketat tingkat dependensi antar kegiatan mengakibatkan perencanaan penyelenggaraan seperti penyusunan jadwal proyek menjadi kompleks. Seperti yang dibahas dalam Modul III Bab III, teknik penjadwalan *Bar Chart* menjadi tidak tepat lagi digunakan untuk proyek yang kompleks, meskipun secara visual Bar Chart mudah dipahami.

2. Bersifat Dinamis

Ciri khas proyek adalah bahwa kegiatan-kegiatan dari suatu proyek tidak berulang. Masing-masing kegiatan memiliki waktu awal dan waktu akhir. Waktu proyek yang terbatas dan banyaknya macam kegiatan yang ditangani, mengakibatkan pergantian dari satu kegiatan ke kegiatan lain termasuk pergantian tenaga pelaksananya berlangsung secara cepat.

Ciri khas proyek

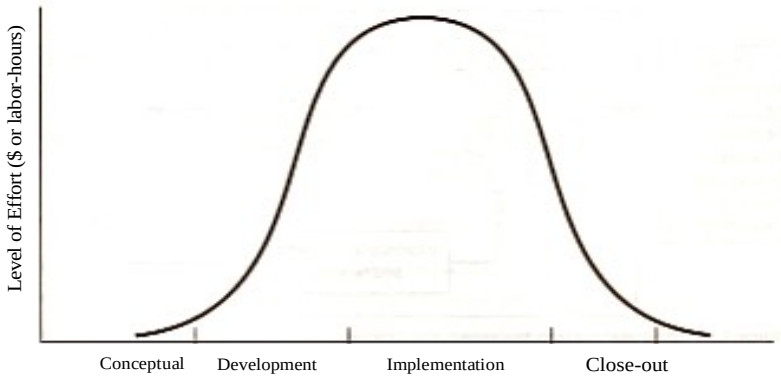
a. Kegiatan proyek tidak berulang.
b. Pergantian dari satu kegiatan ke kegiatan yang lain berlangsung cepat.

Kecuali itu, volume pekerjaan yang dilaksanakan dalam satuan waktu tidak sama. Pada tahap persiapan dan tahap penyelesaian, intensitas relatip rendah. Beban puncak terjadi dalam tahap pelaksanaan, dimana banyak kegiatan secara bersamaan dilakukan.

Keadaan yang dinamis dengan tingkat intensitas yang berbeda menuntut ketepatan perencanaan penyediaan sumber daya, dan sensitifitas sistem monitoring. Perencanaan penyediaan maupun prosedur pemakaian sumber daya harus dapat dengan cepat mengikuti irama naik turunnya intensitas kegiatan. Metode pemantauan yang sensitif diperlukan agar penyimpangan yang terjadi dapat dideteksi sedini mungkin. Metode pemantauan yang tidak sensitip dapat mengakibatkan penyimpangan terlambat diketahui, sehingga tidak cukup waktu untuk melakukan tindakan koreksi, dan sumber daya yang tersisa berdasarkan rencana tidak cukup untuk mengatasinya.

Intensitas proyek berubah-ubah

a. ketepatan perencanaan penyediaan sumber daya.
b. sensitifitas sistem monitoring.



Gambar 2. Intensitas proyek berubah-ubah

D. Macam dan Ukuran Proyek

1. Macam

Agaknya pengelompokan proyek menjadi dua, yakni proyek konstruksi dan proyek non konstruksi telah diterima secara umum.

a. Proyek Konstruksi

Yang termasuk proyek konstruksi adalah proyek-proyek yang diselenggarakan untuk menghasilkan prasana dan sarana, seperti:

1) Proyek Engineering Konstruksi

Proyek ini bertujuan untuk menghasilkan prasaran dan sarana; misanya: pembangunan jalan, gedung, fasilitas industri, jembatan dan lain-lain. Komponen proyek ini mencakup survei, pengkajian kelayakan, desain *engineering*, pengadaan dan konstruksi.

2) Proyek Engineering Manufaktur

Proyek ini dimaksuskan untuk menghasilkan produk baru. Kegiatan utamanya meliputi survei, studi kelayakan, desain *engineering*, pengembangan produk, pengadaan dan manufaktur.

b. Proyek Non Konstruksi

1) Proyek Penelitian dan Pengembangan

Proyek penelitian dan pengembangan bertujuan melakukan penelitian dan pengembangan dalam rangka menghasilkan produk tertentu.

2) Proyek Pelayanan Manajemen

Proyek ini misalnya adalah proyek:

- Merancang sistem informasi manajemen
- Meningkatkan produktivitas kerja
- dan lain-lain.

Hasil proyek semacam ini adalah laporan akhir.

2. Ukuran

Batasan yang paling umum dalam penentuan ukuran proyek dapat dilakukan dari dua aspek:

a. Usaha (*effort*) - jumlah orang, waktu dan biaya yang digunakan

Sebagai contoh, untuk proyek konstruksi atau konstruksi; proyek pembangunan fasilitas pembangkit listrik tenaga nuklir misalnya, memerlukan biaya milyaran dollar US dan waktu lebih dari 5 tahun, sedangkan proyek mendirikan rumah tinggal dapat selesai kurang dari 5 bulan dengan biaya di bawah Rp 100 juta.

Penggunaan ukuran biaya diterapkan misalnya dalam pengadaan barang/ jasa berdasarkan Perpres 80 Tahun 2003 untuk pengadaan barang/jasa yang bernilai sampai Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah) dan diatas.

b. Ukuran Output proyek

Sebagai contoh, proyek kebijakan yang diimplementasikan secara global di seluruh dunia merupakan proyek berskala lebih besar dibandingkan proyek yang hanya diimplementasikan di satu wilayah tertentu.

Ukuran ($ juta)	Jam – orang		Sistem Pengendalian	
	Kantor Pusat (ribu)	Lapangan (ribu)	Biaya	Jadwal
Kecil 1 – 10	4 – 40	24 – 240	PC	Bagan balok
Medium 11 – 75	40 – 200	240 – 1.200	PC	CPM
Besar 80 – 200	200 – 500	1.200 – 3.000	Main frame	CPM computerized"
Super 250 – 600	500 – 900	3.000 – 6.000	Main frame	CPM Main frame
Mega 1.000 – 3.000	1.600 – 4.000	10.000 – 24.000	Main frame	CPM untuk tiap subkontrak jadwal induk

Gambar 3. Ukuran Proyek

E. Siklus Proyek

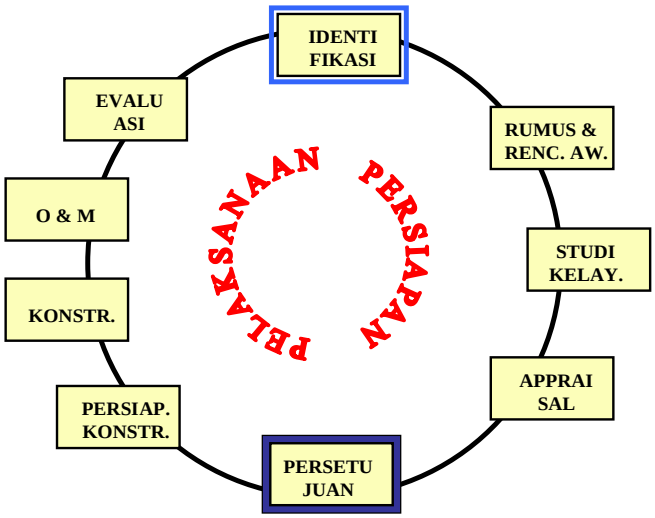
Meskipun jenis, ukuran dan kompleksitas proyek sangat bervariasi, akan tetapi tahapan-tahapan penyelenggaraan proyek mengikuti suatu prosedur umum, yang dikenal dengan Siklus Proyek. Pada umumnya tahapan proyek mencakup: identifikasi, formulasi, analisis, implementasi, operasi/utilisasi, dan evaluasi.

LIFE-CYCLE PHASES OF A PROJECT				
Selection	**Concept**	**Development**	**Implementation**	**Close-out**
Activities ▪ Financial analysis ▪ Analyze strategic goals ▪ Rank projects ▪ Choose projects to pursue	*Activities* ▪ Gather data ▪ Analyze requirements ▪ Develop charter ▪ Develop WBS ▪ Organize project team ▪ Kickoff meeting	*Activities* ▪ Refine WBS ▪ Perform network analysis ▪ Develop schedules ▪ Develop plans	*Activities* ▪ Implement Control process ▪ Control project progress with earned value	*Activities* ▪ Scope verification ▪ Technical audit ▪ Financial audit ▪ Contract close-out

Gambar 4. Life Cycle Phases of a Project

Pembahasan secara rinci tentang siklus proyek disajikan dalam Modul II. Dalam Modul ini hanya dikenalkan beberapa macam siklus poyek, antara lain:

1. Siklus Proyek Konstruksi



Gambar 5. Siklus Proyek Konstruksi

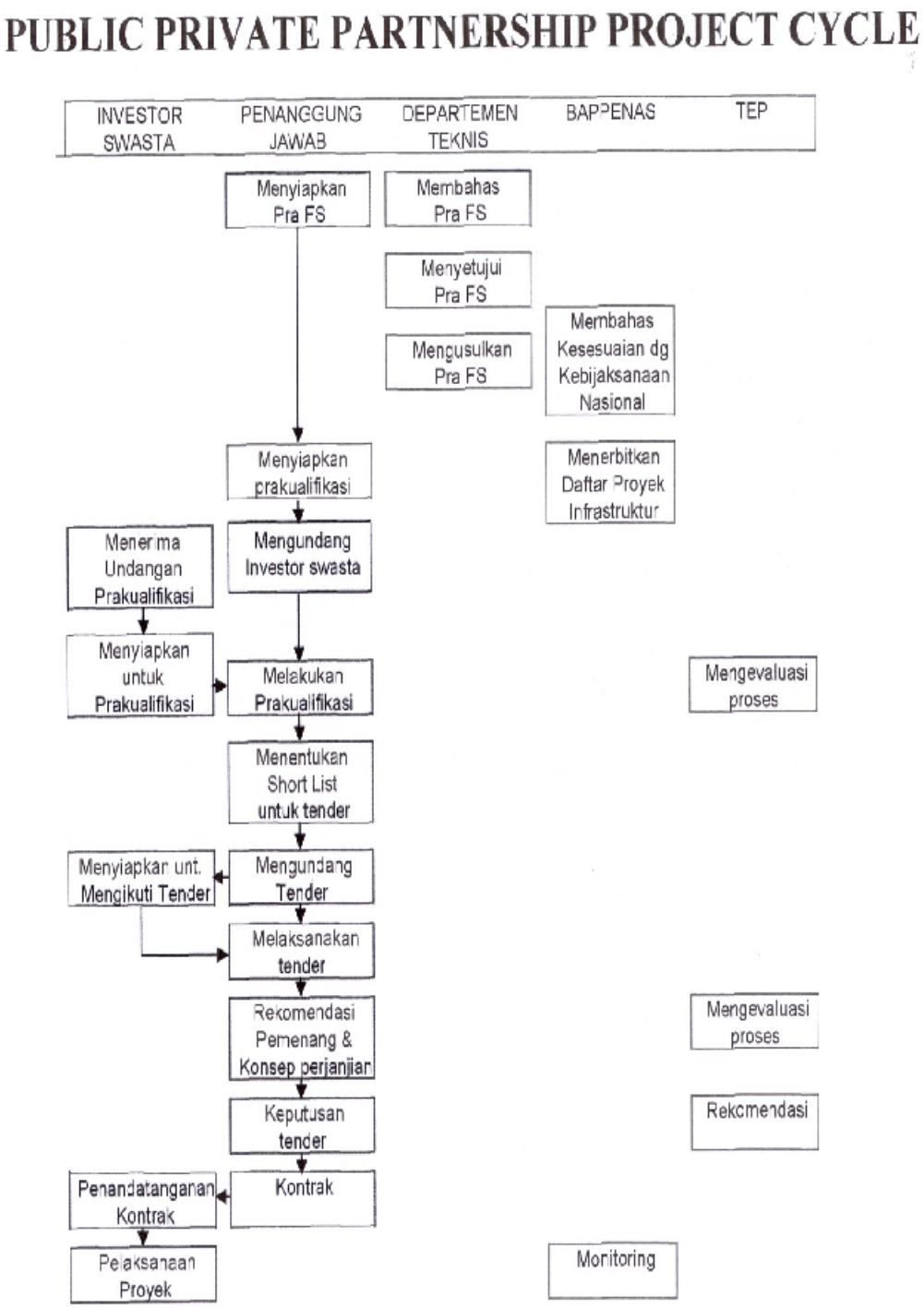
2. Siklus Proyek dengan Pembiayaan Bank (ADB)

Scope of Activities in the Project Cycle for Bank-Financed Projects

PROJECT PERIOD	PROJECT CYCLE STAGES	PRINCIPAL EVENTS	PRINCIPAL PARTICIPANTS	PRINCIPAL RESULTS
Project Pre-approval Period	1. Project Identification	Review of national and sectoral priorities, plans and programs. Identification of project.	o Borrower (P)* o Bank	Definition of project goals, objectives, principal issues, general scope and time frame.
	2. Project Preparation	Feasibility studies to establish project viability.	o Borrower (P) o Consultants (often through Bank)	Feasibility studies examining the economic, financial, technical and institutional aspects of the project.
	3. Appraisal	Comprehensive project review by Bank Appraisal Mission.	o Bank (P) o Borrower o Consultants (often with Bank)	Appraisal report.
	4. Loan Negotiations	Negotiations toward loan agreement.	o Borrower o Bank	Minutes of loan negotiations, draft loan agreement.
Project Implementation Period	5. Consideration and Loan Approval	Review of project and loan proposal by Management and Board of Directors.	o Bank President o Board of Directors	Bank approval of loan. Signing of loan agreement.
	6. Loan Effectiveness	Compliance with Bank loan effectiveness requirements.	o Borrower (P) o Bank	Declaration of loan effectiveness.
	7. Project Execution	Consultant recruitment, detailed design, procurement of goods and services, construction, completion of other project requirements, operational testing, start up, and training. Project administration by Bank staff.	o Executing Agency (P) o Bank o Consultants o Suppliers o Civil Works Contractors o Other project participants	Completion of project. Commissioning of project.
	8. Evaluation	Review of project preparation, appraisal and implementation. Review of project benefits.	o Bank (P) o Executing Agency	Project completion report. Project performance audit report.

* (P) = Organization having primary responsibility for activities in the particular stage.
Where this symbol is not used in a particular stage, the participants at that stage share responsibility.

3. Siklus Proyek Kemitraan Pemerintah-Swasta



F. Latihan

Pertanyaan kepada peserta dilakukan secara bergiliran

1. Kapan suatu kegiatan dapat disebut proyek (Bisa menggunakan referensi sesuai kesepakatan umum yang dikembangkan oleh Norma Michael dalam Basic Project Management).
2. Apa yang perlu diperhatikan sebelum dilakukan pengambilan keputusan untuk penyelenggaraan suatu proyek.
3. Apa penjgertian program dan kegiatan /proyek menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
4. Mengapa sifat dan karakteristik proyek dalam kaitannya dengan manajemen penyelenggaraan proyek dikatagorikan sebagai sesuatu yang komplek dan dinamis.
5. Apa yang menyebabkan Intensitas proyek dapat berubah-ubah.
6. Sebutkan beberapa macam dan ukuran proyek.
7. Secara umum apa saja tahapan dari Siklus Proyek.
8. Sebutkan unsur unsur yang membentuk Siklus Proyek Konstruksi.
9. Siklus Proyek dengan Pembiayaan Bank (ADB).
10. Siklus Proyek Kemitraan Pemerintah-Swasta.

E. Rangkuman

Dalam istilah manajemen proyek, suatu proyek adalah pekerjaan yang memiliki waktu mulai dan waktu akhir. *A project is a temporary and one-time endeavor undertaken.*

Proyek, merupakan kegiatan yang :

1. Memiliki sasaran yang jelas.
2. Mengkonsumsi sumber daya.
3. Memiliki batas waktu; ada waktu mulai dan waktu selesai.
4. Menghasilkan perubahan.

Program adalah penjabaran kebijakan SKPD dalam bentuk upaya yang berisi satu atau lebih kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi SKPD (Bab I Ketentuan Umum, Bagian Pertama, Pengertian, Pasal 1 Ayat 41).

Kegiatan adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satu atau lebih unit kerja pada SKPD sebagai bagian dari pencapaian sasaran terukur pada suatu program dan terdiri dari sekumpulan **tindakan** pengerahan sumber daya baik yang berupa personil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

Pada umumnya proyek tersusun dari banyak kegiatan yang memiliki korelasi yang ketat dan masing-masing memerlukan SDM dengan keahlian khusus. Perubahan atau keterlambatan suatu kegiatan akan berpengaruh terhadap kegiatan lain. Semakin banyak kegiatan dan semakin ketat tingkat dependensi antar kegiatan mengakibatkan perencanaan penyelenggaraan seperti penyusunan jadwal proyek menjadi kompleks.

Ciri khas proyek adalah bahwa kegiatan-kegiatannya tidak berulang. Waktu proyek yang terbatas dan banyaknya macam kegiatan yang ditangani, mengakibatkan pergantian dari satu kegiatan ke kegiatan lain termasuk pergantian tenaga pelaksananya berlangsung secara cepat.

Meskipun jenis, ukuran dan kompleksitas proyek sangat bervariasi, akan tetapi tahapan-tahapan penyelenggaraan proyek mengikuti suatu prosedur umum, yang dikenal dengan Siklus Proyek. Pada umumnya tahapan proyek mencakup: identifikasi, formulasi, analisis, implementasi, operasi/utilisasi, dan evaluasi.

BAB III
MANAJEMEN

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta mampu: menjelaskan mengapa diperlukan manajemen untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, pengertian manajemen, prinsip-prinsip manajemen serta fungsi-fungsi manajemen.

A. Pendahuluan

Agar tujuan organisasi tercapai melalui pemanfaatan sumber daya yang baik, diperlukan manajemen. Ukuran pencapaian tujuan digunakan efektivitas, sedangkan ukuran pemanfaatan sumberdaya yang baik digunakan efisiensi. Oleh karenanya, dalam suatu organisasi manajemen diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Peter Drucker, salah seorang penulis di bidang manajemen yang paling dihormati menyatakan bahwa efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan benar/tepat, sedangkan efektifitas diartikan melakukan sesuatu yang benar/tepat. Efisiensi merupakan konsep input-output, yang mengukur pengorbanan sumberdaya dalam pencapaian suatu tujuan. Meskipun efisiensi penting, tetapi efektivitas itu vital. Efektivitas berati ketepatan menjawab kebutuhan.

Dalam penerapan manajemen, manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

B. Pengertian dan Prinsip Manajemen

1. Pengertian

Meskipun manajemen didefinisikan berbeda-beda oleh para pakar, akan tetapi pada hakekatnya terdapat kesamaan yang menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai ilmu pengetahuan dan manajemen sebagai seni. Defisin manajemen beberapa pakar tersebut adalah sebagai berikut:

"Manajemen merupakan suatu ***proses yang menggunakan metode ilmu dan seni*** untuk menerapkan ***fungsi-fungsi*** perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan ***sumber daya/faktor produksi*** untuk mencapai ***tujuan*** yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien". (**George R. Terry** dalam bukunya *Principle of Management*).

"Proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusia

dan material untuk mencapai tujuan" (**John R. Schermerhorn, Jr** dalam bukunya Management).

"*Management is the process and agency which direct and guides the operation of an organization in the realizing of established aims*" (Manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing kegiatan-kegiatan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan). (**Ordway Tead** dalam bukunya *The Art of Administration*)

Dari definisi manajemen yang diberikan oleh para pakar tersebut, manajemen mencakup tiga aspek, yakni:

a. pertama : manajemen sebagai proses
b. kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan
c. ketiga : mencapai tujuan secara efektif dan efisien

2. Prinsip Manajemen

Prinsip dasar manajemen menyangkut dua aspek sebagai berikut :

a. Usaha sekelompok manusia

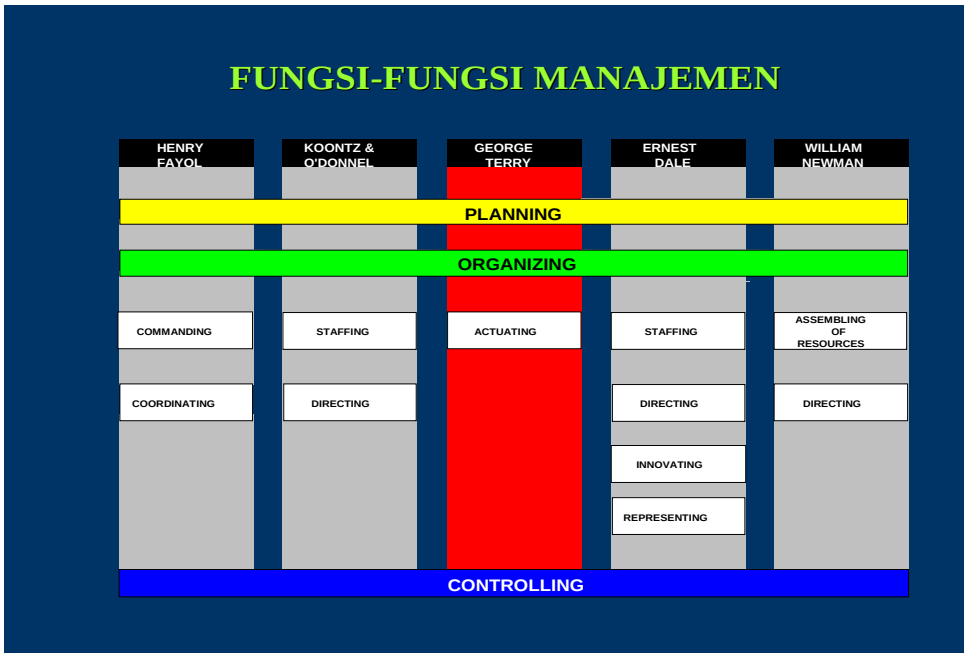
Pengertian manajemen selalu ditetapkan dalam hubungan dengan usaha sekelompok manusia dan bukanlah dari satu orang, walaupun pekerjaan seseorang dapat menghasilkan benda bernilai ekonomi.

b. Ada tujuan

Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan

C. Fungsi-Fungsi Manajemen

Agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui sekelompok manusia, manajer harus menjalankan apa yang disebut "Fungsi-fungsi manajemen".

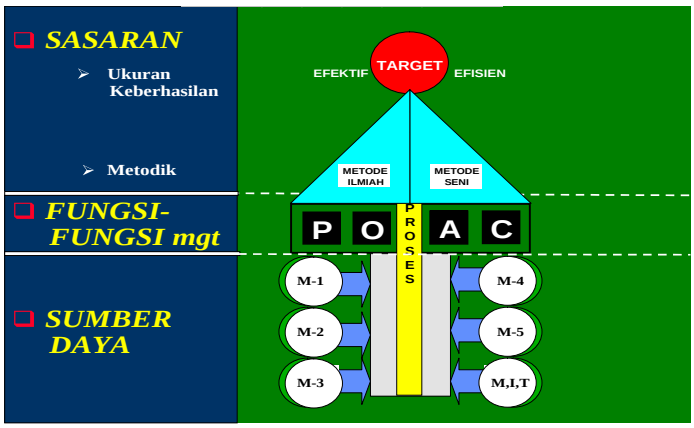


Gambar 6. Fungsi-fungsi Manajemen menurut beberapa ahli

Meskipun fungsi-fungsi manajemen yang disampaikan oleh para ahli berbeda, tetapi dari pendapat para ahli seperti tersebut di bawah, terdapat tiga fungsi yang sama yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), dan *Controlling* (Pengendalian).

Fungsi yang dinyatakan secara berbeda adalah fungsi setelah pengorganisasian. Meskipun demikian, intinya adalah bagaimana membuat sekelompok manusia yang telah memperoleh penugasan melalui pengorganisasian mampu dan mau melakukan kegiatan untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Agaknya, sebutan yang dinyatakan oleh **George Terry** - *actuating* (penggerakan) banyak diikuti.

Pengertian manajemen menurut G. R. Terry dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 7. Proses untuk mencapai Sasaran

1. Perencanaan

Agar individu-individu yang bekerjasama dalam kelompok/organisasi dapat berprestasi secara efektif, pertama-tama mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka untuk dicapai dan mereka harus memahami dengan jelas bagaimana cara mencapainya. Apa yang harus dicapai, kapan, dimana serta bagaimana mencapainya adalah hal-hal yang ditetapkan dalam proses perencanaan.

a. Pengertian

DR. S.P. Siagian, MPA mendefinisikan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui bagiamana harus mengorganisasi SDM dan sumber daya yang lainnya. Tanpa rencana mereka tidak dapat memimpin kearah mana anggota harus diarahkan".

Rencana sebagai hasil dari proses perencanaan, menjadi pedoman bagi

1) Organisasi dalam menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan/sasaran
2) Anggota organisasi untuk melakukan kegiatan yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran
3) Anggota organisasi dalam memonitor dan mengukur kemajuan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan .

b. Macam Perencanaan

Pada umumnya organisasi memiliki dua jenis rencana, yaitu rencana strategik (*strategic plans*) dan rencana operasional (*operational plans*)

1) Rencana Strategik

   "*plans designed to meet an organizationa's broad goals*". Rencana strategik mencakup visi, misi, sasaran 4 sampai 5 tahun kedepan, strategi dan kebijaksanaan.

2) Rencana operasional

   "rencana yang disusun sebagai pedoman operasional yang mengacu pada rencana strategik"

Berdasarkan jangka waktu, rencana pada umumnya dibagi menjadi tiga, yakni:

1) Rencana jangka pendek

1 (satu) tahun atau kurang, misalnya tahun anggaran proyek, APBN di Indonesia

2) Rencana jangka menengah

antara 1 sampai 5 tahun, misalnya Rencana Pembangunan Lima Tahun

3) Rencana jangka panjang

biasanya lebih dari 5 tahun, misalnya Master Plan suatu kota yang disusun untuk jangka waktu 25 tahun

c. Proses Perencanaan

Oleh karena rencana akan dijadikan pedoman dalam pelaksanaan, maka sebaiknya dilakukan proses perencanaan partisipatif. Meskipun mungkin proses yang demikian memerlukan waktu yang lebih lama, tetapi dapat mengurangi munculnya persoalan pada waktu pelaksanaan kegiatan, dan mampu menumbuhkan komitmen anggota.

Dikenal proses perencanaan *top-down* dan perencanaan *bottom-up*. Komitmen yang tinggi dapat diperoleh melalui proses perencanaan *bottom-up*, meskipun proses ini memerlukan waktu relatif lebih lama dibandingkan proses *top-down*. Proses perencanaan dari bawah keatas ini sangat berkembang dalam era kompetitip dimana peran kelompok sangat menentukan. Dalam proses seperti ini, perencanaan dikembangkan mulai dari tingkatan yang lebih bawah kemudian secara teratur melalui hirarki ke tingkatan yang lebih atas. Sedangkan dalam perencanaan *top-down*, manajemen puncak menentukan tujuan secara luas kemudian memperbolehkan tingkat manajer di bawahnya untuk membuat rencana dengan menggunakan batasan tersebut.

Dalam penyusunan rencana, perlu diperhatikan integrasi rencana; rencana jangka pendek diturunkan dari rencana jangka menengah, dan rencana jangka menengah diturunkan dari rencana jangka panjang Tanpa integrasi, banyak kesia-siaan dapat terjadi dan dapat mengakibatkan keputusan-keputusan mengenai situasi-situasi dekat tidak memikirkan pengaruhnya pada tujuan yang lebih jauh.

d. Rencana yang Baik

Menurut G.R Terry rencana yang baik harus dapat menjawab 6 pertanyaan yang terkenal dengan pertanyaan “5W dan 1H”;

W 1	Apa	*What action is necessary?*	Tindakan apakah yang harus dilaksanakan?
W2	Mengapa	*Why must it be done?*	Mengapa hal tersebut harus dilaksanakan?
W3	Dimana	*Where will it take place?*	Dimanakah hal tersebut akan dilakukan?
W4	Kapan	*When will it take place?*	Bila hal tsb akan dilaksanakan?
W5	Siapa	*Who will do it?*	Siapakah yang akan melaksa-nakannya?
H	Bagaimana	*How will it be done?*	Bagaimana hal tersebut akan dilaksanakan?

Kecuali itu, tuntutan-tuntutan terhadap rencana antara lain juga: faktual, rasional dan fleksibel.

2. Pengorganisasian

a. Pengertian

Pengorganisasian merupakan suatu proses dimana pekerjaan diatur dan dibagikan di antara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Dalam Ensiklopedi Administrasi, pengorganisasian diartikan sebagai: “rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerjasama di antara para pejabatnya”.

Proses pengorganisasian menyangkut tiga langkah utama yakni:

1) Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
2) Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat diserahkan kepada seseorang.
3) Pembentukan mekanisme koordinasi pekerjaan.

b. Pembagian Kerja

Tanpa spesialisasi, produktivitas rendah. Akan tetapi, berbagai ahli manajemen modern menyatakan bahwa jika spesialisasi pekerjaan terlalu tinggi, akan mengakibatkan ketergantungan antar anggota tinggi, sehingga anggota kehilangan rasa otonomi dan menjadi tidak puas. Hasil

eksperimen para ahli menyatakan bahwa pemindahan karyawan dari pekerjaan yang tidak terspesialisasi pada pekerjaan yang terspesialisasi, akan mengakibatkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Manfaat spesialisasi tampak antara lain melalui peningkatan efektivitas serta tercapainya keahlian yang makin mendalam. Selanjutnya, dicoba terus meningkatkan derajat spesialisasi, baik lingkup maupun kedalaman. Kehilangan motivasi, kegairahan dan tantangan mulai terjadi, tetapi produktivitas masih tetap tinggi karena peningkatan spesialisasi meskipun sedikit turun. Pada suatu titik tertentu, tingginya spesialisasi mengakibatkan dampat yang negatip. Ketidak puasan terus meningkat dan disertai dengan tingginya keacuhan, tingginya angka absen, bahkan dapat menjurus kearah sabotase kerja. Kerugian demikian melebihi manfaat tehnis dari tingginya spesialisasi.

Peningkatan balas jasa untuk mengganti ketidak puasan tersebut, belum menjawab tantangan penurunan kualitas pekerjaan. Manajemen ilmiah seperti yang diajukan dalam teori motivasi oleh aliran hubungan dan tingkah laku manusia menyarankan untuk dilakukan *job enlargement* dan *job enrichment*.

1) *Job Enlargement*

Job enlargement (memperluas pekerjaan) diartikan usaha-usaha untuk menanggulangi masalah ketidak puasan terhadap pekerjaan dengan cara menambah lingkup pekerjaan.

2) *Job Enrichment*

Job enrichment (memperkaya pekerjaan) diartikan usaha-usaha untuk menanggulangi masalah ketidak puasan terhadap pekerjaan dengan cara menambah kedalaman pekerjaan.

c. Departementalisasi

Pada organisasi yang kecil, kesatuan tindak, keputusan dan penyesuaian mudah dicapai. Akan tetapi dengan pertumbuhan organisasi, diperlukan pertambahan unit-unit kerja. Para perancang organisasi harus mencermati agar penambahan tersebut tidak mengakibatkan efektivitas organisasi menurun, organisasi harus tetap menjadi kesatuan yang efisien, terpadu dan produktif. Untuk itu, baik struktur, maupun rentang kendali dan hirarki perlu dijadikan pertimbangan.

1) Struktur

Organisasi yang kecil dengan kompleksitas operasional yang belum tinggi, dapat menerapkan struktur lini, dimana manajer puncak memimpin langsung operasional. Tetapi pada umumnya, bentuk dasar kebanyakan organisasi adalah Lini dan Staf, dimana bagian

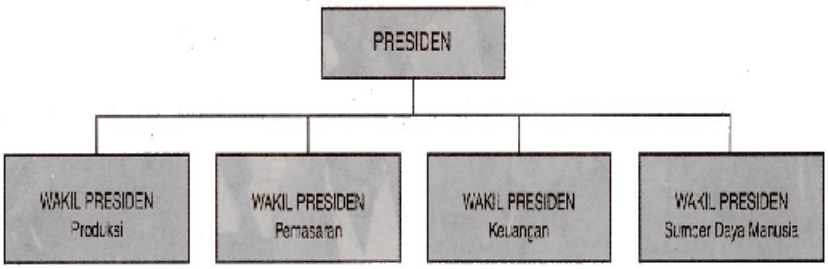
lini melakukan kegiatan pencapaian tujuan, sedangkan staf memberi bantuan untuk pelaksanaan tersebut.

Dikenal ada beberapa bentuk organisasi, antara lain :

a. organisasi fungsional.
b. organisasi divisi.
c. organisasi matriks.

a) Organisasi Fungsional

Pengelompokan dalam organisasi ini dilakukan berdasarkan fungsi, seperti: teknik, keuangan, operasi, atau keuangan, umum, produksi dan pemasaran, dan sebagainya.

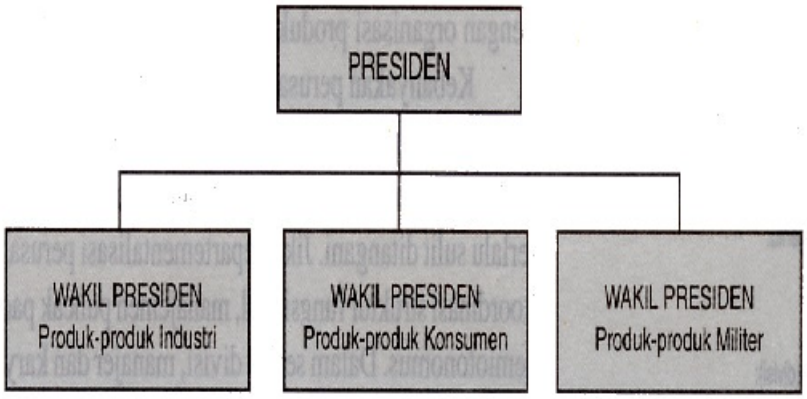


Gambar 8. Organisasi Fungsional

	kebaikan		***kelemahan***
(1)	ketajaman analisis untuk masing-masing bagian bisa sangat tinggi .	(1)	hasil akhir sangat dipengaru hi oleh keberhasilan koordinasi antar bagian
(2)	pengembangan keahlian profesi dapat dikonsentrasikan pa da masing-masing bagian.	(2)	*tour of duty* antar departe-men sukar dilaksanakan

b) Organisasi Divisi

Pengelompokan dalam organisasi ini pada umumnya berdasarkan produk akhir atau wilayah operasional.

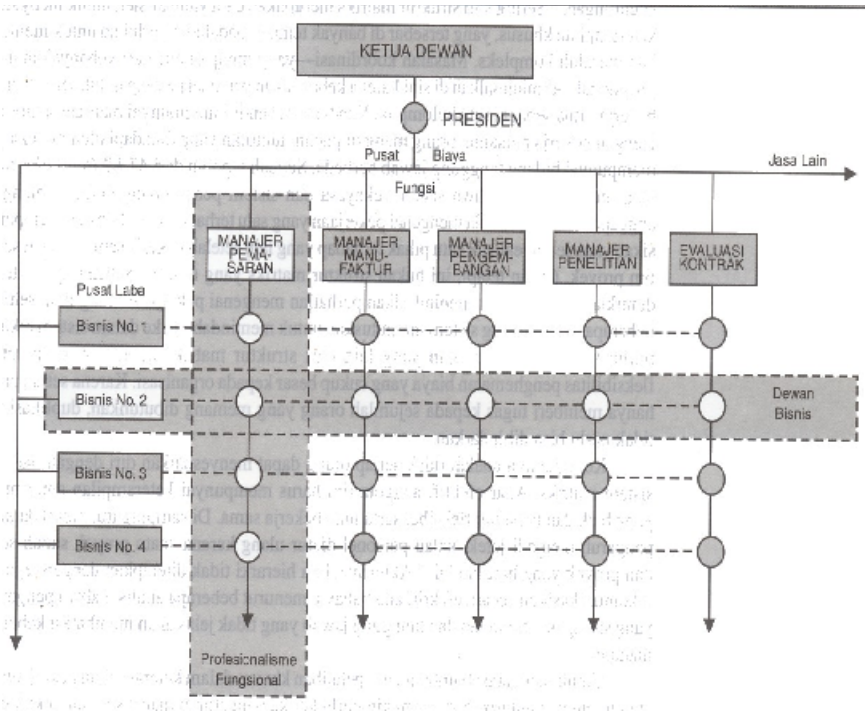


Gambar 9. Organisasi Divisi

	Kebaikan		***kelemahan***
(1)	masing-masing divisi dapat mandiri dalam menghasilkan produk maupun mencapai pasar.	(1)	duplikasi sumber daya dapat mengakibatkan kebutuhan inves-tasi maupun overhead menjadi tinggi .
(2)	*tour of duty* dalam pembinaan karier mudah dilakukan.	(2)	

c) Organisasi Matriks

Organisasi matriks ini dapat memberikan fleksibilitas operasional yang tinggi bagi unit usaha yang menangani banyak proyek. Dengan pengelolaan penjadualan yang baik, dapat dilakukan penghematan kebutuhan sumber daya seperti tenaga ahli yang langka dan mesin yang mahal yang hanya diperlukan dalam jangka pendek.



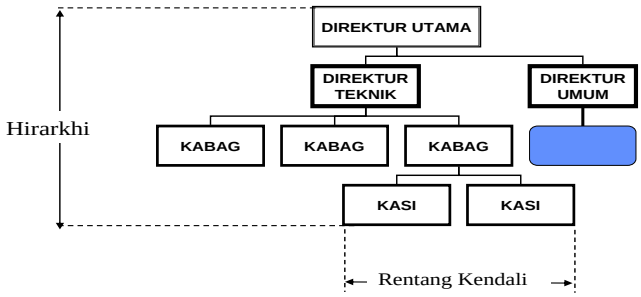
Gambar 10. Organisasi Matriks

	kebaikan		***kelemahan***
(1)	untuk organisasi usaha yang banyak menangani proyek, bentuk ini sangat menguntungkan	(1)	sering terjadi komando ganda yang membingungkan bagi karyawan operasional
(2)	fleksibel untuk menghadapi naik turunnya demand dengan sumber daya yang tidak besar	(2)	

2) Rentang Kendali dan Hirarki

Rentang kendali dalam suatu struktur organisasi diartikan sebagai jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang atasan. Rentang yang terlalu luas berarti manajer terlalu memaksakan diri yang dapat mengakibatkan bawahan dapat kurang pengarahan dan pengawasan. Sebaliknya, rentang yang terlalu sempit akan mengakibatkan manajer kurang dimanfaatkan, dan bawahan terlalu ketat diawasi. Rentang yang sempit mengakibatkan organisasi menjadi “tinggi” dengan tingkat manajemen yang banyak.

Rentang kendali berhubungan dengan masalah koordinasi; semakin besar rentang kendali (semakin besar jumlah bawahan) akan semakin sukar pelaksanaan koordinasi, dan sebaliknya.



Gambar 11. Hirarki & Rentang Kendali

Hirarki diartikan tingkatan manajemen dari yang paling bawah sampai tingkat yang paling tinggi dalam suatu organisasi. Jika hirarki besar, berarti organisasi menjadi tinggi. Bentuk yang demikian dapat mengakibatkan penyelesaian persoalan lamban.

Rentang dan hirarki yang tepat dalam suatu organisasi dapat menghasilkan pemanfaatan yang efisien fungsi manajemen dan pelaksanaan yang efektif dari pekerjaan bawahan.

d. Koordinasi dan Desentralisasi

Pada organisasi yang kecil, kesatuan tindak, keputusan dan penyesuaian mudah dicapai. Akan tetapi dengan pertumbuhan organisasi, diperlukan pertambahan unit-unit kerja. Para perancang organisasi harus mencermati agar penambahan tersebut tidak mengakibatkan efektivitas organisasi menurun, organisasi harus tetap menjadi kesatuan yang efisien, terpadu dan produktif. Untuk itu, baik struktur, maupun rentang kendali dan hirarki perlu dijadikan pertimbangan.

1) Koordinasi

Dalam proses pengorganisasian, dilakukan pembagian tugas dan spesialisasi dengan tujuan agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Untuk menghindari agar masing-masing anggota organisasi tidak hanya mementingkan tugasnya sendiri, tanpa memahami keterkaitan antar satu tugas dengan tugas yang lain, perlu dilakukan koordinasi.

a) Pengertian

Koordinasi adalah usaha untuk menyatukan serta menyelaraskan kegiatan yang ada, sehingga semua kegiatan

dapat mengarah kepada titik pencapaian tujuan serta tidak terjadi kesimpang siuran atau saling menghambat.

b) Penyebab perbedaan orientasi

Beberapa perbedaan sikap dan cara kerja yang dapat menimbulkan masalah dalam koordinasi antara lain adalah:

(1) Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Bagian keuangan penghematan menentukan keberhasilan usaha, sedangkan bagian produksi kualitas dan kuantitas barang sangat berpengaruh terhadap proses produksi
(2) Perbedaan dalam orientasi waktu. Manajer produksi menghadapi tugas untuk diselesaikan segera, sedangkan bagian litbang berorientasi jangka panjang.
(3) Perbedaan dalam formalitas struktur. Bagian produksi dinilai berdasarkan format kuantitatif, sedangkan pembinaan SDM kualitatif.

c) Faktor penentu efektivitas

Agar koordinasi dapat berlangsung secara efektif, maka perlu adanya: kesatuan komando (*unity of command*) melalui rantai komando (*chain of command*).

Pemikiran bahwa pekerja tidak dapatbbekerja untuk lebih dari satu bos dinyatakan oleh Henry Fayol dalam satu dari empat belas prinsip-prinsip manajemen. Kesatuan komando berarti bahwa tiap orang dalam suatu organisasi harus menerima perintah dari dan melapor kepada satu dan hanya satu manajer atau supervisor (*unity of command principle*).

Manajemen klasik menekankan bahwa rantai komando harus berjalan berdasarkan skala *principle*. Otoritas dalam organisasi berdasarkan prinsip tersebut diturunkan dari atas kebawah.

Kecuali itu, dewasa ini dikembangkan juga mekanisme koordinasi melalui komunikasi antar departemen, panitia atau penghubung (*liaison*).

2) Desentralisasi

Semakin besar dan semakin luas jangkauan organisasi, sentralisasi menjadi lamban. Desentralisasi yang memberikan kewenangan lebih tinggi kepada tingkatan organisasi yang lebih bawah menjadi kebutuhan untuk keadaan seperti itu. Desentralisasi hanya bermanfaat jika dapat menunjang organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien.

Kebaikan desentralisasi anata lain adalah:

a) Mempercepat dan memperbaiki pembuatan keputusan oleh karena dilakukan dekat dengan permasalahan.
b) Meningkatkan semangat, inisiatif dan pendidikan bagi manajemen bawah.

3. *Actuating* (Penggerakan)

G.R.Terry menyatakan bahwa actuating adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggauta kelompok mau berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Fungsi ketiga dari fungsi-fungsi manajemen ini seperti yang ditunjukkan dalam gambar xx, ada yang menyatakan pengarahan dan motivasi. Dalam Modul ini, pembahasan difokuskan kepada pengarahan dan motivasi.

a. Pengarahan *(Directing)*

Pengarahan adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota sedemikian, sehingga tugas-tugas dalam pencapaian sasaran dapat diselesaikan (*getting thing done*). Intinya adalah memberitahu dan membuat anggota bisa melakukan.

Teknik-teknik pengarahan dapat digolongkan menjadi 4, yakni:

1) Teknik Konsultasi

Dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan, rapat formil dan informil, diskusi dan sebagainya. Keuntungan: terbentuk rasa dilibatkan dan berpartisipasi aktif. Usahakan tidak terlalu sering.

2) Teknik demokratis

Bawahan diberi kewenangan untuk mengajukan pendapat, saran alternatif. Pengarahan seolah-olah hanya bersifat formalisasi dan legalisasi pandangan tersebut.

3) Teknik Otokratis

Berupa perintah, dimana bawahan hanya sebagai pelaksana-pelaksana keputusan dan perintah. Prosedur ditetapkan *top down*.

4) Teknis bebas-teratur *(the free-rein technique)*

Dilaksanakan jika bawahan sudah sangat berpengalaman dan mampu berswakarya.

b. Motivasi

Pendekatan-pendekatan dasar terhadap motivasi berbeda-beda dikalangan para manajer. Tiga buah pendekatan umum yang banyak dijumpai adalah:

1) Pendekatan lingkungan.
2) Pendekatan produktivitas.
3) Pendekatan pemenuhan kebutuhan.

1) Pendekatan lingkungan

Asumsi pendekatan ini adalah bahwa pegawai akan melaksanakan pekerjaan paling baik jika diberikan lingkungan yang menyenangkan. Tindakan yang dilakukan antara lain : menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, mengurangi konflik.

Tindakan seperti itu menarik pelamar, mengurangi pemborosan tenaga kerja, dan berusaha membentuk kekuatan yang dapat diterima. Tetapi belum terbukti bahwa produktivitas per pegawai meningkat karena itu.

2) Pendekatan produktivitas

Pendekatan ini memberi penekanan pada ganjaran-ganjaran yang berdasarkan produktivitas. Penugasan kerja dilakukan secara terperinci dan tingkat upah dan gaji dinyatakan dengan jelas. Kebijajakan-kebijakan yang tegas diikuti, perumusan pekerjaan didefinisikan dengan jelas, pelaksanaan kerja lebih baik.

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajer antara lain adalah:

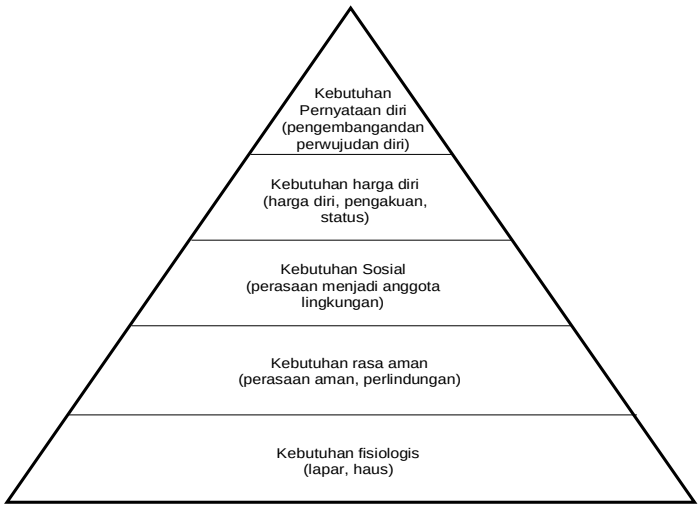
a. buatlah pekerjaan itu menarik.
b. sampaikanlah instruksi secara jelas dan lengkap.
c. janganlah berusaha mendominasi organisasi.
d. usahakan agar orang-orang sekeliling manajer merasa dirinya penting.
e. doronglah partisipasi dan kooperasi.
f. perlihatkanlah ganjaran-ganjaran dengan pelaksanaan.
g. adakanlah ganjaran-ganjaran yang dihargai.
h. adakanlah umpan balik yang tepat dan pada waktunya.

Pendekatan produktivitas telah banyak diimplementasikan dengan berhasil Untuk itu diperlukan pengukuran-pengukuran dan kejelasan tingkat ganjaran.

3) Pendekatan pemenuhan kebutuhan

Pendekatan ini melakukan usaha untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan manusia dan memuaskan melalui situasi pekerjaan. Manusia adalah mahluk yang berkemauan. Begitu kebutuhannya dipenuhi, maka muncullah yang baru. Kebutuhan yang sudah dipenuhi tidak bisa dijadikan motivator lagi.

Kebutuhan-kebutuhan yang akan dipuaskan berbeda-beda diantara karyawan, karenanya penilaian terhadap keberhasilan juga berbeda. Klasifikasi yang paling umum dari kebutuhan-kebutuhan tersebut dikemukakan oleh **Abraham Maslow** dalam bentuk *Hierarchy of Needs*.



Gambar 12. Maslow's *Hierarchy of Needs*

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi keempat dari fungsi-fungsi manajemen. Tujuan pengendalian adalah agar segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, pengendalian mencakup dua aspek, yaitu:

a. pengawasan dan
b. tindakan untuk melakukan koreksi yang diperlukan.

Henry Fayol menyatakan, bahwa dalam suatu usaha/kegiatan, pengendalian yang dilaksanakan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya

berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang diberikan dan prinsip yang telah ditentukan.

a. Pengertian

Koontz dan O'Donnel menyatakan :

"Controlling implies measurement of accomplishment of events against the standard of plans and correction of deviations to assure attainment of objectives according to plans".

R.J. Mockler memberikan pengertian yang lebih jelas lagi sebagai berikut: "Pengendalian adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang suatu sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksanaan dan satandar, kemudian mengambil tindakan pembetulan yang diperlukan agar semua sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran".

Direktorat Jenderal Pengawasan Negara mendefinisikan :

1) Pengawasan adalah suatu usaha untuk membandingkan apakah yang telah dilakukan sesuai dengan rencana (seharusnya)
2) Pengendalian adalah tindakan pengawasan yang diikuti dengan langkah perbaikan.

b. Proses Dasar Pengendalian

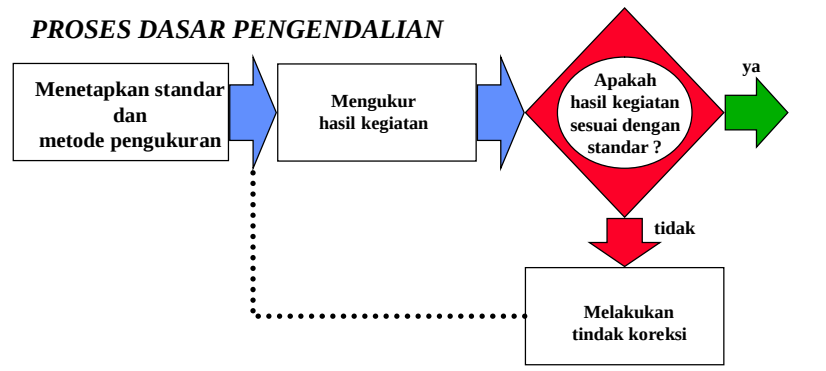
Dikenal ada 4 (empat) langkah pokok dalam proses pengendalian, yaitu:

1) menetapkan standar dan metode pengukuran
2) mengukur hasil kegiatan yang telah dilaksanakan
3) membandingkan hasil pengukuran yang diperoleh terhadap standar yang telah ditetapkan (termasuk menginterpretasikan perbedaan yang terjadi)
4) melakukan tindakan koreksi.

PENGENDALIAN

Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara

- **Pengawasan** : Suatu usaha untuk membandingkan apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana (seharusnya)
- **Pengendalian** : Tindakan pengawasan yang diikuti dengan langkah perbaikan



Gambar 13 . Proses dasar pengendalian

c. Macam Pengendalian

Dikenal ada tiga macam pengendalian manajerial, yakni: pengendalian awal (*feed forward control*), pengendalian proses (*concurrent control*) dan umpan balik (*feedback control*). Masing-masing tipe pengendalian tersebut diterapkan pada bagian-bagian yang berbeda dari proses perubahan input menjadi output di dalam kegiatan organisasi.

1) Pengendalian awal

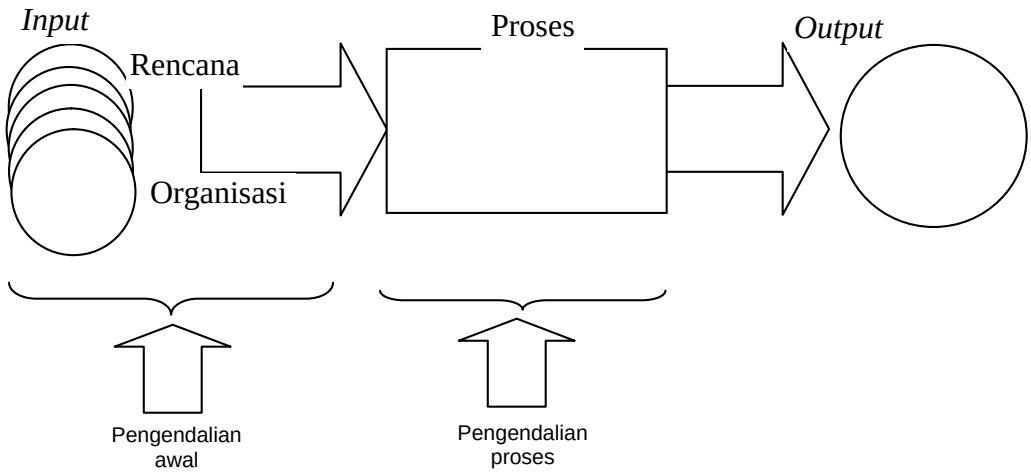
Pengendalian awal dilaksanakan sebelum aktivitas kerja dimulai, untuk memastikan bahwa:

a) arah yang ditetapkan sudah benar, dan
b) sumber daya yang tepat telah tersedia.

Pengendalian ini merupakan langkah pencegahan (preventif).

2) Pengendalian Proses

Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Untuk itu, dilakukan monitoring terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Biasanya ditetapkan toleransi (batas yang diijinkan) untuk penyimpangan. Dalam batas-batas yang ditetapkan, proses dapat diteruskan. Jika terjadi penyimpangan mendekati/melebihi batas yang telah ditetapkan, maka kepada pihak yang berwewenang perlu melakukan tindakan perbaikan.



Gambar 14 . Proses Perubahan *input* ke *output*

Oleh karena dalam pengendalian mencakup tindakan koreksi terhadap penyimpangan, maka untuk itu perlu diketahui patokan yang digunakan sebagai pengukur dan letak tanggung jawab pengambil tindakan koreksi.

d. Metode

Metode yang banyak dilakukan adalah: observasi langsung, metode statistikal dan metode laporan.

1) Metode observasi langsung

Metode ini paling banyak dipergunakan dan dianggap paling meyakinkan. Kecuali itu memberikan efek psikologis yang diperlukan dalam manajemen.

Untuk pekerjaan besar dan luas seperti proyek pembangunan, metode ini dapat berupa inspeksi dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pekerja dan yang bertanggung jawab. Pekerjaan yang bersifat rutin dapat diawasi melalui metode supervisi yang didelegasikan kepada mandor. Untuk pekerjaan yang mengandung banyak detil teknis, memerlukan metode *checking* yang dilakukan oleh tenaga ahli terlatih.

2) Metode statistik

Metode ini digunakan untuk pengawasan aktivitas yang banyak mengandung detil teknis dengan frekuensi yang tinggi, sehingga tidak dimungkinkan dilihat dengan indera biasa. Untuk itu dilakukan pengumpulan data kemudian dilakukan pengolahan dan analisis apa yang terjadi.

3) Metode laporan

Penerapan metode ini dengan cara lisan misalnya dengan mewajibkan orang-orang tertentu secara periodik memberikan laporan secara lesan langsung atau melalui radio/telpon. Dapat pula dengan jalan mengadakan rapat-rapar periodik untuk melaporkan kemajuan masing-masing.

e. Pengendalian efektif

Suatu pengendalian yang efektif ditandai oleh hal-hal sebagai berikut:

1) tepat waktu dan peka terhadap penyimpangan
2) macam tindakan yang diadakan tepat dan benar (perlu analisis dan indikator)
3) terpusatkan pada kontrol area yang tepat
4) mampu mengkomunikasikan masalah dan penemuan
5) kegiatan pengendalian tidak melebihi keperluan (biaya dan faedah)
6) dapat memberikan petunjuk perkiraan hasil pekerjaan.

D. Latihan

Pertanyaan kepada peserta dilakukan secara bergiliran:

1. Apa pengertian manajemen menurut beberapa teori yang anda ketahui?
2. Sebutkan unsur-unsur yang berlaku umum dari Prinsip Manajemen.
3. Agar tujuan proyek dapat dicapai, apa saja fungsi-fungsi manajemen dari berbagai teori yang Anda ketahui?
4. Sebagai bagian dari manajemen ada macam-macam perencanaan, sebutkan dan apa karakteristik masing-masing perencanaan dimaksud.
5. Apa yang Anda ketahui tentang *"5W dan 1H"* dalam proses perencanaan yang baik?
6. Sebutkan tiga langkah utama apa saja yang diperlukan dalam proses pengorganisasian pekerjaan atau kegiatan proyek.
7. Apa tujuan koordinasi dalam pengorganisasian pekerjaan / kegiatan proyek?
8. Apa kebaikan dan kelemahan dilakukannya Rentang Kendali dan Hirarki dalam rangka koordinasi kegiatan proyek?
9. Sebutkan beberapa perbedaan sikap dan cara kerja yang dapat menimbulkan masalah dalam koordinasi.
10. Apa tujuan utama dilakukannya Pendekatan produktivitas?
11. Apa tujuan utama dalam Proses Dasar Pengendalian?
12. Apa saja langkah pokok yang umum dilakukan dalam proses pengendalian?
13. Sebutkan macam macam pengendalian manajerial yang dilakukan dalamproses pengubahan *input* menjadi *output* dalam kegiatan organisasi.
14. Apa pengertian pengendalian yang efektif?
15. Sebutkan beberapa macam tanda tanda terjadinya pengendalian yang efektif.

E. Rangkuman

Untuk tercapainya tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang baik, diperlukan manajemen. Ukuran pencapaian tujuan digunakan efektivitas, sedangkan ukuran pemanfaatan sumberdaya yang baik digunakan efisiensi. Oleh karenanya, dalam suatu organisasi manajemen diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

"Manajemen merupakan suatu ***proses yang menggunakan metode ilmu dan seni*** untuk menerapkan ***fungsi-fungsi*** perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan ***sumber daya/faktor produksi*** untuk mencapai ***tujuan*** yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien".

BAB IV
MANAJEMEN PROYEK

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta mampu: menjelaskan mengapa diperlukan manajemen khusus dalam penyelenggaraan proyek, dan mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan proyek.

A. Pendahuluan

Oleh karena proyek memiliki sifat yang spesifik seperti yang telah dijelaskan di atas, maka untuk menjamin keberhasilan penyelenggaraannya, dituntut penerapan manajemen yang khusus. Manajemen khusus tersebut sekarang telah menampilkan wujudnya tersendiri sebagai Manajemen Proyek. Dewasa ini manajemen proyek terus berkembang sebagai suatu cabang khusus dalam ilmu manajemen, bahkan penerapan dalam dunia bisnis dewasa ini cukup menarik para perancang strategi bisnis, khususnya dalam peluncuran produk baru.

Hal lain yang spesifik dalam manajemen proyek adalah keterlibatan orang-orang yang sering sebelumnya belum pernah bekerjasama. *Project management involves the coordination of one time work by a team of people who often have never previously worked together*.

B. Pengertian dan Ukuran Keberhasilan

1. Pengertian

Pengertian Manajemen Proyek dapat diturunkan dari pengertian kedua kata penyusunnya, yakni manajemen dan proyek

Manajemen

"Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/ faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien".

Proyek

"merupakan suatu rangkaian kegiatan yang:

- memiliki tujuan spesifik
- memiliki batas waktu; waktu mulai dan waktu selesai
- memiliki anggaran terbatas".

Definisi manajemen proyek yang diberikan oleh beberapa ahli:

a. "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya perusahaan menyelesaikan sasaran dan tujuan tertetentu yang telah ditetapkan" **(H. Kerzner).**
b. "Usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoor-dinasi serta mengawasi kegiatan dalam proyek sedemikian rupa sehingga sesuai dengan jadwal waktu serta anggaran yang telah ditetapkan" **(Prof.Dr. Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com.).**
c. "Seni dan ilmu dalam mengkoordinasikan manusia, peralatan, material, uang dan jadwal untuk menyelesaikan suatu proyek tertentu tepat waktu dan dalam batas biaya yang disetujui" **(Garold D. Oberlender).**

Dengan mengacu kepada definisi yang diberikan oleh para ahli dan menurunkan dari dua kata penyusunnya, maka pengertian Manajemen Proyek dapat disimpulkan sebagai:

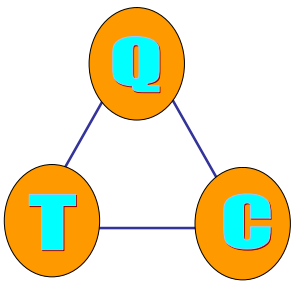
"Proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen pada penyelenggaraan proyek sehingga proyek dapat diselesaikan dengan hasil yang memenuhi spesifikasi yang ditetapkan (Q—mutu & *scope*), dalam batas biaya (C) dan waktu (T) yang telah ditetapkan, dengan pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien".

Penekanan akan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumberdaya dinyatakan oleh **Harold Kerzner** dalam Project Manajemen: *Successful project management can be defined as having achieved the project objectives*;

a. *within time.*
b. *within cost.*
c. *at the desired performance.*
d. *while utilizing the assigned resources effectively and efficiently.*

2. Indikator Keberhasilan

Indikator spesifik yang digunakan sebagai ukuran keberhasilan manajemen proyek adalah: mutu (Q), biaya (C) dan waktu (T). Indikator spesifik tersebut dikenal dengan sebutan "*project constraint*".



Gambar 15. Project Constraint

Sehingga manajemen penyeleng-garaan proyek dinilai berhasil jika **sasaran** proyek dapat dicapai:

a. dengan mutu yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan
b. dalam batas biaya yang dianggarkan
c. dalam kurun waktu yang ditentukan
d. dengan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien.

Mengapa pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien perlu ditekankan?

Pada waktu yang lalu, khususnya dalam penyelenggaraan proyek di lingkungan pemerintahan, banyak pemimpin proyek yang terpaksa harus menghabiskan sisa anggaran proyek (SIAP) meskipun hasil proyek telah tercapai. Kekhawatiran tersebur terjadi oleh karena SIAP diartikan antara lain sebagai:

a. ketidak mampuan Pimpro menggunakan anggaran yang telah disediakan
b. penggembungan anggaran proyek yang diajukan, dan
c. SIAP berdampak terhadap pengurangan anggaran proyek berikutnya.

Penggunaan sisa anggaran tersebut sering tidak memperhatikan aspek efisiensi. Indikasi seperti ini disinyalir oleh **David Osborn** dalam *Reinventing Goverment*, yang menyarankan perlunya penegakan jiwa *entrepreuner* di lingkungan Birokrasi.

Ketiga indikator tersebut di atas saling bergantungan, sehingga jika salah satu dimensi dirubah maka akan berakibat terhadap yang lain. Sebagai contoh, permintaan untuk meningkatkan mutu dapat menaikkan biaya dan waktu yang diperlukan. Sebaliknya, pengurangan biaya dapat mengakibatkan waktu harus dipersingkat dengan kemungkinan mutu yang dipersyaratkan tidak tercapai.

Dalam pelaksanaannya, sering ditetapkan pemberian bobot yang berbeda terhadap ketiga indikator (Q,C,T) di atas. Penetapan pemberian bobot biasanya dilakukan pada akhir tahap persiapan. Unsur mana yang diprioritaskan dan diberi bobot lebih berat relatif terhadap yang lain tergantung pada keputusan pemilik sesuai dengan kepentingan organisasi/ perusahaan pada waktu itu.

Sebagai contoh, jika hasil proyek diharapkan dapat diwujudkan dalam waktu yang mendesak oleh karena hasilnya diperlukan untuk menunjang suatu kegiatan yang jadwalnya telah ditetapkan,atau dalam bisnis misalnya harus segera dapat masuk kepasar, maka indikator T diberi bobot tinggi. Sedangkan mutu dan biaya, diberi bobot lebih rendah, tetapi tidak dikorbankan. Artinya, mutu mengacu kepada standar yang ada, dan biaya diperhitungkan secara wajar. Tetapi jika pemilik menetapkan bobot paling tinggi adalah mutu, misalnya untuk menghasilkan produk unggulan, maka waktu dan harga harus disesuaikan dengan kebutuhan.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen Proyek

Sebagai suatu rangkaian (seri) kegiatan-kegitan yang tidak berulang, keberhasilan penyelenggaraan proyek akan ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan setiap tahapan kegiatan penyusunnya. Oleh karenanya, implementasi fungsi-fungsi manajemen harus diterapkan pada setiap tahapan. Untuk kegiatan yang dinamis seperti halnya proyek, dimana intensitas dan macam kegiatan cepat berubah,

keterkaitan antara fungsi perencanaan dan pengendalian sangat diperlukan. Perencanaan dan pengendalian akan berlangsung sepanjang siklus proyek dalam bentuk perencanaan - pemantauan - pengendalian - koreksi.

1. Perencanaan Proyek

Perencanaan proyek (*project planning*) merupakan kunci dari manajemen proyek yang efektif. Perencanaan proyek mencakup mulai dari mendefinisikan tujuan menentukan sasaran sampai dengan menyusun rangkaian kegiatan dan strategi.

Pada umumnya, perencanaan proyek mencakup beberapa kegiatan yang saling berhubungan:

a. Mendefinisikan tujuan proyek.
b. Menyusun saasaran proyek.
c. Menentukan Lingkup Proyek.
d. Mendefinisikan hasil proyek.
e. Menentukan Sumber daya yang diperlukan.
f. Menentukan pendekatan/strategi.
g. Menentukan faktor-faktor keberhasilan yang penting.

Pembahasan rinci tentang perencanaan proyek disajikan dalam Modul 4.

2. Organisasi Proyek

Dikenal berbagai pendekatan untuk merancang dan menyusun struktur organisasi. Salah satu diantaranya yang berkaitan dengan kegiatan proyek adalah pendekatan kontingensi (*contingency approaches*). Berdasarkan pendekatan ini maka struktur yang paling sesuai untuk organisasi tergantung dari situasi/keadaan yang dihadapi oleh organisasi tersebut pada kurun waktu tertentu. **James A.F. Stoner** (1982) menjelaskan bahwa variabel-variabel kunci yang mempengaruhi struktur organisasi adalah strategi, lingkungan tempat beroperasi, teknologi yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan dan karakteristik anggotanya.

Strategi menentukan macam dan besar kecilnya tugas suatu organisasi. Sebagai contoh:

a. Jika pemilik menetapkan strategi pelaksanaan pembangunan menggunakan kontrak harga tetap (*lump-sum contract*), maka akan berpengaruh terhadap tim pemilik yang akan memonitor/mengawasi pelaksanaan proyek oleh kontraktor utama.

b. Lokasi proyek yang terletak jauh dari kantor pusat memerlukan tim inti proyek lebih lengkap, dibanding yang lebih dekat.

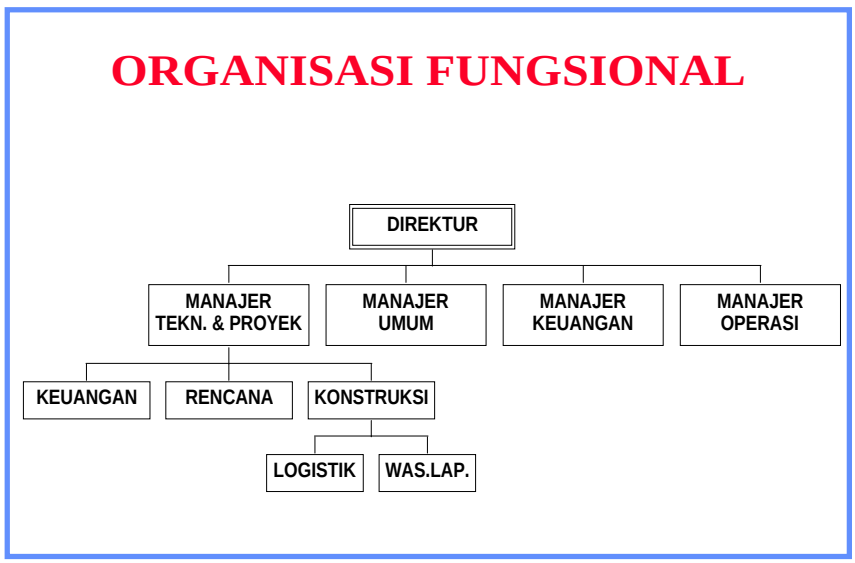
Teknologi mempengaruhi penentuan struktur suatu organisasi. Peter Drucker menyetujui bahwa organisasi masa depan dengan penerapan teknologi informasi yang canggih akan lebih mendatar, kurang hierarkis dan lebih banyak didesentralisasi.

Beberapa macam struktur organisasi yang dewasa ini dijumpai dalam praktek pengelolaan proyek adalah: Organisasi fungsional, Organisasi koordinator, Organisasi proyek murni dan Organisasi matriks.

Masing-masing struktur diatas memiliki keunggulan dan kelemahan, oleh karenanya, pemilihannya harus dipertimbangkan dari setiap segi.

a. Organisasi fungsional

Dalam hal ini proyek merupakan bagian dari organisasi funsional yang dipimpin oleh manajer lini. Struktur Organisasi diperlihatkan pada gambar 16 di bawah.



Gambar 16. Struktur Organisasi Fungsional

1) Keunggulan

a) kesinambungan pengalaman dan penguasaan ilmu pengetahuan dalam bidang masing-masing dapat dipelihara dan ditingkatkan.
b) komunikasi secara vertikal dapat ditentukan secara jelas karena masing-masing anggauta hanya melapor kepada seorang pengawas.

2) Kelemahan

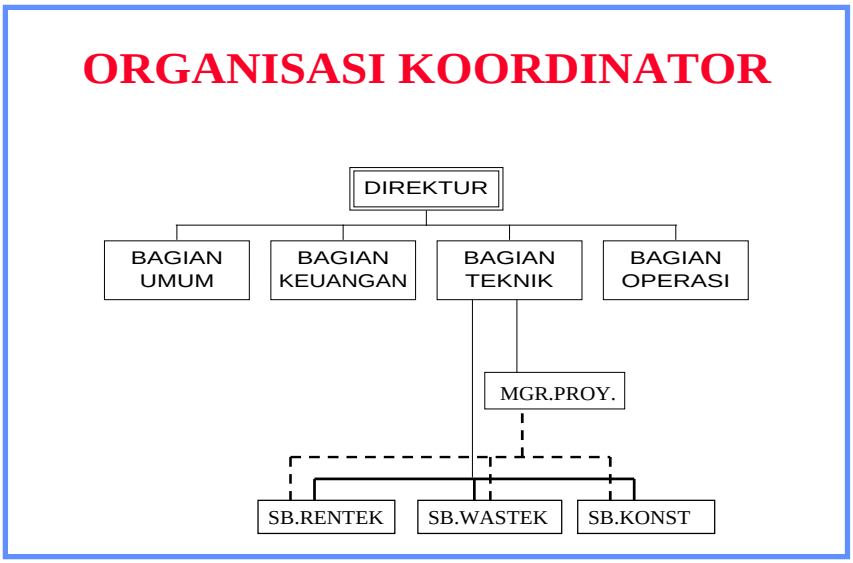
a) umumnya kurang adanya penekanan kepentingan proyek, manajer fungsional condong mengerjakan apa yang terbaik bagi

bidangnya, mereka masih mempunyai tugas-tugas lain disamping mengelola proyek.

b) lambat menanggapi masalah yang di luar rencana, yang sering terjadi dalam kegiatan proyek, karena semua informasi perlu disaring melewati beberapa jenjang fungsional.

b. Organisasi koordinator

Bentuk ini lebih maju dari pada bentuk di atas, karena ditunjuk seorang koordinator yang sepenuhnya bertugas mengurus proyek, dalam arti mengkoordinasi pekerjaan, tenaga dan kegiatan lain yang berhubungan dengan proyek.



Gambar 17. Organisasi Koordinator

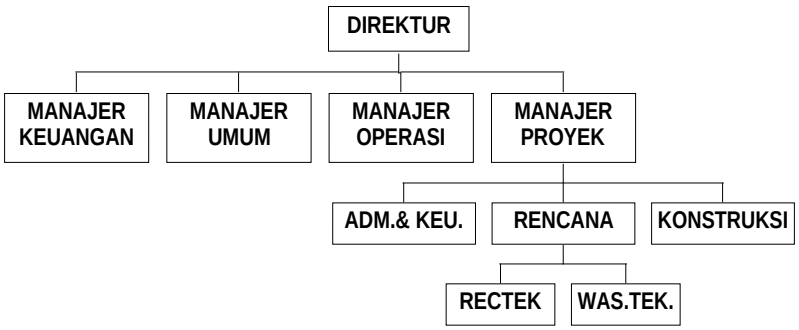
Koordinator proyek melapor ke manajer lini tetapi dapat pula melapor ke pucuk pimpinan perusahaan bila proyeknya dianggap cukup penting bagi perusahaan. Ia berfungsi sebagai staf dari manajer lini dan melaksanakan kepemimpinannya atas proyek dengan jalan yang digariskan dan bukan dengan wewenang seperti yang dimiliki oleh manajer lini.

Lihat gambar 17. Dengan gambaran kedudukan seperti tersebut, sukar akan dilaksanakan kepemimpinan yang efektif terhadap proyek. Wewenang pemimpin proyek lemah; hanya dapat menghimbau dan menganjurkan, tidak dapat memerintah.

c. Organisasi proyek murni

Organisasi ini disebut organisasi proyek murni karena dalam organisasi ini, proyek memiliki status mandiri; terpisah dari bagian organisasi lain. Ciri organisasi bentuk ini adalah:

1. Pimpinan memiliki wewenang penuh atas pengelolaan proyek.
2. Tenaga pelaksana dipindahkan kedalam organisasi proyek, dan khusus melaksanakan pekerjaan proyek sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi tersebut.



Gambar 18. Organisasi Proyek Murni

1) Keunggulan

Jika hanya dilihat dari aspek kepentingan proyek saja, bentuk ini memberikan kemungkinan dapat dicapainya sasaran proyek dengan lebih mudah. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh:

a) Terbentuk tim proyek dengan komando tunggal, memiliki wewenang dan tanggung jawab jelas dan sasaran yang spesifik.
b) Respon terhadap perubahan cepat dan dimungkinkan dilakukan pengambilan keputusan yang cepat.
c) Adanya status yang mandiri akan menumbuhkan identitas tim dan komitmen anggotanya untuk menyelesaikan proyek dengan berhasil.

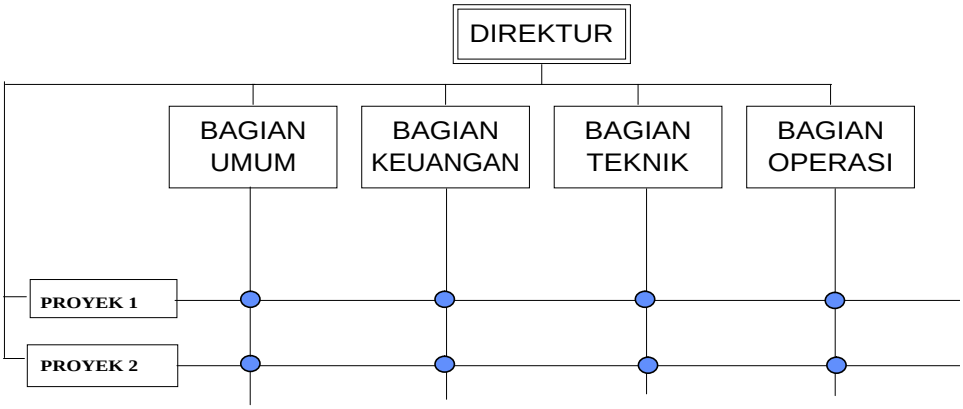
2) Kelemahan

a) Kurang efisien dalam pemakaian sumber daya; terlalu mahal dan kurang efisien untuk membagi dan memecah (fragmentasi) penggunaan sumber daya, terutama peralatan konstruksi dan tenaga-tenaga.
b) Penerapannya terbatas; pada umumnya bentuk ini tidak dipilih bila perusahaan pada waktu yang bersamaan harus menangani beberapa proyek, karena ini mengakibatkan penghamburan tenaga spesialis dari induk organisasi fungsionalnya.

d. Organisasi matriks

Pembentukan organisasi matriks dimaksudkan untuk mengambil segi-segi positif dari struktur organisasi fungsional dan gugus tugas dari sudut pandang unit kerja/perusahaan secara menyeluruh dalam menangani proyek.

Bentuk ini memberikan mekanisme agar arus kerja, wewenang, tanggung jawab, koordinasi dan komunikasi dapat terlaksana secara vertikal, horizontal dan diagonal. Dengan demikian berbagai disiplin dalam perusahaan/unit kerja dapat dipadukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.



Gambar 19. Organisasi Matriks

Dalam organisasi matriks terdapat posisi manajer proyek yang diberi tugas untuk menyelenggarakan keseluruhan kegiatan proyek, sedangkan organisasi fungsional tetap memegang fungsinya dan memberikan dukungan untuk kepentingan proyek tersebut dan proyek-proyek yang lainnya.

1) Keuntungan

Keuntungan yang dapat diperoleh dari organisasi matriks adalah sebagai berikut :

a) Dengan adanya penanggung jawab tunggal, maka kepentingan proyek dapat dijaga, dipelihara dan diperjuangkan terus-menerus secara berkesinambungan.
b) Memungkinkan tanggapan atas persoalan yang timbul dengan cepat.
c) Memungkingkan pemakaian bersama secara efisien tenaga ahli atau sumber daya yang lain oleh lebih dari satu proyek.
d) Disamping tugasnya dalam proyek yang bersangkutan, para spesialis dapat tetap memelihara dan meningkatkan profesinya, serta mengikuti kemajuan teknologi karena tetap terikat dengan induk organisasi fungsionalnya.
e) Petugas proyek memiliki tempat bernaung, yaitu organisasi induk/fungsionsal semula jika proyek tidak memerlukan lagi keahliannya.

2) Kelemahan

Kesulitan yang dihadapi secara spesifik disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a) Meskipun tanggung jawab tercapainya sasaran proyek berada ditangan Pimpro, tetapi keputusan mengenai pelaksanaan pekerjaan dan keperluan personil (kualitas dan kuantitas) terletak diluar jalur komandonya.
b) Jumlah organisasi terlibat yang besar.
c) Terdapat dua atasan bagi anggauta tim.

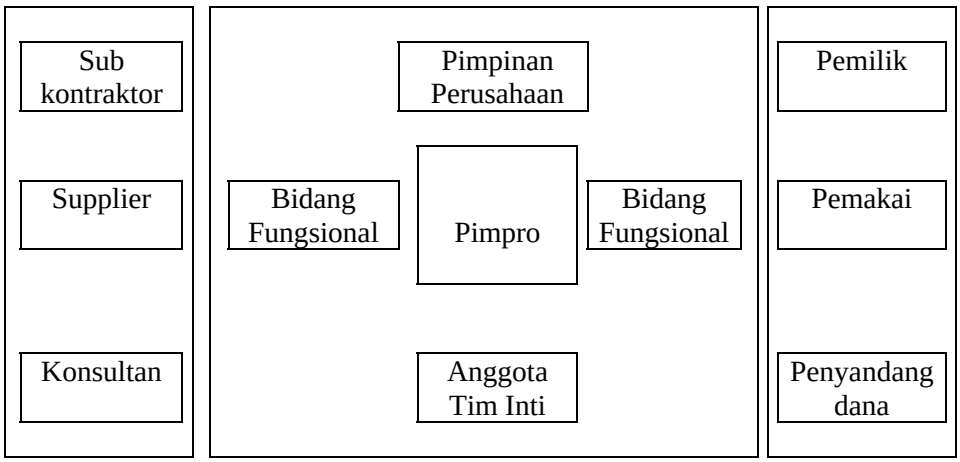
e. Tim Proyek

Manajemen proyek adalah bukan "*a one-person operation*", diperlukan suatu kelompok individu yang tertantang untuk mencapai sasaran tertentu yang sama. Manajemen proyek mencakup:

1) *a project manager.*
2) *an assistant project manager.*
3) *a project (home) office.*
4) *a project team.*

Breakdown Proyek menjadi komponen-komponen proyek, dan seterusnya menjadi elemen-elemen proyek sampai dengan kegiatan-kegiatan kecuali digunakan untuk penyusunan jadwal juga dapat digunakan untuk perencanaan kebutuhan staf proyek.

Pada umumnya, gambaran akan pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan dan hasil proyek adalah seperti diperlihatkan di bawah.



Penyusunan dan manajemen tim adalah tanggung jawab utama pemimpin proyek.

3. Kepemimpinan Proyek

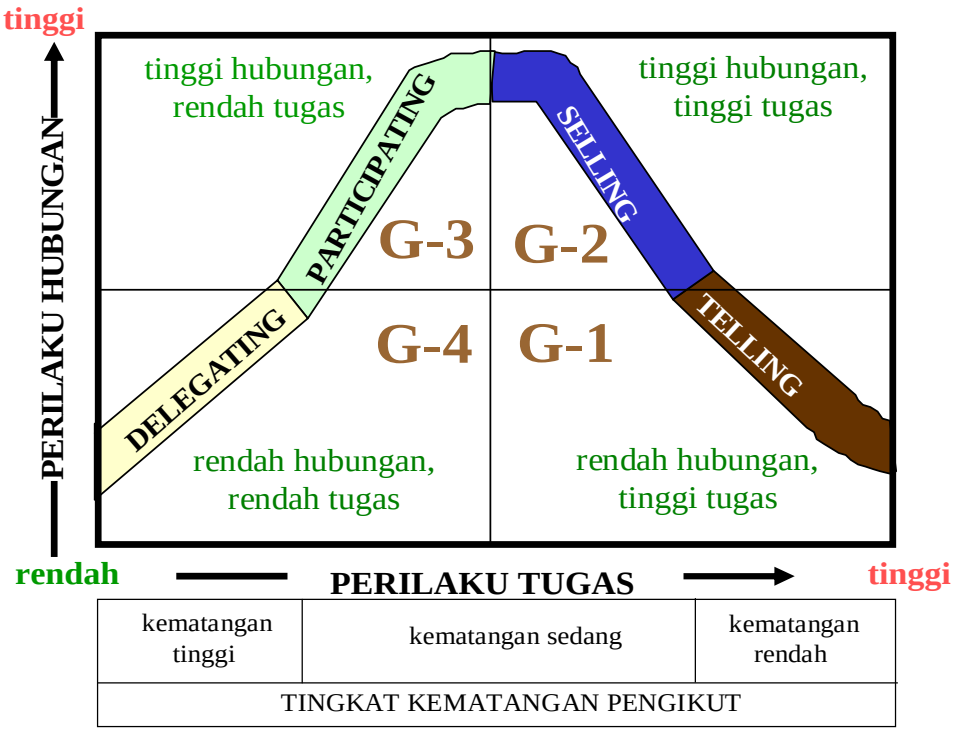
Oleh karena sering masing-masing kegiatan proyek memiliki ciri penanganan tersendiri, maka agar dicapai tingkat efektivitas manajemen yang baik, sistem manajemen harus responsif terhadap perubahan. Untuk proyek-proyek yang memiliki durasi singkat, tuntutan akan sistem manajemen yang responsif

terhadap perubahan menjadi menonjol. Mengelola kegiatan dengan sifat-sifat seperti tersebut memerlukan koordinasi yang efektif agar kegiatan-kegiatan dapat bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh menuju sasaran yang telah ditentukan. Oleh karenanya, pemimpin proyek kecuali berfungsi sebagai *koordinator*, ia juga harus berfungsi sebagai *integrator*.

Hal itu berarti bahwa pemimpin proyek harus:

a. dapat menjadi sumber informasi bagi masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek.
b. dapat melakukan koordinasi dan usaha-usaha tindak lanjut antar departemen fungsional dan organisasi lain peserta proyek.
c. dapat menjadi integrator dan pendorong agar kegiatan-kegiatan dilakukan sesuai kepentingan dan sasaran proyek. Hal ini memerlukan kecakapan pendekatan dan negosiasi dengan manajer fungsional misalnya dalam menentukan masalah prioritas pekerjaan.
d. "*Accountability*" terhadap pelaksanaan kegiatan proyek.

Hal yang sangat spesifik dalam kepemimpinan proyek adalah bahwa anggota proyek tersusun dari SDM profesional yang sering belum pernah bekerja bersama. Menangani keadaan seperti ini, agaknya konsep 'Kepemimpinan Situasional" dari **Paul Hersey.**



Gambar 20. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional sangat menarik karena merekomendasikan gaya kepemimpinan fleksibel dan dinamis. Ketika karyawan menjadi lebih percaya diri dan berpengalaman, pemimpin bisa mengubah tipe kepemimpinanya dengan memberikan delegasi kewenangan lebih tinggi.

Untuk kepemimpinan proyek, agaknya kepemimpinan *participating* dan *delegating* banyak disarankan.

a. *Participating*

Jika para anggota baik kemampuan maupun kemauan untuk berprestasi telah baik, yang ditandai antara lain dengan: memahami visi, dapat melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah, prosedur dan kewenangan dipahami, maka gaya *participating* disarankan untuk diterapkan.

Pada tahap ini, anggota sudah dilibatkan dalam pembahasan permasalahan organisasi dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

1) Rendah tugas dan tinggi hubungan.
2) Pemimpin dan anggota saling memberikan gagasan.
3) Pemimpin dan anggota bersama-sama membuat keputusan.

b. *Delegating*

Anggota telah menunjukkan kemampuan dan kemauannya, yang ditunjukkan melalui prestasi sehingga kinerja yang diharapkan dapat dicapai. Pada keadaan yang demikian, pengarahan dan dorongan pimpinan dialihkan kepada penetapan target-target bersama dalam tingkat strategis. Pada tingkat operasional pendelegasian penuh sudah dapat dilakukan.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat adalah *delegating.*

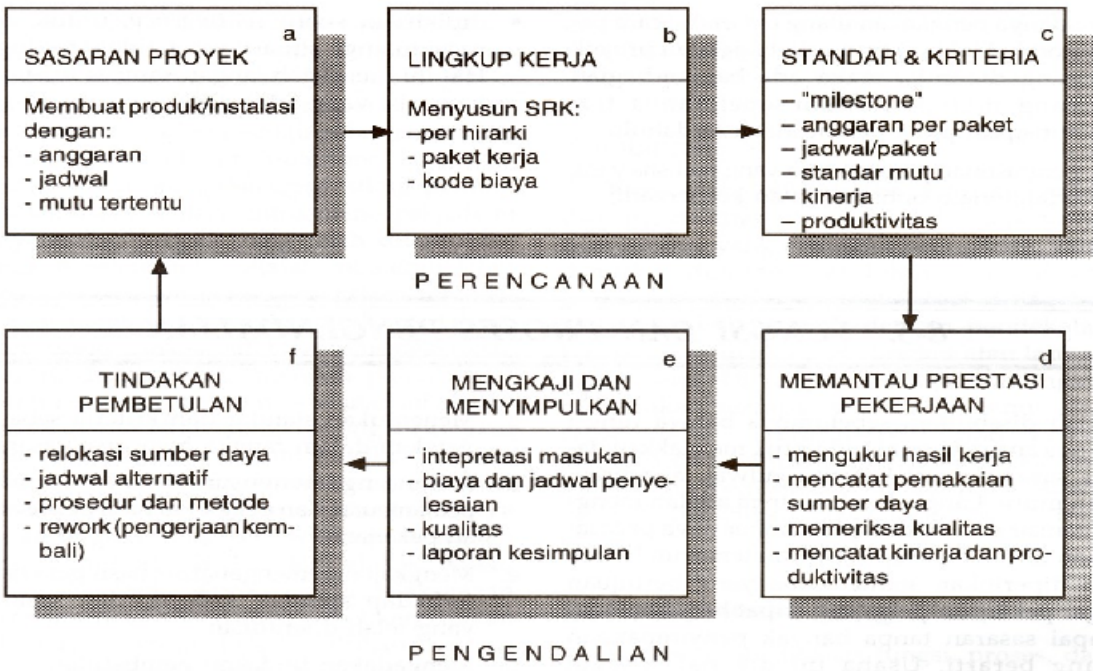
Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri:

1) Rendah tugas dan rendah hubungan.
2) Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada anggota.

4. Pengendalian Proyek

Oleh karena pengendalian bertujuan agar pekerjaan-pekerjaan dapat terlaksana dengan baik sesuai rencana yang telah ditetapkan, sehingga sasaran proyek dapat dicapai tepat mutu, dalam batas biaya dan waktu yang telah ditetapkan, maka dalam pengendalian hasil perencanaan dijadikan acuan dan ketiga indikator keberhasilan dijadikan aspek pengendalian.

Seperti diperlihatkan pada gambar di bawah, tampak keterkaitan tahapan perencanaan dan pengendalian.



Gambar 21. Keterkaitan Perencanaan & Pengendalian Proyek

a. Aspek pengendalian

Oleh karena rencana dijadikan acuan dalam pengendalian, maka aspek yang dikendalikan sama dengan aspek yang dicakup dalam perencanaan, yakni:

1) Waktu/jadwal
2) Anggaran biaya
3) Lingkup kerja
4) Mutu.

b. Pengendalian Internal dan Eksternal

Pengendalian dapat juga digolongkan menjadi pengendalian internal dan eksternal. Meskipun bertujuan sama, tetapi perbedaannya adalah pada pelaku atau yang mengadakan. Pengendalian internal dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan eksternal dilakukan oleh badan atau organisasi diluar penyelenggara proyek, seperti auditor/akuntan publik.

Metode dan teknik pengendalian secara rinci disajikan dalam Modul 4.

D. Latihan

Pertanyaan kepada peserta dilakukan secara bergiliran:

1. Pengertian Manajemen Proyek dapat diturunkan dari pengertian kedua kata penyusunnya, yakni manajemen dan proyek. Jelaskan pendapat anda!

2. Batasan kualitas sasaran proyek yang bagaimana yang dianggap bahwa manajemen penyeleng-garaan proyek dapat dinilai berhasil.
3. Mengapa pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien perlu ditekankan dalam pencapaian sasaran proyek
4. Dalam penyelenggaraan proyek di lingkungan pemerintahan, banyak pemimpin proyek yang terpaksa harus menghabiskan sisa anggaran proyek (SIAP) meskipun hasil proyek telah tercapai. Jelaskan faktor apa yang mempengaruhi kekhawatiran akan terjadinya SIAP tersebut.
5. Apa yang dimaksud dengan organisasi proyek murni, dan apa ciri cirinya?
6. Apa keunggulan dan kelemahan dan keuntungan suatu Organisasi Proyek murni?
7. Apa saja tugas seorang pemimpin proyek pada suatu organisasi proyek murni?
8. Aspek pengendalian biasanya mengacu pada rencana. Sebutkan beberapa aspek yang dikendalikan yang dicakup dalam perencanaan tersebut?
9. Apa yang dimaksud dengan Pengendalian Internal dan Eksternal?

E. Rangkuman

Dewasa ini manajemen proyek terus berkembang sebagai suatu cabang khusus dalam ilmu manajemen, bahkan penerapan dalam dunia bisnis dewasa ini cukup menarik para perancang strategi bisnis, khususnya dalam peluncuran produk baru.

Hal lain yang spesifik dalam manajemen proyek adalah keterlibatan orang-orang yang sebelumnya belum pernah bekerjasama.

Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien.

Sebagai suatu rangkaian (seri) kegiatan-kegitan yang tidak berulang, keberhasilan penyelenggaraan proyek akan ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan setiap tahapan kegiatan penyusunnya. Oleh karenanya, implementasi fungsi-fungsi manajemen harus diterapkan pada setiap tahapan. Untuk kegiatan yang dinamis seperti halnya proyek, dimana intensitas dan macam kegiatan cepat berubah, keterkaitan antara fungsi perencanaan dan pengendalian sangat diperlukan. Perencanaan dan pengendalian akan berlangsung sepanjang siklus proyek dalam bentuk perencanaan - pemantauan - pengendalian - koreksi.

Perencanaan proyek (*project planning*) merupakan kunci dari manajemen proyek yang efektif. Perencanaan proyek mencakup mulai dari mendefinisikan tujuan menentukan sasaran sampai dengan menyusun rangkaian kegiatan dan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

Asian Development Bank: “Handbook on Management Project Implementation”, Asian development Bank, 1998.

Bambang Permadi S, SE.:”AHP”, PAU-EK-UI, Jakrta, 1992.

Bapedal, ”Peringkat Kinerja Pembangunan Berkelanjutan Daerah”m, Jakarta, 2001

Departemen Kesehatan RI, “Profil Kesehatan Indonesia 2001”, Jakarta 2002

Emmett J. Vaughan: ”Risk management”, John Wiley & Sons, Inc, Nwe York, 1995.

Garold D. Oblender:”Project Management for Engineering and Construction”, McGraw-Hill International Editions, New York, 1993.

Harold Kerzner, Ph.D.: “Project Management, A System approach to Planning, Scheduling, amd Controlling”, Fouth Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1992.

Imam Soeharto:”Manajemen Proyek, Dari Konseptual Sampai Operasional”, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.

James A.F. Stoner, dkk.:”Manajemen”, Jilid I & II, PT Prenhallindo, Jakarta,1996.

James Taylor:”The Project Management Workshop”, Amacom, American Management Association, New York, 2000.

John D. Martin, dkk.: ”Dasar-dasar Manajemen Keuangan” Jilid 2, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994.

John Wiley dkk.:”Manajemen”, Penerbit ANDI Yogyakarta, 1996.

Kevin Forsberg dkk.:”Visualizing Project Management”, John Willey & Sons,Inc, New York, 1996.

Kompas: ”Profil Daerah Kabupaten dan Kota”, Jakarta, 2001.

Nancy Mingus:”Project Management”, Prenada Media, Jakarta, 2002.

Norma Michael dkk.:”Basic Project Management”, Heinemann Asia, Singapore, 1993.

“Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Keppres RI Nomor 80 Tahun 2003 dan Perubahannya”, Fokusmedia, Jakarta, 2006

P K Joy : “Total Project Management”, Macmillan India Limited, Delhi, 1994

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Penerbit CV Eko Jaya, Jakrta 2006.

Purwokohadi: ”Manajemen Proyek Konstruksi”, Departemen PU, Jakarta, 1995.

Rob Thomsett:”Radical Project Management”, Penerbit Erlangga,Jakarta, 2002.

Robert J.Kodoatie,Ph.D.: “Manajemen dan Rekayasa Infrastruktur”, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003.

Sentanoe Kertonegoro:”Prinsip dan teknik Manajemen”, PT Wira Muda, Yogyakarta, 1983.

Sukanto Reksohadiprodjo, Prof.Dr.:”Manajemen Proyek”, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta, 1997.

Siswanto Sutojo:”Studi kelayakan Proyek”, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1996.

Suad Husnan, Dr. MBA:” “Studi kelayakan Proyek”, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Soekartawi,Dr.Ir.MSc.:”Dasar Penyusunan Evaluasi proyek”, PT. Fajar Interpratama, Jakarta, 1995.

Tubagus Haedar Ali:”Prinsip-prinsip Network Planning”, Penerbit PT Gramedia, Jakarta, 1992.

Vincent Gaspersz:” Total Quality Management”, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
Willy Susilo : ”Audit Mutu Internal”, Subur, Jakarta, 2003.

This document was created with Win2PDF available at http://www.daneprairie.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.