**MAKALAH MANAJEMEN PROYEK
"MANAJEMEN ORGANISASI "**

dosen pembimbing

indah hartati Skom.mTI

disusun oleh

GILLAN FATAHILLAH : 175100008

UNIVERSITAS MITRA INDONESIA

BAB 1

PENDAHULUAN

Pentingnya Manajemen Proyek, sebagaimana didefinisikan di dalam A Guide to the Project Body of Knowledge (PMBOK Guide) yang dirilis oleh Project Management Institute (PMI), adalah usaha bersifat sementara yang dilakukan untuk menciptakan produk yang unik, layanan, atau hasil. Definisi tersebut diperjelas dengan karakteristik proyek, di antaranya menghasilkan sesuatu yang unik, terdiri dari kegiatan yang saling terkait, menghasilkan deliverables berkualitas, melibatkan beberapa sumber daya, dan didorong oleh kendala keterbatasan.

Dalam empat dekade terkini, manajemen proyek telah menjadi sebuah tema penting bagi organisasi yang mengedepankan pengelolaan proses bisnisnya secara profesional dan modern. Fenomena ini disadari oleh organisasi berskala besar maupun kecil; pemerintah maupun swasta. Perkembangan organisasi yang terus bergerak maju mengikuti perkembangan zaman berdampak pada munculnya gagasan pengembangan aneka produk unggulan organisasi yang dikelola pada level proyek, program, dan portofolio.

Di organisasi manapun, termasuk Direktorat Jenderal Pajak DJP, perubahan situasi dan kondisi yang dinamis kerap memicu permasalahan di dalam pengelolaan proyek maupun program. Permasalahan yang terjadi kerap mengerucut pada pernyataan yang terlihat klise dan terdengar familiar di kalangan pengelola proyek maupun program. Pengelola proyek merasa bahwa proyek yang mereka kerjakan kerap kali menghadapi “tembok tebal” berupa keterbatasan anggaran, waktu penyelesaian, dan ketersediaan sumber daya manusia (SDM). Sementara di sisi lain, tingginya ekspektasi pemangku kepentingan dan rentetan risiko maupun permasalahan, baik yang teridentifikasi ataupun tidak, siap meletup kapan saja. Terkadang tanpa peringatan dini dan tak terprediksi.

Kualitas, globalisasi, dan kecepatan. Ketiganya merupakan fokus organisasi di seluruh dunia yang masing-masing pernah mengemuka di era 1980-an, 1990-an, dan 2000-an. Saat ini, untuk menjadi organisasi yang terdepan dalam inovasi dan mengutamakan kepuasan pelanggan, organisasi dituntut untuk mengembangkan produk yang menghasilkan nilai tambah di mata pelanggan. Dengan skenario ini, manajemen proyek menjadi alat yang sangat penting dan kuat di tangan organisasi yang memahami kebutuhan penggunaannya dan memiliki kompetensi untuk menerapkannya.

a. Rumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas, kami merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apa itu Manajemen Proyek ?
2. Bagaimana Isu Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek ?
3. Bagaimana Solusi Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek ?

b. Tujuan Pembahasan

Dari rumusan permasalahan di atas, kami dapat menyimpulkan tujuan pembahasan sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui Manajemen Proyek.
2. Untuk Mengetahui Isu Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek.
3. Untuk Mengetahui Solusi Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengendalian Manajemen

2.1.1 Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian merupakan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan dalam organisasi terhadap komponen organisasi dan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara terus menerus dan berkesinambungan agar semua dapat berfungsi secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengendalian manajemen merupakan suatu istilah yang umum dan makin banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan dan pengertian. Kadang-kadang digunakan untuk pemeriksaan rutin intern, misalnya pada penyusunan kembali pembukaan. Biasanya interpretasi yang lebih sempit ini ternyata merupakan salah satu kegiatan daripada struktur pengendalian manajemen yang luas itu.

Definisi mengenai pengendalian manajemen menurut para ahli:

1. Menurut Arief Suadi, Ph.D :

Pengendalian Manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Atau Proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar secara efektif dan efisien mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu.

2. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford :

Pengendalian Manajemen adalah semua metode, prosedur dan strategi organisasi, termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa pelaksanaan sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan.

2.1.2 Jenis-Jenis Pengendalian

Jenis-jenis pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian Karyawan (Personnel Control)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan. Misalnya apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tata kerja, disiplin, absensi, dan sebagainya.

2. Pengendalian Keuangan (Financial Control)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggaran.

3. Pengendalian Produksi (Production Control)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.

4. Pengendalian Waktu (Time Control)

Pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

5. Pengendalian Teknis (Technical Control)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

6. Pengendalian Kebijakan (Policy Control)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai yang telah digariskan.

7. Pengendalian Penjualan (Sales Control)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

8. Pengendalian Inventaris (Inventory Control)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.

9. Pengendalian Pemeliharaan (Maintenance Control)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.

2.1.3 Pelaksanaan Dan Pengendalian Proyek

Dokumen Perencanaan proyek diuraikan di dalam bagian yang terdahulu adalah yang terbaik dikenal seperti dokumen yang perlu untuk diperbaiki dan ditaksir kembali sepanjang jalan proyek tersebut. Di dalam proyek besar, yang kompleks, aktivitas perencanaan masih berlanjut setelah suatu team proyek terpilih dan beberapa tugas awal telah dikerjakan, dan suatu rencana permulaan dilewati, dan sebuah revisi perencanaan mungkin berlanjut ke dalam prosedur pengesahan yang sama diuraikan

pada beberapa bulan suatu proyek.

Perangkat lunak manajemen proyek seperti Microsoft Project biasanya digunakan untuk membantu manajer proyek dan para pemimpin regu lain memulai dan memonitor tugas proyek.

Komunikasi tentang semua proyek yang dipengaruhi stakeholders dengan para pengguna potensial adalah kunci sukses implementasi proyek sistem khususnya. Karena proyek yang besar dengan dampak bisnis utama, peristiwa suatu "permulaan" proyek sering dijadwalkan di mana juara atau sponsor proyek dengan tegas mengkomunikasikan hasil proyek dan barangkali juga mempresentasikan beberapa peraturan umum untuk anggota team proyek untuk membuat keputusan atas nama konstituen mereka.

Beberapa organisasi juga telah mengadopsi suatu pendekatan red-yellow-green lights untuk menandai apa yang "on track", lingkup masalah potensial, dan permasalahan proyek. Hal ini membantu para top manajer memusatkan pada atas tindakan korektif untuk keadaan pengecualian, seperti perubahan di dalam pelaksanaan untuk menghindari suatu kemacetan atau revisi utama kepada resiko perencanaan proyek yang terbaik.

2.2 Organisasi Proyek

Proyek merupakan suatu kegiatan usaha yang kompleks, sifatnya tidak rutin, memiliki keterbatasan terhadap waktu, anggaran dan sumber daya serta memiliki spesifikasi tersendiri atas produk yang akan dihasilkan. Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam mengerjakan suatu proyek, maka sebuah organisasi proyek sangat dibutuhkan untuk mengatur sumber daya yang dimiliki agar dapat melakukan aktivitas-aktivitas yang sinkron sehingga tujuan proyek bisa tercapai. Organisasi proyek juga dibutuhkan untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara yang efisien, tepat waktu dan sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

Secara umum, terdapat 4 jenis organisasi proyek yang biasa digunakan dalam menyelesaikan suatu proyek. Adapun jenis-jenis organisasi proyek yang dimaksud antara lain:

1. Organisasi Proyek Fungsional

Dalam organisasi proyek fungsional, susunan organisasi proyek dibentuk dari fungsi-fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi. Organisasi ini biasanya digunakan ketika suatu bagian fungsional memiliki kepentingan yang lebih dominan dalam penyelesaian suatu proyek. Top manajer yang berada dalam fungsi tersebut akan diberikan wewenang untuk mengkoordinir proyek.

Adapun beberapa kelebihan yang terdapat dalam organisasi proyek ini antara lain: proyek dapat diselesaikan dengan struktur dasar fungsional organisasi induk, memiliki fleksibilitas maksimum dalam penggunaan staf, adanya pembauran berbagai jenis keahlian bagi tiap-tiap fungsi serta peningkatan terhadap profesionalisme pada sebuah divisi fungsional.

Sedangkan beberapa kelemahan yang ditemui dalam organisasi proyek fungsional antara lain: proyek biasanya kurang fokus, terdapat kemungkinan terjadinya kesulitan integrasi antar tiap-tiap fungsi, biasanya membutuhkan waktu yang lebih lama serta motivasi orang-orang yang terdapat dalam organisasi menjadi lemah.

2. Organisasi Proyek Tim Khusus

Dalam organisasi proyek tim khusus, organisasi akan membentuk tim yang bersifat independen. Tim ini bisa direkrut dari dalam dan luar organisasi yang akan bekerja sebagai suatu unit yang terpisah dari organisasi induk. Seorang manajer proyek full time akan ditunjuk dan diberi tanggung jawab untuk memimpin tenaga-tenaga ahli yang terdapat dalam tim.

Adapun beberapa kelebihan yang terdapat dalam organisasi proyek tim khusus yakni: tim akan terbentuk dengan bagian-bagian yang lengkap dan memiliki susunan komando tunggal sehingga tim proyek memiliki wewenang penuh atas sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran proyek, sangat dimungkinkan ditanggapinya perubahan serta dapat diambil sebuah keputusan dengan tepat dan cepat karena keputusan tersebut dibuat oleh tim dan tidak menunda hierarki, status tim yang mandiri akan menumbuhkan identitas dan komitmen anggotanya untuk menyelesaikan proyek dengan baik, jalur komunikasi dan arus kegiatan menjadi lebih singkat, mempermudah koordinasi maupun integrasi personil serta orientasi tim akan lebih kuat kepada kepentingan penyelesaian proyek.

Sedangkan beberapa kelemahan: yang ditemukan dalam organisasi proyek ini adalah biaya proyek menjadi besar karena kurang efisien dalam membagi dan memecahkan masalah dalam penggunaan sumber daya, terdapat kecenderungan terjadinya perpecahan antara tim proyek dengan organisasi induk serta proses transisi anggota tim proyek untuk kembali ke fungsi semula jika proyek telah selesai akan terasa sulit karena telah meninggalkan departemen fungsionalnya dalam waktu yang lama.

3. Organisasi Proyek Matriks

Organisasi proyek matriks merupakan suatu organisasi proyek yang melekat pada divisi fungsional suatu organisasi induk. Pada dasarnya organisasi ini merupakan penggabungan kelebihan yang terdapat dalam organisasi fungsional dan organisasi proyek khusus.

Beberapa kelebihan yang terdapat dalam bentuk organisasi ini yaitu manajer proyek bertanggung jawab penuh kepada proyek, permasalahan yang terjadi dapat segera ditindaklanjuti, lebih efisien karena menggunakan sumber daya maupun tenaga ahli yang dimiliki pada beberapa proyek sekaligus serta para personil dapat kembali ke organisasi induk semula apabila proyek telah selesai.

Adapun beberapa kekurangan yang terdapat dalam bentuk organisasi proyek ini antara lain manajer proyek tidak dapat mengambil keputusan mengenai pelaksanaan pekerjaan dan kebutuhan personil karena keputusan tersebut merupakan wewenang dari pada departemen lain, terdapat tingkat ketergantungan yang tinggi antara proyek dan organisasi lain pendukung proyek serta terdapat dua jalur pelaporan bagi personil proyek karena personil proyek berada dibawah komando pimpinan proyek dan departemen fungsional.

4. Organisasi Proyek Virtual

Organisasi proyek virtual adalah suatu bentuk organisasi proyek yang merupakan aliansi dari beberapa organisasi dengan tujuan untuk menghasilkan suatu produk tertentu. Struktur kolaborasi ini terdiri dari beberapa organisasi lain yang saling

bekerjasama dan berada disekeliling perusahaan inti.

Adapun beberapa kelebihan yang terdapat dalam susunan organisasi proyek virtual ini antara lain terjadi pengurangan biaya yang signifikan, cepat beradaptasi dengan pesatnya perkembangan teknologi serta adanya peningkatan terhadap fleksibilitas usaha.

Sedangkan beberapa kekurangan yang terdapat dalam organisasi ini yakni proses koordinasi keprofesionalan dari berbagai organisasi yang berbeda dapat menjadi hambatan, terdapat potensi terjadinya kehilangan kontrol pada proyek serta terdapat potensi terjadinya konflik interpersonal.

2.3 Hakikat Proyek

Sebuah proyek adalah sekumpulan kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi kepentingan pihak manajemen proyek bisa dalam bentuk proyek konstruksi pembuatan suatu produk besar yang unik pengaturan ulang pabrik pengembangan produk baru kegiatan konsultasi audi akuisisi dan divestasi tuntutan hukum restrukturisasi financial kegiatan riset dan pengembangan pengembangan dan instalansi system informasi dan banyak yang lain.

Sebuah proyek dimulai ketika manajemen telah menyetujui sifat umum dari apa yang harus dikerjakan dan yang telah disetujui tentang taksiran jumlah sumber daya yang akan digunakan selama mengerjakan suatu proyek dan akan berakhir ketika tujuannya telah tercapai atau proyek tersebut telah dibatalkan penyelesaiannya atas suatu proyek mungkin mengakibatkan adanya operasi yang berlangsung rutin seperti proyek pengembangan suatu produk baru yang berhasil transisi dari organisasi proyek ke organisasi operasional yang akan melibatkan masalah pengendalian manajemen yang rumit Ada beberapa jenis proyek antara lain yang dikerjakan oleh sedikit atau banyak orang didalamnya seperti proyek pengembangan suatu produk dan lain sebagainya.

1. Perbandingan Dengan Operasi Rutin

Bagian ini menguraikan karakteristik dan dari proyek yang membuat pengendalian manajemen untuk proyek berbeda dengan pengendalian manajemen kegiatan rutin.

2. Sasaran Tunggal

Sebuah proyek biasanya mempunyai sasaran tunggal operasi rutin mempunyai sebuah tujuan sebagai tambahan selain mengawasi pekerjaan sehari-hari manajer sebuah tanggung jawab pada organisasi yang telah melakukan kegiatan rutin harus mengawasi pekerjaan hari ini dan membuat keputusan yang mempengaruhi operasi dimasa depan.

3. Struktur Organisasi

Dalam banyak hal organisasi proyek bertumpang tindih dengan organisasi operasional system pengendalian manajemen bertumpang tindih dengan sistem pengendalian manajemen organisasional tersebut masalah ini terdapat didalam organisasi yang rutin hubungan yang memuaskan harus dibangun antara organisasi proyek dan organisasi operasional yang rutin.

4. Fokus Pada Proyek

Pengendalian atas proyek dimana tujuannya adalah untuk menghasilkan produk yang memuaskan dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan pada tingkat biaya yang optimum sebaliknya mengendalikan manajemen dari pada organisasi rutin difokuskan pada kegiatan kegiatan dalam suatu periode waktu tertentu seperti satu bulan dan berlaku pada semua produk yang dikerjakan dalam jangka waktu tersebut.

5. Perluasnya Trade Off

Proyek biasanya melibatkan trade off anatar ruang lingkup , jadwal dan biaya biaya dapat dikurangi dengan mengurangi ruang lingkup suatu proyek jadwal dapat dipersingkat dengan menimbulkan biaya lembur trade off yang serupa terjadi didalam organisasi rutin tetapi mereka bukanlah merupakan kegiatan sehari hari yang umum didalam organisasi semacam itu.

6. Standar Yang Kurang Andal

Standar kerja yang digunakan cenderung kurang dapat diandalkan pada proyek jika dibandingkan dengan organisasi rutin meskipun spesifikasi dari suatu proyek dan metode pelaksanaannya dapat sama dengan proyek yang lain rancangan proyek secara harfiah hanya dapat digunakan satu kali bagaimana pun standar untuk aktifitas proyek yang repetitive dapat dikembangkan dari pengalaman masa lalu dari analisis teknis atas waktu dan biaya yang optimal jika aktivitas proyek yang digunakan adalah sama dengan proyek yang lain pengalaman dari proyek ini dapat digunakan menjadi dasar dalam untuk memperkirakan waktu dan biaya.

7. Seringnya Terjadi Perubahan Dalam Perencanaan

Rencana proyek cenderung sering berubah secara drastic kondisi lingkungan yang tidak terduga dalam proyek konstruksi atau pengungkapan fakta yang tidak diperkirakan sebelumnya selama pelaksanaan konsultasi dapat mengarah kepada perubahan rencana.

8. Ritme Yang Berbeda

Irama dari proyek berbeda dengan operasi rutin kebanyakan proyek dimulai dari kecil meningkat mencapai aktifitas puncaknya dan kemudian menurun dengan semakin dekatnya penyelesaian hingga akhirnya yang harus dilakukan hanyalah pembersihannya sedangkan aktifitas rutin cenderung beroperasi pada tingkat aktifitas yang sama selama waktu yang cukup lama dan kemudian berubah ke arah mana pun tingkat tersebut ke tingkat yang lain.

9. Pengaruh Lingkungan Yang Lebih Besar

Suatu proyek cenderung dipengaruhi oleh lingkungan external jika dibandingkan operasi yang terdapat didalam pabrik kegiatan produksi berlangsung dalam pabrik yang dinding dan atapnya melindungi mereka dari pengaruh lingkungan. Proyek konstruksi dilaksanakan diluar dan dipengaruhi oleh kondisi cuaca dan keadaan geografis lainnya dan banyak keadaan external yang tidak terduga.

10. Pengecualian

Perbedaannya tidak terlalu jelas dilihat antara keduanya namun adanya perbedaan terhadap bagaimana mengelola karyawan dan jenis kerjanya.

2.4 Lingkungan Pengendalian

2.4.1 Struktur Organisasi Proyek

Organisasi proyek merupakan organisasi sementara sebuah tim dibentuk untuk pelaksanaan proyek dan tim dibubarkan ketika tuganya selesai anggota tim dapat merupakan karyawan dari organisasi yang menjadi sponsor proyek atau dapat pula direkrut khusus untuk proyek tersebut atau mereka alah karyawan dari organisasi luar yang mendapat kontrak untuk melaksanakan proyek itu. Jika proyek dilaksanakan seluruhnya atau sebagian oleh kotraktor dari luar sponsor proyek sebaiknya dengan menetapkan aturan kerja yang jelas dengan para personel kontraktor itu hubungan ini diatur oleh syarat-syarat kontrak, Jika proyek dilaksanakan oleh organisasi yang mensponsori beberapapekerjaan mungkin ditugaskan untuk mendukung unit unit yang ada dalam organisasi dan hubungan yang serupa yang haris dibentuk oleh mereka.

1. Organisasi Matrix

Organisasi matriks disebut juga organisasi manajemen proyek, yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai keterampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi ini digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan. Kebaikan organisasi ini adalah terletak pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi ini tidak mengganggu struktur organisasi yang ada. Sedangkan kelemahannya akan timbul kalau manager proyek tidak bisa mengkoordinir dari berbagai bagian yang berbeda tersebut sehingga dapat menghadapi kesulitan dalam mengembangkan tim yang padu. Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manager proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting.

2. Evolusi Struktur Organisasi

Jenis personel dan metode manajemen yang berbeda mungkin tepat dilaksanakan pada berbagai tahapan proyek pada tahap perencanaan sebuah proyek konstruksi pada tahap pelaksanaan proyek peran utama adalah para manjer produksi pada tahap akhir pekerjaan sudah berkurang dan tugas utama barangkali adalah mengupayakan penerimaan sponsor dengan ketarmpilan pemasaran yang tinggi.

3. Hubungan Kontraktual

Jika proyek dilaksanakan oleh kontraktor luar, maka tingkat pengendalian proyek akan bertambah. Sebagai tambahan kepada pengendalian yang dilaksanakan oleh kontraktor yang mengadakan pekerjaan itu, organisasi sponsor juga bertanggung jawab untuk melakukan pengendaliannya sendiri. Kontraktor dapat membawa system pengendaliannya sendiri ke dalam proyek, dan sistem ini mungkin harus disesuaikan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh sponsor. (Hal ini bukan berarti terjadi duplikasi sistem; hanya saja sistem sponsor hendaknya menggunakan data dari sistem proyek.) Bentuk pengaturan kontrak mempunyai dampak penting pada pengendalian. Kontrak memiliki dua jenis umum: harga tetap dan penggantian

biaya, dengan banyak variasi pada masing-masing jenis.

4. Struktur Informasi

1) Paket Kerja

Dalam sistem pengendalian proyek, informasi disusun berdasarkan elemen-elemen proyek. Elemen yang paling kecil disebut paket kerja, dan cara di mana paket kerja ini adalah kumpulan yang disebut struktur rincian pekerjaan (work breakdown structure - WBS). Paket kerja adalah pertambahan pekerjaan yang dapat diukur, biasanya dengan jangka waktu yang singkat. pekerjaan tersebut harus memiliki sebuah titik yang trianggal dan dapat diidentifikasi, yang disebut tolok ukur kemajuan (milestone). Setiap paket pekerjaan harus merupakan tanggung jawab dari seorang manajer. Jika proyek mempunyai paket-paket pekerjaan yang sama (misalnya, paket pekerjaan yang terpisah untuk pekerjaan elektrik pada setiap lantai gedung perkantoran), masing-masing harus didefinisikan dengan cara yang sama agar supaya biaya dan informasi jadwal pekerjaan dapat dibandingkan dengan paket pekerjaan yang serupa. Demikian juga jika sebuah industri telah mengembangkan biaya atau waktu, standar untuk kinerja jenis tertentu dari paket pekerjaan (sebagaimana merupakan kasus di banyak cabang industri konstruksi), atau jika organisasi proyek telah mengembangkan standar seperti itu berdasarkan pekerjaan sebelumnya, definisi yang digunakan di dalam standar-standar ini harus diikuti.

Sebagai tambahan dari paket pekerjaan bagi pekerjaan proyek langsung, dibuat perkiraan biaya untuk aktivitas administrasi dan aktivitas pendukung. Berbeda dengan paket pekerjaan, aktivitas ini tidak mempunyai hasil keluaran yang didefinisi. Estimasi biaya ini biasanya ditetapkan dalam satuan unit waktu, seperti dalam sebulan, persis seperti penyajian biaya overhead untuk pusat tanggung jawab aktivitas rutin. Daftar akun, yang merupakan aturan pembebanan biaya ke dalam proyek, dan wewenang memberikan persetujuan dan kuasa penandatanganan yang spesifik ditentukan di muka.

5. Perencanaan Proyek

Pada tahap perencanaan, tim perencanaan proyek menggunakan perkiraan kasar yang menjadi dasar pengambilan keputusan. pelaksanaan proyek sebagai titik awalnya. Mereka mengolah perkiraan ini menjadi spesifikasi terinci atas produk, jadwal rinci, dan anggaran biaya. Mereka juga mengembangkan sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian tugas yang menjadi dasar (atau menerapkan semua ini dari sistem yang pernah digurakan sebelumnya), dan sebuah bagan organisasi. Kotak dalam bagan ini lama-kelamaan akan diisi dengan nama-nama personel yang akan mengelola pekerjaan tersebut. Pada proyek yang tidak terlalu rumit sekalipun, ada rencana untuk perencanaan, yaitu uraian perencanaan setiap tugas, siapa yang bertanggung jawab untuk pekerjaan itu, kapan pekerjaan itu harus diselesaikan, serta hubungan antara tugas-tugas tersebut. Proses perencanaan itu sendiri merupakan sub proyek dalam keseluruhan proyek. juga ada sistem pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan dilakukan secara semestinya.

Ø Sifat Perencanaan Proyek

Rencana akhir terdiri atas tiga bagian yang berkaitan: lingkup, jadwal, dan biaya. Bagian lingkup (scope) menyebutkan spesifikasi setiap paket pekerjaan dan nama dari orang atau unit organisasi yang bertanggung jawab. Jika proyek adalah salah satu proyek

yang memiliki spesifikasi yang tidak jelas, sebagaimana pada kasus yang terjadi di banyak proyek-proyek konsultasi, riset dan pengembangan, pernyataan ini harus ringkas dan umum. Bagian jadwal (schedule) menyatakan estimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap paket pekerjaan dan hubungan antara paket pekerjaan, yaitu paket pekerjaan yang mana yang harus diselesaikan sebelum paket pekerjaan yang lain dimulai. Perangkat hubungan-hubungan ini disebut jaringan pekerjaan. Jaringan pekerjaan akan dijelaskan di dalam bagian berikutnya. Biaya (cost) yang dinyatakan di dalam anggaran proyek, biasanya disebut anggaran pengendalian. Jika pekerjaan tidak cukup besar, biaya satuan moneter diperlihatkan secara kumpulan dari beberapa paket pekerjaan. Sumber daya yang akan dipergunakan untuk masing-masing paket pekerjaan, dinyatakan dalam jumlah nonmoneter seperti jumlah hari kerja, atau beton dalam yard kubik.

6. Analisis Jaringan

Beberapa alat tersedia untuk menyusun jadwal proyek. Ada yang dikenal dengan teknik evaluasi dan penilaian program PERT, dan metode jalur kritis (critical path method CPM). Setiap teknik mempunyai tiga langkah pokok: (1) memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk setiap paket pekerjaan, (2) mengidentifikasi saling ketergantungan antara paket pekerjaan (yaitu, paket pekerjaan yang harus diselesaikan sebelum paket pekerjaan tertentu dapat dimulai), dan (3) menghitung jalur kritis. Secara kolektif hal-hal tersebut adalah teknik untuk analisis jaringan kerja (network analysis). Suatu diagram jaringan kerja terdiri atas (a) sejumlah titik (nodes), masing-masing merupakan standar yang harus dicapai untuk dapat menyelesaikan proyek garis-garis yang menghubungkan satu node dengan lainnya; garis-garis ini menggambarkan aktivitas-aktivitas. Perkiraan waktu untuk melaksanakan tiap aktivitas ini diperlihatkan pada diagram. Satu aktivitas yang menghubungkan dua kejadian, misalnya A dan B, menunjukkan bahwa aktivitas yang mengarah kepada B tidak dapat dimulai sebelum peristiwa A terjadi. Kegiatan ini adalah paket-paket pekerjaan. Jadi, diagram jaringan kerja memperlihatkan urutan-urutan kronologis di mana peristiwa-peristiwa harus diselesaikan untuk menyelesaikan keseluruhan proyek. kejadian yang membutuhkan waktu total terpendek untuk menyelesaikan proyek.

Ø Probabilitas PERT

Seperti pemukiman awal dari PERT, perkiraan waktu yang diperkirakan bagi setiap aktivitas dalam jaringan dibuat atas dasar probabilitas. Tiga perkiraan dilakukan untuk setiap aktivitas; waktu yang sangat mungkin terjadi, waktu optimis dan waktu pesimis. Waktu optimis dan waktu pesimis seharusnya mewakili probabilitas dari kira-kira 0,01 sampai 0,99 pada distribusi probabilitas normal. Kemudian disadari bahwa pendekatan ini mempunyai kesulitan yang serius dalam pelaksanaannya. Para insinyur serta pihak-pihak lain yang diminta untuk membuat tiga perkiraan, menemukannya merupakan pekerjaan yang paling sulit.

7. Memperkirakan Biaya

Karena alasan kepraktisan, perkiraan biaya sering kali dibuat pada tingkat agregat yang menggabungkan beberapa paket pekerjaan menjadi satu. Sumber daya yang digunakan pada masing-masing paket pekerjaan dikendalikan dalam hal kuantitas

fisiknya, bukan dalam bentuk biaya, sehingga membuat perkiraan biaya bagi setiap paket pekerjaan tidak akan banyak memberikan manfaat. Perkiraan biaya untuk kebanyakan proyek cenderung kurang akurat dibandingkan dengan perkiraan biaya untuk barang-barang produksi karena proyek kurang terstandarisasi, dan informasi biaya yang terkumpul untuk pekerjaan sejenis, tidak absah untuk dijadikan sebagai dasar perbandingan. Namun demikian, jika kontraktor telah melaksanakan pekerjaan yang sama, biaya yang timbul pada paket pekerjaan ini akan memberikan titik awal untuk menaksir biaya proyek baru. Untuk beberapa pekerjaan, norma industri, atau peraturan telah dikembangkan dan berguna dalam memperkirakan biaya. Jelas, tidak seorang pun tahu apa yang akan terjadi di masa depan; oleh karenanya tidak seorang pun tahu berapa biaya yang akan terjadi nantinya.

Dalam memperkirakan biaya, dua macam ketidakpastian yang harus dipertimbangkan. Jenis pertama adalah ketidakpastian yang diketahui adalah perkiraan biaya untuk aktivitas-aktivitas yang telah diketahui akan terjadi, misalnya menggali fondasi untuk rumah. Sifat pekerjaannya diketahui; dan biayanya, walaupun tidak diketahui, sering kali dapat ditaksir dalam batas-batas yang layak berdasarkan pengalaman masa lalu. Tetapi, bila dijumpai kondisi-kondisinya diharapkan, misalnya tanah berbatu, perkiraan ini mungkin dapat menyimpang jauh. Ketidakpastian yang lain adalah ketidakpastian yang tidak diketahui untuk kegiatan ini, penaksir tidak tahu bahwa ini akan terjadi, dan oleh karenanya, tidak mungkin dapat memperkirakan biayanya. Penghentian pekerjaan, kerusakan karena badai atau banjir, tertundanya penerimaan bahan baku, kecelakaan, gagalnya pengawas dari pihak pemerintah untuk bertindak secara tepat waktu, merupakan contoh-contoh kejadian ini. Dalam kontrak harga tetap, biasanya dinyatakan bahwa biaya yang timbul karena kejadian seperti itu ditambahkan ke dalam harga tetap.

8. Penyiapan Anggaran pengendalian

Anggaran pengendalian dipersiapkan mendekati awal pekerjaan, memberikan waktu yang hanya cukup untuk meminta persetujuan oleh pengambil keputusan sebelum komitmen dari biaya. Untuk proyek yang panjang, anggaran pengendalian awal dapat dipersiapkan dengan rinci hanya untuk fase pertama proyek dengan perkiraan biaya yang agak kasar untuk tahap berikutnya. Anggaran yang terinci bagi fase berikutnya dipersiapkan hanya sebersama pekerjaan dimulai pada fase-fase ini. Memperlambat penyiapan pengendalian anggaran sampai kepada hanya pekerjaan akan dimulai, memastikan bahwa anggaran pengendalian memakai informasi sekarang ini tentang cakupan dan jadwal, hasil analisis biaya, dan data sekarang tentang tingkat gaji, harga-harga bahan, dan variabel lainnya.

9. Aktivitas Perencanaan yang Lain

Selama fase perencanaan, aktivitas yang lain tetap dikerjakan, bahan-bahan baku dipesan, izin-izin diperoleh, wawancara awal dilaksanakan, personel dipilih, dan seterusnya. Semua aktivitas ini harus dikendalikan dan diintegrasikan ke dalam upaya proyek keseluruhan. Satu perangkat aktivitas berhubungan dengan seleksi dan pengorganisasian personel. Setelah personel mulai bekerja, mereka akan saling mengenal satu sama lain dan menemukan di mana mereka cocok ditempatkan. Di dalam organisasi proyek, mereka belajar tentang apa yang diharapkan dari mereka. Informasi yang dipelajari dan harapan yang dikembangkan selama tahap ini merupakan

bagian dari ikrim pengendalian, dan mereka dapat mempunyai dampak yang besar pada keberhasilan penyelesaian proyek.

2.4.2 Pelaksanaan Proyek

Pada akhir proses perencanaan proyek, bagi kebanyakan proyek akan terdapat spesifikasi paket pekerjaan, jadwal, dan anggaran; begitu pula, manajer yang bertanggung jawab atas setiap paket pekerjaan yang teridentifikasi. Jadwal memperlihatkan perkiraan waktu bagi setiap aktivitas dan anggaran memperlihatkan perkiraan biaya dari setiap bagian pokok proyek. Informasi ini acap kali dinyatakan di dalam model keuangan. Jika sumber daya akan digunakan di dalam paket pekerjaan yang rinci diekspresikan di dalam istilah nonmoneter seperti jumlah hari kerja yang dibutuhkan pengendalian anggaran menyatakan biaya secara moneter hanya bagi kumpulan yang cukup besar dari masing-masing paket pekerjaan.

Dalam proses pengendalian, data atas biaya aktual, waktu aktual, dan pencapaian actual dibandingkan dengan semua estimasi ini. perbandingan mungkin dapat dibuat ketika tercapainya milestone yang ditetapkan di dalam proyek atau pada interval waktu yang telah ditentukan. Seperti dalam mingguan atau bulanan.

1. Sifat Laporan

Para manajer memerlukan tiga jenis laporan yang berbeda satu sama lain; laporan kendala, laporan kemajuan pekerjaan, dan laporan keuangan. Laporan kendala melaporkan baik masalah yang sudah terjadi (seperti keterlambatan yang disebabkan oleh sejumlah sebab-sebab yang memungkinkan) dan masalah di kemudian hari yang sudah diantisipasi. Masalah kritis akan ditandai. Sangat penting bahwa laporan ini segera sampai kepada manajer yang tepat sehingga tindakan korektif dapat dilaksanakan; laporan ini sering disampaikan melalui diskusi tatap muka, telepon, atau faksimili. Ketepatan terpaksa dikorbankan untuk kepentingan kecepatan; angka-angka kasar sering digunakan jumlah jam kerja, daripada biaya buruh, atau jumlah bata, daripada biaya material- Jika persoalan yang dilaporkan adalah signifikan, laporan lisan kemudian dikonfirmasi dengan dokumen tertulis untuk menjadi catatan.

Laporan kemajuan (progress report) membandingkan jadwal aktual dan biaya dengan jadwal yang direncanakan dan biaya-biaya bagi pekerjaan yang telah selesai dan mereka memuat perbandingan yang sama untuk aktivitas overhead yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan. Varians yang berhubungan dengan harga, keterlambatan jadwal dan faktor-faktor sejenis dapat diidentifikasi dan diukur secara kuantitatif menggunakan teknik-teknik analisis varians yang sama dengan yang digunakan di dalam analisis operasi rutin. Laporan keuangan (financial report) adalah laporan yang akurat dari biaya proyek yang harus disiapkan sebagai basis untuk pembayaran tiap termin kemajuan pekerjaan jika itu merupakan kontrak penggantian biaya; dan mereka biasanya diperlukan sebagai dasar pencatatan ayat-ayat akuntansi keuangan untuk kontrak harga tetap. Akan tetapi, laporan ini kurang penting bagi pengendalian manajemen jika dibandingkan dengan informasi biaya yang terdapat di dalam laporan kemajuan. Karena laporan keuangan harus akurat mereka diperiksa dengan hati-hati, dan proses ini memakan waktu. Sedangkan informasi kas yang tersedia dengan segera adalah lebih penting bagi manajemen proyek.

2. Kuantitas Laporan

Untuk memastikan bahwa semua kebutuhan akan informasi telah terpenuhi, akuntan manajemen kadang-kadang membuat lebih dari jumlah optimum yang dibutuhkan dari laporan. Laporan yang tidak diperlukan atau informasi tambahan yang terdapat di dalam laporan, menimbulkan biaya tambahan dalam penyusunan dan pengiriman informasi. Yang lebih penting, pembacanya dapat membuang waktu secara percuma untuk membaca laporan itu, atau mereka mungkin melewatkan informasi yang penting karena terkubur di bawah sejumlah besar hal-hal detail. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan proyek perlu dilakukan peninjauan atas kumpulan laporan tersebut dan hal ini mungkin dapat menyebabkan penghapusan dan penyederhanaan beberapa laporan.

3. Persentase Penyelesaian

Beberapa paket pekerjaan hanya akan selesai sebagian pada suatu tanggal pelaporan, dan persentase penyelesaian dari setiap paket pekerjaan semacam itu harus diperkirakan sebagai dasar untuk perbandingan waktu aktual dengan waktu yang dijadwalkan dan biaya aktual dengan anggaran biaya. Jika pencapaian dapat diukur secara fisik, seperti jumlah pengecoran beton dalam yard kubik, persentase penyelesaian atas paket pekerjaan tersebut dapat diukur dengan mudah. Jika pengukuran kuantitatif tidak tersedia, sebagaimana dalam banyak kasus riset dan pengembangan dan proyek konsultasi, persentase penyelesaian bersifat subjektif. Beberapa organisasi membandingkan jam kerja aktual dengan jam kerja yang dianggarkan sebagai basis untuk menghitung penyelesaian pekerjaan tetapi ini mengasumsikan bahwa upaya aktual buruh telah menyelesaikan semua yang telah direncanakan, di mana sebenarnya mungkin kenyataannya tidak seperti itu. Laporan naratif atas kemajuan mungkin akan membantu, tetapi ini sering kali sulit diinterpretasi. Jika persentase penyelesaian tidak dapat ditentukan dari data kuantitatif manajer akan mengandalkan observasi pribadi, pertemuan-pertemuan dan sumber-sumber informal yang lain sebagai dasar untuk menilai kemajuan.

4. Merangkum Kemajuan

Sebagai tambahan dalam menentukan persentase penyelesaian tiap-tiap paket pekerjaan, sebuah rangkuman kemajuan dari keseluruhan proyek dapat sangat berguna. Pembayaran termin kemajuan pekerjaan acap kali dilakukan ketika milestone yang ditentukan telah dicapai. Jadi sistem biasanya memiliki beberapa metode pengumpulan tiap-tiap paket pekerjaan, yang memberikan pengukuran keseluruhan atas pencapaian.

5. Daftar Perbaikan

Mendekati akhir proyek konstruksi, sponsor menyiapkan daftar butir-butir pekerjaan yang masih harus diselesaikan, termasuk kelemahan yang perlu diperbaiki. Daftar perbaikan ini dinegosiasikan dengan manajer proyek. Pembayaran akhir ditahan sampai pekerjaan yang disetujui bersama telah diselesaikan. Pembayaran termin yang telah dilakukan selama pelaksanaan proyek biasanya lebih kecil daripada biaya ditambah dengan laba sampai dengan hari ini, sehingga dapat menjadi pengaman dalam kasus seperti ini.

BAB III PEMBAHASAN

3.1 Manajemen Proyek

3.1.1 Pengertian Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan suatu usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi kegiatan dalam proyek sedemikian rupa sehingga sesuai dengan jadwal waktu dan anggaran yang telah ditetapkan. Suatu pekerjaan rutin biasanya berlangsung secara kontinu, berulang-ulang dan berorientasi ke proses. Sebagai suatu proses yang terus menerus, pekerjaan yang rutin tidak dianggap suatu proyek.

Manajemen proyek adalah suatu cara mengelola, mengarahkan, dan mengkoordinasikan sumber daya (manusia/material) disaat mulainya sebuah proyek hingga akhir untuk mencapai suatu tujuan, yang dibatasi oleh biaya, waktu, dan kualitas untuk mencapai kepuasan.

Pengelola dalam sebuah proyek disebut sebagai Proyek Manager (PM), Proyek Manager bertanggung jawab untuk mengatur dan mengawasi semua kegiatan pelaksanaan proyek, agar sesuai dengan standart kualitas, biaya dan waktu. Dan tentunya selalu bertanggung jawab untuk selalu berkomunikasi dengan tim, atasan (owner), dan pelanggan (user). Maksudnya manajer harus mampu memberikan contoh tehnik, mampu mengambil keputusan yang tepat, dan pemimpin yang dapat memberikan informasi berupa laporan kepada atasan.

3.1.2 Tujuan Manajemen Proyek

Suatu proyek pasti mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuan tersebut, suatu proyek biasanya mempunyai kegiatan yang berlangsung dalam waktu tertentu dengan hasilakhir tertentu. Proyek dapat dibagi-bagi menjadi sub-sub pekerjaan yang harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu untuk mencapai tujuan proyek secara keseluruhan dengan tepat waktu. Ciri-ciri Manajemen Proyek Mekanisme proyek dalam hubungannya dengan pengelolaan, organisasi dan sumber dayamempunyai ciri-ciri tertentu sebagai berikut :

1. Memimpin organisasi proyek dan beroperasi secara independen.
2. Pembawa tunggal untuk mencapai satu tujuan proyek.
3. Memerlukan bermacam-macam keahlian dan sumber daya.
4. Bertanggung jawab menyatukan orang-orang dari berbagai fungsi/disiplin yang bekerja.
5. Memfokuskan pada ketepatan waktu dan biaya.

3.1.3 PROSES MANAJEMEN PROYEK

Manajemen proyek adalah suatu proses perencanaan, pengaturan,

kepemimpinan, dan pengendalian dari suatu proyek oleh para anggotanya dengan mengoptimalkan sumber daya seoptimal mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Proses adalah urutan pelaksanaan atau kejadian yang terjadi secara alami atau didesain, mungkin menggunakan waktu, ruang, keahlian atau sumber daya lainnya, yang menghasilkan suatu hasil.

Dengan adanya manajemen proyek maka akan terlihat batasan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari pihak-pihak yang terlibat dalam proyek baik langsung maupun tidak langsung, sehingga tidak terjadi adanya tugas dan tanggung jawab secara bersamaan.

Memulai, Perencanaan, Pelaksana, Pemantauan & pengendalian dan Penutupan.

Dalam membuat proyek harus ada proses perencanaan yaitu untuk menetapkan ruang lingkup proyek, menyempurnakan tujuan, dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bahwa proyek ini dilakukan untuk mencapai.

Proses tersebut dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan dalam rencana manajemen proyek untuk memenuhi spesifikasi proyek.

yaitu untuk melacak, review, dan mengatur kemajuan dan kinerja proyek; mengidentifikasi area di mana perubahan rencana yang diperlukan, dan memulai perubahan yang sesuai.

Membimbing eksekusi

Proses tersebut dilakukan untuk menyelesaikan semua kegiatan di semua Grup Manajemen Proyek Proses untuk secara resmi menutup proyek.

Knowledge berperan penting dalam sebuah manajemen proyek terutama dalam pengawasan grup proses manajemen proyek. Dimana grup proses adalah suatu rencana demi kelancaran proyek agar lebih mudah dalam memulai proyek dan tugas knowledge ialah memonitor segala hal dari berbagai aspek yang terjadi didalam grup proses.

merupakan tahap awal kegiatan proyek sejak sebuah proyek disepakati untuk dikerjakan.

Manajer proyek

Kepemimpinan seorang manajer proyek harus ditunjukkan pada semua tahapan proyek, Manajer proyek mempunyai otoritas dan kebebasan dalam mengatur proyek, Manajer proyek bersama dengan tim manajemen proyek harus mengkoordinir dan

mengarahkan berbagai alat penghubung teknis dan organisasi yang ada dalam proyek, Manajer proyek bersama dengan pemberi kuasa menyediakan sumber daya organisasi untuk merancang aktivitas proyek.

Kemampuan konseptual, Kemampuan interpersonal, Kemampuan administrasi, Kemampuan teknis

Kemampuan teknis melingkupi pengetahuan dan pengalaman dalam hal proyek itu sendiri, dengan mengetahui prosedur-prosedur dan mekanisme proyek. Kemampuan ini biasanya didapatkan dari penimbaan ilmu khusus, misalnya Institut Manajemen Proyek

Perencanaan sebuah proyek akan menjadi tidak berguna ketika tidak ada komunikasi yang efektif antara manajer proyek dengan timnya. Setiap anggota tim harus mengetahui tanggung jawab mereka.

Manajemen waktu proyek merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek. Manajemen waktu proyek dibutuhkan manajer proyek untuk memantau dan mengendalikan waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan sebuah proyek.

Yaitu landasan untuk pengambilan keputusan proyek dimasa depan

Yaitu harus mencapai sasaran-sasaran dan tujuan proyek dengan menyadari adanya batasan-batasan yang telah dipahami sebelumnya dan bagaimana mengoptimasikan dan pengalokasian semua sumber daya dan mengintegrasikannya untuk mencapai tujuan proyek yang telah ditentukan.

Kontrak tim, Scope statement, Work breakdown structure, Jadwal proyek, dalam bentuk bagan Gantt dengan semua dependensi dan sumber daya masuk, Sebuah daftar resiko prioritas (bagian dari sebuah register resiko).

3.1.4 Manfaat Manajemen Proyek

1. Mengidentifikasi Fungsi Tanggung Jawab.
2. Meminimalkan Tuntutan Pelaporan Rutin.
3. Mengidentifikasi Batas Waktu Untuk Penjadwalan.
4. Mengidentifikasi Metode Analisa Peramalan.
5. Mengukur Prestasi Terhadap Rencana.
6. Mengidentifikasi Masalah Dini & Tindakan Perbaikan.
7. Meningkatkan Kemampuan Estimasi Untuk Rencana.
8. Mengetahui Jika Sasaran Tidak Dapat Dicapai/Terlampau

3.1.4 Aspek-aspek dalam Manajemen Proyek

Dalam manajemen proyek, yang perlu dipertimbangkan agar output proyek sesuai dengan sasaran dan tujuan yang direncanakan adalah mengidentifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul ketika proyek dilaksanakan. Beberapa aspek yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Aspek Keuangan.
2. Aspek Anggaran Biaya.
3. Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Aspek Manajemen Produksi.
5. Aspek Harga.
6. Aspek Efektifitas dan Efisiensi.
7. Aspek Pemasaran.
8. Aspek Mutu.
9. Aspek Waktu.

3.2 Isu Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek

Keberhasilan sebuah proyek pasti membutuhkan tenaga dan pikiran yang tidak sedikit. Seorang manajer proyek dituntut untuk memastikan sebuah proyek telah berjalan sesuai rencana dan tidak melebar ke arah yang salah. Tetapi sampai saat ini ternyata masih banyak proyek gagal atau terlambat yang mana hal tersebut akan memakan biaya yang tidak sedikit. Kesia-siaan menjadi hasil favorit para manajer proyek yang kerap mengalami keterlambatan proyek atau kegagalan proyek.

1. Kurangnya Pemantauan

Pelaksanaan proyek biasanya tidak dipantau dengan baik. Ini memungkinkan proyek tidak berjalan sesuai rencana semula. Pemantauan sangat penting untuk mengukur kemajuan sampai dimana proyek tersebut dikerjakan.

2. Komunikasi Yang Lemah

Pelaksanaan proyek tanpa ada komunikasi yang kuat akan menyebabkan proyek bisa salah dalam pengerjaannya. Misalnya project manager ingin programmer berkoordinasi dengan analis sistem untuk penggarapan suatu modul aplikasi. Pada kondisi ini programmer tidak sering melakukan koordinasi dengan analis. Programmer mengerjakannya sesuai dengan desain yang telah dikeluarkan oleh analis di awal-awal masa proyek, tanpa bertanya sedikitpun pada analis tentang desain sistem yang dibuatnya pada saat penggarapannya.

3. Keterlambatan Tenaga Kerja

Keterlambatan tenaga kerja dalam menyelesaikan proyek adalah salah satu faktor yang menyebabkan terlambatnya penyelesaian proyek. Sudah tugas project manager untuk selalu mengingatkan setiap bawahannya untuk bekerja dengan tepat waktu. Contohnya seorang programmer, jika deadline aplikasi sudah ditetapkan oleh project manager, sudah kewajiban programmer untuk menyelesaikannya tepat waktu. Malah lebih baik diselesaikan sebelum deadline supaya jika ada error atau kesalahan pemrograman maka aplikasi masih bisa diperbaiki.

4. Anggaran Yang Tidak Kunjung Cair

Pada pelaksanaan proyek, anggaran sudah ditetapkan untuk berbagai macam kebutuhan pada proyek tersebut. Jika anggaran tersebut tidak cair, maka akan menghambat proses pengerjaan proyek. Jika proyek sudah terhambat, maka proyek akan selesai lebih lama dan proyek menjadi terlambat.

5. Skill Yang Kurang Memadai (Inkompetensi Teknologi)

Dalam membangun sebuah sistem informasi tentunya dibutuhkan skill yang memadai. Ambil contoh misalnya dalam membuat sistem informasi sekolah berbasis web. Jika kemampuan developer tidak memadai, maka bisa saja proses pembangunan sistem akan terhambat atau tidak sesuai kriteria yang diinginkan oleh pemilik sistem. Kompleksitas sistem bukanlah merupakan jaminan perbaikan kinerja, bahkan menjadi hambatan jika tidak didukung oleh kesiapan sumber daya manusia dalam tahapan implementasinya. Hal ini sering terjadi terutama pada perusahaan yang pengetahuan teknologi informasinya rendah. Jika pengembangan sistem informasi diserahkan pada orang-orang yang kurang berkompeten dibidangnya maka akan berakibat fatal bagi perusahaan ketika sistem tersebut telah diterapkan.

6. Manajemen Yang Buruk

Kesuksesan pengembangan sistem informasi tidak hanya bergantung pada penggunaan alat atau teknologinya saja, tetapi juga manusia sebagai perancang dan penggunanya. Bodnar dan Hopwood (1995) dalam Murdaningsih (2009) berpendapat bahwa perubahan dari sistem manual ke sistem komputerisasi tidak hanya menyangkut perubahan teknologi tetapi juga perubahan perilaku dan organisasional. Sekitar 30% kegagalan pengembangan sistem informasi baru diakibatkan kurangnya perhatian pada aspek organisasional. Tidak dapat dielakkan lagi bahwa manajemen yang buruk adalah salah satu faktor penyebab kegagalan proyek sistem informasi. Manajemen adalah hal penting yang harus ada dan dilaksanakan sebaik mungkin demi keberhasilan pembangunan sistem. Memperbaiki manajemen yang buruk adalah salah satu cara untuk menjamin keberlangsungan proyek. Dengan manajemen yang baik, maka kebutuhan di dalam proyek akan tercukupi.

7. Perencanaan Yang Tidak Memadai

Perencanaan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam berbagai aspek, oleh karena ini perencanaan yang memadai merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan berhasil atau tidaknya penerapan sistem informasi. Jika suatu pengembangan dan penerapan sistem informasi tidak didukung dengan perencanaan yang memadai, maka dapat menyebabkan tidak terpenuhinya keinginan dan kepentingan berbagai pihak di perusahaan. Tanpa adanya perencanaan yang matang penerapan sistem informasi dapat menjadi hal yang sia-sia. Pada kenyataannya sebagian besar penyedia jasa teknologi informasi kurang sensitif terhadap manajemen perusahaan, tetapi hanya fokus pada tools yang akan dikembangkan. Kelemahan inilah yang mengharuskan perusahaan untuk mengidentifikasi secara jelas kebutuhan dan spesifikasi sistem informasi yang akan diterapkan berikut manfaatnya terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem informasi memerlukan suatu perencanaan dan implementasi yang hati-hati, untuk menghindari adanya penolakan terhadap sistem yang dikembangkan.

8. Kurangnya Dukungan Dari Pihak Manajemen Eksekutif

Semua keputusan pada suatu perusahaan berada pada pihak manajemen, jika pihak manajemen memberikan dukungan penuh pada suatu proyek sistem informasi

maka hal tersebut akan memberikan dampak positif pada pengguna dan staf pelayanan teknis informasi. Dukungan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk penghargaan terhadap waktu dan tenaga yang telah dicurahkan pada proyek tersebut, dukungan bahwa proyek akan menerima cukup dana, serta berbagai perubahan organisasi yang diperlukan. Jika pihak manajemen kurang memberikan dukungan, maka dapat mengakibatkan penerapan sistem informasi perusahaan menjadi sia-sia, karena akan menyebabkan banyak hambatan dalam prosesnya. Dengan adanya sistem informasi akan menyebabkan perubahan pada pengorganisasian pada perusahaan tersebut, jika penerapan sistem informasi tidak mendapatkan dukungan penuh, akan menyebabkan ketidakpastian dan ancaman bagi posisi dan peran para pegawainya, hal ini pun akan dapat menyebabkan kegagalan dalam penerapan sistem informasi. Oleh karena itu dukungan penuh dari pihak manajemen sangat lah penting dalam menentukan keberhasilan sistem informasi dalam perusahaan.

9. Kesenjangan Komunikasi Antara Pengguna (End User) Dengan Perancang Sistem Informasi

Sikap positif dalam bentuk dukungan dan kompetensi dari user, serta hubungan yang baik antara user dengan teknisi merupakan faktor sikap yang menguntungkan dan sangat penting bagi berhasilnya penerapan sistem informasi. Sikap tersebut akan menentukan tindakan, dan berkaitan dengan tingkat penggunaan serta kepuasan terhadap sistem tersebut. Melibatkan pengguna dalam desain dan operasi sistem informasi adalah salah satu alternatif yang tepat untuk mendukung keberhasilan sistem informasi pada perusahaan. Pengguna akan memiliki kesempatan untuk dapat mendesain sistem tersebut sesuai dengan kebutuhannya dan memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengontrol hasilnya. Adanya kesenjangan komunikasi antara pengguna dan perancang sistem informasi terjadi karena pengguna dan spesialis sistem informasi cenderung memiliki perbedaan dalam latar belakang, kepentingan dan prioritas. Inilah yang sering dikatakan sebagai kesenjangan komunikasi antara pengguna dan desainer SIM.

10. Harapan Dan Tujuan Yang Kurang Jelas

Selain berbagai hal diatas, penyebab kegagalan lainnya adalah bahwa terkadang perusahaan tidak memiliki harapan dan tujuan yang jelas dari penerapan sistem informasi, hanya sekedar mengikuti perkembangan zaman atau untuk mengikuti tren penggunaan teknologi sistem informasi. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki harapan yang nyata, yaitu apa yang ingin dicapai dan usaha yang gigih dalam meraihnya, sehingga efektivitas dari pengembangan atau penerapan sistem informasi dapat terjadi.

11. Kurangnya Komitmen

Komitmen yang kurang di dalam mengerjakan proyek dapat menyebabkan pembangunan proyek menjadi terhambat bahkan mengalami kegagalan. Komitmen ini bukan hanya dimiliki oleh developer, tetapi harus dimiliki oleh setiap pihak yang berkaitan dengan sistem yang akan dibuat.

12. Mengambil Jalan Pintas

Dalam membangun sebuah sistem banyak jalan pintas yang dapat diambil.

Misalnya saja, seorang developer pernah membangun sistem yang mirip dengan sistem yang dibangunnya sekarang. Untuk mempersingkat waktu maka ia menggunakan sistem yang dahulu pernah ia selesaikan untuk diterapkan di sistem yang saat ini dia kerjakan. Hal semacam ini dapat berakibat fatal jika dilakukan dengan sembrono, karena belum tentu sistem yang telah dibuat sebelumnya sama dengan sistem yang akan dibangun saat ini.

13. Terlalu Optimis

Optimis adalah hal yang penting, tetapi sikap terlalu optimis dapat membuat kita lupa akan tanggung jawab yang harus dilaksanakan berkaitan dengan proyek sistem informasi yang sedang dibangun. Batasilah sikap terlalu optimis ini karena kita harus selalu siaga terhadap keadaan di lingkungan sekitar yang mungkin saja berpengaruh terhadap pembangunan sistem

3.3 Solusi Mengenai Kegagalan atau Keterlambatan dalam Manajemen Organisasi Proyek

Sering kali seorang project manager terbentur dengan permasalahan “klasik” dalam pelaksanaan suatu proyek (khususnya proyek-proyek IT). Terlambat, biaya membengkak, dan owner yang terlalu banyak permintaan merupakan contoh dinamika yang ada dalam suatu proyek.

Ada 4 (empat) hal penting yang harus dipahami oleh seorang project manager ketika melaksanakan suatu proyek, yaitu cakupan proyek (project scope), waktu pelaksanaan proyek (project timeline), biaya proyek (project cost) dan kualitas dari proyek itu sendiri (project quality). Keempat hal tersebut menjadi pilar utama dalam project management body of knowledge (PMBOK), sebuah best practise yang digunakan oleh seluruh project manager di dunia, khususnya mereka yang telah memiliki sertifikasi sebagai project manager professional (PMP). Gambar berikut akan menggambarkan bagaimana keempat hal tersebut berinteraksi.

1. Scope

Scope berbicara masalah cakupan pekerjaan yang dilakukan. Terkadang hal ini yang menjadi perdebatan antara pelaksana proyek dengan pemilik proyek. Scope yang menjadi luas (biasanya terjadi pada proyek yang dilakukan ad-hoc, tanpa perencanaan atau metode yang tepat) akibat permintaan owner yang datang terus menerus dapat mempengaruhi waktu pelaksanaan proyek dan biaya proyek.

2. Time

Merupakan waktu pelaksanaan proyek. Semakin lama suatu proyek dikerjakan, maka semakin besar biaya operasional proyek yang dibutuhkan. Project Time management yang baik akan mempengaruhi besar kecilnya profit margin proyek yang di dapat.

3. Cost

Merupakan komponen biaya proyek. Komponen ini juga saling terkait dengan 2 komponen sebelumnya (scope and time) karena besar kecilnya biaya proyek (termasuk penambahan biaya jika diperlukan) akan mempengaruhi besarnya scope proyek serta cepatnya waktu pelaksanaan proyek.

4. Quality

Kualitas merupakan harapan yang ingin didapatkan owner dari proyek tersebut dan atau mengacu pada standar tertentu (misal ISO). Kualitas dapat diraih dengan menentukan biaya, waktu dan scope proyek sesuai dengan kebutuhan.

Idealnya, Suatu proyek yang baik adalah proyek yang dapat selesai tepat waktu (time) dengan budget yang telah direncanakan sebelumnya (cost) sesuai dengan cakupan pekerjaan yang disetujui (scope) dengan kualitas yang diharapkan atau ditentukan sebelumnya (quality).

Namun, bagaimana jika sebuah proyek mengalami keterlambatan, sementara kecenderungan tidak ada penambahan biaya proyek (injection cost) dan scope yang terus berkembang ? Apakah kualitas “sah” untuk dikorbankan ?

Tidak banyak pilihan memang, jika seorang project manager dihadapkan pada permasalahan tersebut. Namun, ada baiknya kita menggunakan cara-cara yang sistematis dalam menyelesaikan permasalahan diatas. Untuk dapat meraih keuntungan (dalam hal ini tangible benefit) adalah sesuatu hal yang hanya dapat menjadi angan-angan. Namun, tetap masih ada opsi lain, dimana hubungan baik tetap diusahakan terjaga. Intangible benefit itulah yang dapat kita harapkan dari kerugian dan resiko kegagalan suatu proyek. Dimana, sedapat mungkin kita memberikan kesan bertanggung jawab kepada klien kita dengan mencari solusi terbaik (walaupun muncul tendensi mengeliminasi kerugian yang diderita semaksimal mungkin, walaupun kualitas harus sedikit berkurang), sehingga kepercayaan pelanggan tetap terjaga, dan merubah paradigma pelanggan bahwa kegagalan ini adalah “satu diantara keberhasilan yang pernah kami lakukan”, bukan “ketidak profesionalan sebagai seorang pengembang”.

Beberapa pilihan yang dapat dipertimbangkan terkait 4 pilar utama project management dalam mengatasi kasus diatas adalah:

1. Negosiasi Pengurangan Scope

Orientasi manajemen proyek adalah bagaimana menyelesaikan proyek secepat mungkin sehingga kerugian akibat pembengkakan biaya operasional proyek dapat ditekan. Untuk itu, mau tidak mau, project manager harus mempersiapkan seorang negosiator ulung agar dapat melobi pihak pemilik proyek untuk menurunkan atau mengurangi scope pekerjaan yang ada, dengan harapan kualitas dapat dipertahankan. Pengurangan scope pekerjaan tentunya akan menjadi lelucon belaka jika tidak disertai strategi yang tepat dalam melakukan lobi, misalnya dengan menjanjikan versi berikutnya (pada proyek pengembangan TIK) pada proyek selanjutnya. Hal ini memungkinkan manajemen proyek untuk mendapatkan “injection cost” secara tidak langsung dengan menempatkan scope proyek yang dikurangi pada proyek selanjutnya, tentunya dengan project cost yang baru.

2. Menambah Kerugian Untuk Mempertahankan Image Baik

Alternatif lain adalah menyelesaikan proyek tersebut sesuai dengan scope yang disepakati semaksimal mungkin, dengan mengambil resiko meningkatnya operasional cost. Strategi ini digunakan apabila orientasi manajemen perusahaan adalah mempertahankan citra baik di depan pelanggannya, atau jika pemilik proyek merupakan

pelanggan potensial perusahaan. Sehingga, walaupun perusahaan menderita kerugian dari sisi biaya proyek (tangible lost), namun perusahaan tetap berusaha untuk mempertahankan nama baik di depan pelanggannya (intangible benefit) dengan harapan kerjasama masih dapat terjalin di masa yang akan datang.

3. Cut the project

Pilihan berikutnya adalah memutuskan proyek tersebut dan menyerahkan hasil yang telah dilakukan apapun resikonya. Dalam risk management, istilah ini dinamakan *accept the risk*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan *cost of risk* yang harus ditanggung lebih kecil daripada usaha menangani resiko tersebut (baik tangible maupun intangible). Sehingga tidak ada pilihan lain selain mengakhiri proyek tersebut dengan menerima segala konsekuensinya.

Dalam mengatasi risiko-risiko dan kerugian proyek, diperlukan suatu kepemimpinan yang strategis yang memahami pola, alur, struktur, perilaku, peluang dalam hal biaya proyek. Kepemimpinan yang strategis juga akan mampu membangkitkan motivasi tim untuk bangkit karena tim merasa telah mendapatkan jalan keluar atas situasi yang tidak nyaman atas kerugian proyek dan tentu saja tim akan mendapat tantangan untuk menjalankan strategi yang dibuat dalam rangka mencapai salah satu kesuksesan proyek.

Menemukan langkah yang strategis diperlukan dalam rangka bertindak fokus sebagai salah satu action dalam crisis leadership. Tanpa fokus maka rencana yang dibuat tidak akan berjalan dengan baik dan sasaran pencapaian menjadi kurang optimal. Tindakan yang fokus merupakan sikap yang harus ditempuh dalam rangka secepatnya keluar dari situasi krisis. Dalam tulisan ini berarti krisis terhadap masalah kinerja biaya proyek.

Pemimpin proyek yang baik, harus mampu memetakan situasi dan kondisi proyek dari aspek biaya termasuk struktur biayanya. Dalam pemetaan ini, hal yang sangat penting adalah dengan menghubungkannya dengan project life cycle atau siklus hidup proyek. Hal ini dikarenakan keberhasilan strategi biaya proyek sangat terkait dengan perjalanan fase proyek. Suatu strategi biaya dapat cocok pada beberapa fase tapi bisa jadi tidak cocok juga pada beberapa fase yang lain. Contoh sederhana adalah strategi melakukan VE. Strategi biaya ini akan cocok jika dilakukan pada fase sebelum proyek dimulai dan atau pada saat masa perencanaan proyek. VE sangat tidak tepat dilakukan pada saat pelaksanaan apalagi penutupan proyek.

Berdasarkan pengalaman dalam mengatasi proyek yang rugi, diperlukan langkah sistematis dalam rangka mendapatkan rencana tindak lanjut yang strategis dalam mengatasi proyek yang rugi. Dalam hal ini kerugian proyek sudah dapat diketahui sehubungan terjadinya risiko proyek. Langkah-langkah untuk mendapatkan rencana tindak lanjut yang strategis dan jitu adalah sebagai berikut:

1. Pemetaan biaya sehingga didapat item biaya pareto dan dapat juga dikelompokkan bersamaan berdasarkan kelompok biayanya. (Material, upah, subkontraktor, alat, dan overhead).
2. Identifikasi item pekerjaan rugi dan nilai kerugiannya dalam nilai dan prosentase. Lalu disusun ranking secara nilai dan prosentase.
3. Analisis penyebab kerugian yang utama dan besaran dampak yang ditimbulkannya.

4. Membuat rencana-rencana tindak lanjut atau strategi atas kerugian yang terjadi berdasarkan hasil analisis penyebab dan besaran dampak.

5. Memetakan strategi dalam hubungan antara tingkat kesulitan dan hasil yang diharapkan atau dapat juga membuat suatu simulasi perubahan kinerja biaya jika langkah yang direncanakan memiliki probabilitas keberhasilan tertentu.

6. Review strategi atau langkah berdasarkan hasil pemetaan atau simulasi sebelumnya dengan orientasi pencapaian hasil yang optimum.

7. Menentukan strategi prioritas berdasarkan hasil review dan simulasi ulang.

8. Evaluasi strategi secara periodik dengan memperhatikan fase proyek.

9. Menyiapkan strategi-strategi lain apabila langkah yang telah ditetapkan kurang berhasil atau meleset dari perkiraan semula. Bahasa lainnya untuk tahap ini adalah menyiapkan plan b atau bahkan plan c.

Rangkaian tahapan di atas diperlukan apabila kerumitan dan kompleksitas yang terjadi sedemikian tidak memungkinkan untuk menggunakan langkah yang praktis berdasarkan pengalaman. Untuk masalah yang sederhana dapat menggunakan strategi praktis yang telah berhasil pada proyek sebelumnya.

Perlu diketahui bahwa tiap langkah di atas adalah penting. Kurang baiknya suatu langkah akan mempengaruhi kualitas langkah selanjutnya. Namun terdapat dua hal yang sangat krusial yaitu analisis penyebab kerugian dan eksplorasi langkah penanganan kerugian.

Penyebab kerugian bagaimanapun harus ditemukan dengan validitas data yang baik. Kesalahan langkah ini akan membuat langkah mencari rencana tindak lanjut akan menjadi sia-sia. Pada eksplorasi langkah untuk penanganan kerugian juga harus dilakukan secara kreatif. Diperlukan ide-ide brilliant dan bersifat out of the box untuk dapat keluar dari kerugian. Beberapa prinsip ide-ide tersebut adalah:

1. Memperkecil kerugian pada item pekerjaan rugi yang besar.

2. Memperbesar peluang dan nilai keuntungan pada item pekerjaan pareto yang lain.

3. Mengubah pekerjaan rugi menjadi untung.

4. Menghilangkan pekerjaan rugi dan memunculkan pekerjaan untung.

5. Memperkecil uncertainty (ketidakpastian) biaya dan mengunci biaya yang sudah tinggi tingkat kepastiannya. Prinsip ini bertujuan untuk mengurangi kompleksitas pengendalian biaya agar biaya dapat lebih mudah dikendalikan terutama yang belum dikunci.

6. Menambah keuntungan proyek dari pemasukan lain-lain proyek.

7. Meningkatkan produktifitas produksi.

8. Meningkatkan efisiensi dalam operasional.

Menemukan ide-ide brilliant dapat dimaksimalkan dengan melibatkan lebih banyak tim proyek dalam diskusi atau brainstorming di proyek. Berikan gambaran permasalahan yang baik sedemikian tim proyek memahami permasalahan yang ada lalu dengan motivasi yang tepat dan situasi yang kondusif, biasanya ide brilliant sering didapat.

Prinsip ide-ide di atas sudah tentu tidak boleh mengorbankan standart dan target proyek dari sisi kehandalan design, target waktu, target kualitas, dan target safety.

Sudah tidak jamannya untuk berusaha mengurangi kerugian dengan mengorbankan target kualitas dan waktu proyek karena hanya akan membuat trust yang sudah dibangun menjadi rusak. Jika perlu langkah strategis yang dibuat malah membuat target dapat dilampaui. Tidak gampang, namun tidaklah terlalu sulit jika kreatifitas dan leadership memadai dalam organisasi proyek.

Satu hal yang harus diperhatikan adalah seberapa bagus rencana yang dibuat tidak akan berhasil apabila hubungan dan komunikasi dengan pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan proyek kurang dijalin dengan baik. Bagaimanapun rencana tersebut akan melibatkan interaksi yang cukup rumit yang berhubungan dengan manusia sebagai pelaku yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Komunikasi yang baik dan terbuka akan memunculkan trust kepada para pelaku proyek. Ini akan menunjang dalam menjalankan strategi yang telah dibuat.

Diperlukan pula visi dan misi yang baik dan mulia dalam setiap memulai suatu rencana yang besar. Kesulitan dan hambatan dalam pelaksanaan akan selalu ada, namun visi dan misi yang mulia akan secara tidak disadari akan selalu mendampingi dalam menemukan solusi yang terkadang begitu dekat dengan masalah itu sendiri.

Hindari untuk bersikap serakah karena hanya akan membuka celah kegagalan dalam menjalankan strategi. Berfikir positif dalam tiap langkah dan berinteraksi akan membuat suatu keyakinan dalam setiap tahap dari rencana yang dilakukan. Selalu ada peluang dalam setiap masalah yang terjadi.

Strategi biaya proyek juga harus memperhatikan resources yang ada. Strategi apapun dan bagaimanapun bagusya tidak akan optimal jika tidak didukung oleh resources yang memadai. Sebagai contoh adalah jika strategi yang dianggap memiliki peluang besar adalah review design / VE. Maka harus diperhatikan bahwa ada anggota tim yang kompeten dalam melakukan hal ini.

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen proyek merupakan suatu usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi kegiatan dalam proyek sedemikian rupa sehingga sesuai dengan jadwal waktu dan anggaran yang telah ditetapkan. Suatu pekerjaan rutin biasanya berlangsung secara kontinu, berulang-ulang dan berorientasi ke proses. Sebagai suatu proses yang terus menerus, pekerjaan yang rutin tidak dianggap suatu proyek.

Suatu proyek pasti mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuan tersebut, suatu proyek biasanya mempunyai kegiatan yang berlangsung dalam waktu tertentu dengan hasilakhir tertentu. Proyek dapat dibagi-bagi menjadi sub-sub pekerjaan yang harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu untuk mencapai tujuan proyek secara keseluruhan dengan tepat waktu.

Mencermati fakta yang terjadi selama ini, organisasi dalam menghadapi tantangan dalam pengelolaan proyek, khususnya proyek maupun program terkait pengembangan proses bisnis maupun teknologi informasi. Tantangan tersebut meliputi beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan sumber daya. DJP memiliki keterbatasan dalam alokasi sumber daya,

baik SDM, anggaran, maupun waktu penyelesaian. Dengan keterbatasan tersebut, DJP harus mengalokasikan sumber daya dengan efektif untuk menangani proyek tanpa mengesampingkan tugas dan tanggung jawab rutin di masing-masing unit.

2) Inkonsistensi dalam manajemen proses. Inkonsistensi antar proyek satu dengan yang lain adalah permasalahan yang banyak dihadapi oleh banyak organisasi termasuk DJP, khususnya yang memiliki keterbatasan di dalam penerapan manajemen proyek. Perbedaan tingkat maturity tersebut menyebabkan DJP mengalami kesulitan di dalam konsistensi dan penggunaan indeks pengukuran performa antar proyek.

3) Lemahnya koordinasi antar proyek. Proyek-proyek yang dikelola dalam sebuah program, atau program-program yang dikelola dalam sebuah portofolio yang dijalankan dalam waktu yang bersamaan berpotensi menimbulkan kesulitan didalam proses monitoring pencapaian output dan outcome setiap proyek. Sehingga dimungkinkan terjadinya proyek dan program berstatus “under the radar” dan progresnya tidak terpantau dengan baik.

4) Sulitnya memilih proyek maupun program yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Hampir seluruh organisasi, berfokus pada permasalahan tersebut. Tanpa melalui mekanisme yang baik, proyek yang mubazir dan tidak relevan dengan rencana strategis, memiliki peluang untuk dilaksanakan, ketimbang proyek maupun program yang memiliki manfaat dan dampak besar terhadap organisasi.

5) Suatu proyek yang baik adalah proyek yang dapat selesai tepat waktu (time) dengan budget yang telah direncanakan sebelumnya (cost) sesuai dengan cakupan pekerjaan yang disetujui (scope) dengan kualitas yang diharapkan atau ditentukan sebelumnya (quality).

B. Saran

Dalam penulisan makalah ini penyusun mengharapkan semoga menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi pembaca umumnya dan khususnya bagi kami sebagai penyusun juga menyadari bahwa dalam pembuatan makalah ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu diperlukan kritik dan saran yang bersifat konstruktif demi kelancaran pembelajaran makalah ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dipohusodo, Istimawan.1996.Manajemen Proyek dan Konstuksi jilid I,Yogyakarta: Kanisius
2. Husen, Abrar MT.2009. Manajemen Proyek.Yogyakarta: C.V Andi Offeset
3. Norton M. Bedford, dkk.1996.Sistem Pengendalian Manajemen.Jakarta: PT Erlangga Edisi Ke – 5
4. Soeharto,Iman.1998.Manajemen Proyek.Jakarta: Erlangga
<https://agungrakhmat04.wordpress.com/2015/12/29/pengendalian-manajemen-proyek-hakekat-proyek/>

5. <http://ivansteritory.blogspot.com/2016/01/01penyebab-sebuah-proyek-terlambat-gagal.html>
6. <https://ranggryani.wordpress.com/2016/01/02/makalah-manajemen-proyek/>
7. <http://www.pajak.go.id/content/article/peran-project-management-office-dalam-pengelolaan-proyek-berbasis-proses-bisnis-di>
8. <http://manajemenproyek.net/organisasi-proyek.html>