

# Konsep Manajemen Proyek

Drs. Bambang Pujiyono, M.Si.



## PENDAHULUAN

---

Modernisasi yang dilakukan oleh hampir semua negara berkembang termasuk Indonesia yang berada di kawasan Asia, menuntut percepatan pembangunan yang pada dekade abad kedua puluh satu ini berparadigma pembangunan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan dan manusiawi. Globalisasi yang dialami oleh dunia internasional sejak awal tahun 1990-an terutama setelah Uni Soviet runtuh, membawa dampak yang luar biasa pada seluruh kehidupan masyarakat dunia terutama pada aspek ekonomi dan teknologi informasi sehingga terjadi lintas komunikasi internasional yang mempengaruhi peri kehidupan ekonomi, sosial, dan politik antarnegara yang berkembang secara pesat dan sulit dibendung. Adanya dampak global juga telah membuat pemerintah Republik Indonesia melalui Bank Indonesia segera menerapkan kebijakan moneter yang cenderung ketat (*tight money policy*) untuk mengendalikan laju inflasi. Di sisi lain, pemerintah juga akan menjaga agar momentum pertumbuhan ekonomi tidak dikorbankan terlalu besar (Kompas, 23 Juli 2008:17).

Maraknya proyek-proyek multinasional, termasuk proyek-proyek kemanusiaan internasional, semisal pada saat terjadi bencana tsunami di Aceh pada tahun 2004 silam, menyiratkan betapa teknologi informasi telah mengglobal sehingga tidak ada satu perkembangan informasi pun yang terlewat di mata dunia internasional. Begitu pula pertumbuhan ekonomi suatu negara serta kepentingan proyek publik suatu negara, mau tidak mau, terkena dampak dari globalisasi teknologi informasi yang berimbas pada globalisasi ekonomi dan tentunya akan mempengaruhi pengambilan keputusan atau kebijakan. Sehingga keberadaan dan kinerja proyek-proyek yang menyangkut kepentingan publik dipengaruhi pula oleh perkembangan lingkungan eksternal yang terglobalisasi.

Oleh sebab itu, peran manajemen proyek untuk menyelaraskan kebutuhan internal dan kondisi eksternal menjadi sangat penting. Manajemen

proyek dengan segala fungsi manajemen dan aktivitasnya merupakan kolaborasi ilmu dan seni manajemen dalam mencapai kinerja proyek yang berhasil guna dan berdaya guna. Adanya manajemen proyek dapat memosisikan eksistensi dan pengadaan proyek sesuai tujuannya dengan nilai tambah tertentu seperti yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*), antara lain pemerintah pusat dan lokal, pihak swasta dan pihak masyarakat atau publik.

Modul ini merupakan Modul Pertama dari sembilan modul yang direncanakan. Modul Pertama akan mengantarkan Anda untuk memahami konsep dasar tentang manajemen proyek. Untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang manajemen proyek diawali dengan pemahaman konsep manajemen. Konsep manajemen menjadi dasar untuk memahami bidang-bidang manajemen lain yang salah satunya adalah manajemen proyek. Tanpa mengetahui konsep manajemen sangat sulit bagi Anda untuk memahami lebih dalam tentang hakikat manajemen proyek.

Dengan demikian manajemen menjadi kata kunci yang menunjang pemahaman tentang manajemen proyek. Konsep-konsep manajemen yang dibahas secara ringkas dalam Kegiatan Belajar Satu ini mencakup konsep manajemen, unsur-unsur manajemen, dan prinsip (fungsi) manajemen. Selanjutnya dalam Kegiatan Belajar Dua, Anda akan dikenalkan konsep-konsep dasar tentang manajemen proyek yang mencakup hakikat dan filosofi manajemen proyek.

Berikut ini, dalam Kegiatan Belajar 1 dan 2 dipaparkan definisi manajemen, unsur-unsur manajemen dan prinsip-prinsip manajemen. Semoga modul pertama ini dapat mempermudah Anda untuk memahami lebih lanjut tentang apa dan bagaimana manajemen proyek dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Secara umum, Anda dapat mengetahui konsep dasar tentang manajemen proyek. Secara khusus Anda dapat memahami dan menjelaskan:

1. definisi manajemen;
2. efektivitas dan efisiensi dalam manajemen;
3. fungsi-fungsi atau prinsip-prinsip manajemen;
4. tingkatan manajemen;
5. peranan manajer;
6. keahlian manajer;
7. definisi proyek;
8. manajemen proyek;

9. sumber proyek;
10. filosofi dan unsur-unsur manajemen proyek;
11. pengaruh tren perubahan lingkungan terhadap praktik manajemen proyek.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Hakikat Manajemen

Seperti yang kita semua ketahui, makna manajemen secara sederhana adalah apa yang dilakukan oleh seorang manajer. Tetapi pengertian manajemen tidaklah sesederhana itu. Untuk lebih jelasnya coba perhatikan toko-toko swalayan atau rumah-rumah makan McDonalds, Pizza Hut atau proyek-proyek pembangunan perumahan, jalan raya atau jalan tol di kota Anda? Coba Anda perhatikan, ada di tiap aktivitas masing-masing tempat atau proyek tersebut, pasti ada pekerja, bos atau mandor atau supervisor, ada alat bekerja, ada aktivitas administrasi, ada papan atau label nama toko atau proyek atau rumah-rumah makan tersebut masing-masing. Lalu apa yang dilakukan masing-masing toko atau proyek atau rumah-rumah makan pada awal, tengah dan akhir aktivitas hariannya? Perhatikan, pada jam awal buka atau awal pekerjaan proyek, hal yang rutin dilakukan adalah ada rapat atau *meeting* atau curah pendapat (*brainstorming*) kecil antara bos dengan pekerja atau bawahannya, di dalam rapat kecil tersebut ada arahan dari bos atau mandor atau supervisor kepada bawahan masing-masing, dilanjutkan menata tempat kerja dan pekerjaannya dan akhirnya bergerak melakukan aktivitas masing-masing. Pada tengah-tengah aktivitas, biasanya para bos keliling melakukan *monitoring* aktivitas pekerjaan masing-masing anak buahnya dan tanggung jawab pekerjaannya. Arahan dan “turun tangan” bos juga ada manakala ada hal yang harus ditangani agar optimal proses pekerjaan para bawahannya. Di akhir aktivitas harian itu, biasanya ada rapat kecil antara bos dengan bawahannya berkaitan dengan evaluasi dan penataan proses dan hasil kerja hari itu. Aktivitas-aktivitas tersebut menunjukkan adanya aktivitas manajemen.

Aktivitas manajemen ditandai dengan adanya fungsi perencanaan dan evaluasi proyek. Antara fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian proyek (termasuk *monitoring* dan evaluasi proyek) memiliki kaitan yang sangat erat. Jika pada fungsi perencanaan proyek sudah ada ketidakakuratan prediksi kebutuhan dan analisa lingkungan, pengendalian proyek tidak dapat berjalan secara maksimal. Selain itu, ketidakakuratan penilaian akan menimbulkan masalah standarisasi kinerja yang tidak jelas atau ambigu, sebab tidak adanya patokan pasti tentang pengukuran kinerja (*performance*) proyek. Intinya, evaluasi sebagai bagian dari pengendalian proyek merupakan fungsi yang

menjalankan penelitian, penyelidikan, penilaian hasil maupun proses pekerjaan proyek; atau sebagai fungsi analisis apakah fungsi-fungsi pekerjaan proyek sudah berjalan atau sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan proyek.

Membicarakan fungsi pengorganisasian proyek akan menyangkut permasalahan mengenai pengelolaan sumber daya manusia (*staffing*) proyek dan sumber daya material (mesin, sarana dan prasarana administrasi serta lainnya); bagaimana pekerjaan dan fungsi-fungsi dalam pekerjaan proyek itu dibagi-bagi atau ada diferensiasi pekerjaan proyek; bagaimana pekerjaan-pekerjaan proyek dan unit-unit kerjanya diintegrasikan atau disatukan untuk mencapai tujuan-tujuan (*goals*) proyek dan akhirnya bagaimana seluruh sumber daya proyek tersebut (material dan immaterial) ditatakelola dalam proses produksi pekerjaan proyek menuju tercapainya tujuan proyek.

Kemudian pada fungsi penggerakan proyek akan menyangkut permasalahan mengenai kepemimpinan proyek, pola dan proses komunikasi dalam organisasi proyek serta hubungan organisasi proyek dengan lingkungan eksternal maupun hubungan internal proyek itu sendiri. Di dalam fungsi penggerakan proyek, peran pemimpin proyek sangat penting sebab membawa arah ke mana organisasi dan pekerjaan proyek akan dibawa. Oleh sebab itu, internalisasi dan sosialisasi nilai-nilai dalam organisasi proyek sangat bergantung pada peran pemimpin. Inovasi, kreativitas, profesionalisme, integritas, *learning*, rasa peduli dan loyalitas adalah beberapa nilai-nilai bersama (*shared values*) yang dapat berkembang baik manakala ada keteladanan dari sang pemimpin proyek.

## A. PENGERTIAN MANAJEMEN

Sebelum kita masuk pada konsep manajemen proyek, terlebih dahulu kita uraikan kata pembentuk istilah tersebut. Manajemen proyek terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan proyek. Kedua kata tersebut merupakan istilah yang berbeda. Melalui uraian awal ini diharapkan dapat membantu kita untuk memahami kata dasar pembentuk istilah manajemen proyek yang selanjutnya akan terus digunakan dalam pembahasan buku ini.

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang berarti mengelola. Namun secara konseptual manajemen berarti suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, dengan memberdayakan sumber daya manajemen dalam rangka mencapai tujuan

tertentu secara efektif dan efisien. Robbins dan Coulter (2002:6) mendefinisikan manajemen sebagai: “...as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people”. Artinya manajemen adalah suatu proses pengoordinasian pekerjaan sehingga semua pekerjaan tersebut dapat disempurnakan dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien. Proses manajemen merupakan pelaksanaan fungsi atau aktivitas utama yang saling berkaitan oleh manajer. Proses manajemen dilakukan *dengan* atau *melalui orang lain*, artinya manakala proses manajemen dilakukan dengan orang lain, ada penggerakan para bawahan oleh manajer untuk saling bekerja sama (manajer dan para anak buahnya) melakukan aktivitas pekerjaan sesuai prinsip manajemen; selanjutnya untuk proses manajemen yang dilakukan *melalui orang lain* menunjukkan adanya desentralisasi dan koordinasi pekerjaan dengan orang lain atau pihak lain atau unit lain sehingga pekerjaan tersebut dapat dituntaskan sesuai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Konsep manajemen lahir dalam rangka mencari formula yang paling efisien dalam menggunakan sumber daya. Sumber daya keberadaannya sangat terbatas. Keterbatasan sumber daya tanpa penggunaan yang efisien akan menimbulkan dampak negatif dalam pencapaian tujuan organisasi. Berangkat dari pola pikir inilah maka dalam kegiatan manajemen perlu kegiatan yang efisien. Efisien diterjemahkan sebagai upaya melakukan tindakan dengan benar.

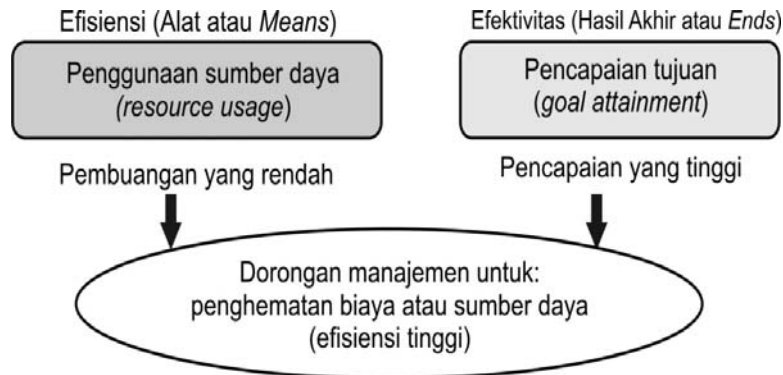
Sementara itu, pertimbangan efektif dalam mencapai tujuan dimaknai sebagai melakukan tindakan yang mengarah ke pencapaian tujuan. Semua tindakan yang dilakukan dalam manajemen harus berorientasi kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2002:6-7), efisien sebagai pencapaian hasil yang terbanyak dari sejumlah kecil masukan. Hal ini berkaitan dengan adanya keterbatasan sumber daya (*lack of scarce resources*) yang dihadapi oleh seorang manajer, baik sumber daya manusia, uang dan peralatan. Oleh sebab itu, efisiensi dapat juga diartikan sebagai melakukan sesuatu secara benar atau tepat (*doing things right*) yakni hemat dalam menggunakan sumber daya yang ada. Tentu Anda masih ingat tentang gerakan hemat energi listrik yang dicanangkan oleh pemerintah kita akhir-akhir ini, bukan? Kebijakan pemerintah tersebut termasuk upaya efisiensi. Hal ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa dengan hemat energi listrik pada kegiatan domestik dan institusi pemerintahan, akan menghemat subsidi

bahan bakar minyak (BBM) bagi pengadaan listrik di Indonesia, sehingga akan meringankan beban APBN untuk subsidi listrik, yang dampaknya diharapkan dana subsidi BBM tersebut dapat dialihkan untuk membantu subsidi pendidikan dan pengentasan kemiskinan. Perlu diketahui, bahwa tingginya anggaran subsidi BBM telah menghambat upaya peningkatan nilai dan jumlah aset negara. Contoh kedua, adalah Badan Pelaksana Kegiatan Hulu Migas akan mengawasi sejumlah produsen migas utama dengan menempatkan pejabatnya pada posisi wakil presiden senior bidang proyek. Pengawasan itu termasuk upaya BP Migas untuk mengefisienkan biaya pemulihan atau *cost of recovery* yang dibebankan ke negara (Kompas, Rabu 23 Juli 2008:17).

Adapun pengertian efektivitas adalah melakukan hal-hal yang benar atau yang tepat (*doing the right things*) yakni semua aktivitas pekerjaan yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Menyambung contoh gerakan hemat energi listrik, tujuannya adalah (dengan cara mengalihkan sebagian dana subsidi BBM bagi listrik tersebut) untuk membantu subsidi pendidikan dan pengentasan kemiskinan. Dan tujuan tersebut diupayakan tercapai melalui upaya-upaya pemberian bantuan langsung tunai bagi masyarakat miskin oleh pemerintah pusat, sesuai data dari kelurahan masing-masing dan pemberian beasiswa bagi mahasiswa pada sejumlah perguruan tinggi dari keluarga tidak mampu sesuai persyaratan tertentu.

Pada organisasi yang maju dan berhasil dalam usahanya, efektivitas dan efisiensi berjalan secara seimbang dan berkaitan. Efisiensi berkaitan dengan alat untuk mencapai suatu tujuan agar pekerjaan tersebut dapat ditunaikan. Efektivitas berkaitan dengan hasil, pencapaian tujuan organisasi. Jika tidak efisien maka sulit untuk efektif, contohnya jika tidak ada penghematan listrik pada suatu puskesmas, maka biaya listrik puskesmas membengkak, sehingga mengurangi biaya untuk pemeliharaan alat kesehatan kebidanan, yang membuat pelayanan kebidanan tidak tercapai sebab alat kesehatan kebidanan mengalami masalah teknis akibat kurangnya pemeliharaan. Sebaliknya jika tidak efektif maka pasti terjadi ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Contoh lain dalam pelayanan KTP (kartu tanda penduduk) di suatu kelurahan, tidak mencapai target jumlah pengadaan KTP sesuai kebutuhan masyarakat kelurahan tersebut. Setelah diselidiki oleh pihak kelurahan, hal tersebut ternyata terjadi akibat dari terlambatnya data diterima oleh pihak kelurahan dari beberapa rukun warga (RW). Penyebab terlambatnya data diterima oleh pihak kelurahan adalah pengisian data pada

tiap rukun tetangga (RT) tidak berjalan paralel atau bersamaan agar tepat waktu, melainkan satu per satu RT dengan alasan agar lebih akurat lagi data yang diperoleh tiap-tiap RT. Ketidakefisiensian waktu untuk perolehan data kependudukan tersebut membuat pengadaan dan pelayanan KTP di kelurahan tersebut berjalan tidak efektif, tidak sesuai dengan target sasaran layanan KTP yang ingin dicapai oleh kelurahan yang bersangkutan. Berikut ini skema gambaran efektivitas dan efisiensi dalam manajemen:



Sumber: (diadopsi dari Robbins dan Coulter, 2002: 7)

Gambar 1.1  
Skema Efektivitas dan Efisiensi dalam Manajemen

Kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan tersebut secara ideal harus dicapai secara efektif dan efisien. Kombinasi efektif dan efisien ini memang berat dicapai, namun tantangan kegiatan manajemen memang harus mampu mewujudkannya. Karena dalam faktanya, tujuan organisasi dapat dicapai hanya sebatas memenuhi aspek efisiensi saja. Kadang tujuan organisasi tercapai cukup efektif namun dari aspek efisiensi kadang kurang terpenuhi.

Sumber daya manajemen yang digunakan untuk mendukung kegiatan manajemen dikenal dengan akronim 5 (lima) M, yaitu *man*, *money*, *materials*, *methods*, dan *machines*. Kelima sumber daya manajemen ini dapat berubah derajat kepentingannya tergantung pada aspek mana yang ditekankan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya. Apapun alasannya, yang jelas sumber daya manajemen ini harus ada, meskipun kadang terjadi



kelangkaan sumber daya. Dengan efisiensi penggunaan sumber daya tersebut diharapkan dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Kegiatan manajemen yang didukung oleh sumber daya manajemen belum berfungsi secara optimal jika belum didukung oleh prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen merupakan pokok-pokok pikiran yang menjadi dasar bagaimana konsep manajemen dapat bekerja. Prinsip manajemen bervariasi tergantung siapa ahli manajemen yang mengutarakannya. Henry Fayol, bapak penemu prinsip administrasi dari Prancis, menyatakan bahwa semua manajer melakukan 5 (lima) fungsi manajemen (POCCC) yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengomandoan (*commanding*), pengoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Di pertengahan tahun 1950-an, dalam beberapa buku manajemen, menuliskan bahwa fungsi manajemen terdiri dari (POSDIC) yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataan sumber daya manusia (*staffing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

Dari berbagai prinsip manajemen yang ditawarkan oleh para ahli manajemen dapat disimpulkan bahwa prinsip manajemen selalu diawali dengan kegiatan perencanaan dan diakhiri dengan kegiatan pengendalian. Sementara itu, prinsip kedua dari kegiatan manajemen pengorganisasian dan prinsip ketiga pergerakan yang isinya bervariasi mulai dari motivasi, komunikasi, kepemimpinan.

Hubungan antar prinsip-prinsip manajemen tersebut sangat erat. Perencanaan menjadi dasar berfungsinya prinsip manajemen yang lain. Kegiatan pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian baru dapat berjalan jika perencanaan sudah dilakukan. Kegiatan pengendalian baru bisa dilakukan jika perencanaan sudah dilakukan secara matang. Bagaimana mungkin kegiatan pengendalian dapat dilaksanakan jika perencanaan itu sendiri belum dibuat. Demikianlah kiranya keterkaitan antara prinsip manajemen satu dengan prinsip manajemen yang lainnya.

Konsep manajemen identik dengan kegiatan ilmiah. Artinya, bahwa konsep manajemen dapat digunakan untuk menjawab persoalan organisasi secara ilmiah. Persoalan organisasi dalam rangka mencapai tujuan dapat diurai dengan menggunakan konsep-konsep manajemen. Indikator yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dari aspek manajemen bisa dijelaskan secara ilmiah. Konsep manajemen yang demikian inilah yang dikenal sebagai konsep manajemen secara ilmu. Manajemen secara ilmu

memang dapat dipelajari dan dikembangkan dengan baik sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki dan menjalankan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Terlepas dari keberhasilan konsep manajemen secara ilmu, tidak bisa dipungkiri bahwa manajemen pun dapat dipahami sebagai seni (*art*). Manajemen sebagai seni jauh dari kegiatan ilmiah. Dalam faktanya, kegiatan organisasi dapat berhasil lebih didasari oleh aspek kewibawaan, keuletan.

Berdasar uraian di atas, konsep manajemen dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Kegiatan manajemen memiliki unsur seperti kumpulan orang, kerja sama, dan tujuan yang ingin dicapai.
2. Kegiatan manajemen dapat berhasil jika didukung oleh prinsip-prinsip manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.
3. Kegiatan manajemen dapat berhasil jika didukung oleh sumber daya manajemen mulai dari sumber daya manusia, uang, material, metode kerja yang baik, mesin.
4. Kegiatan manajemen dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan organisasi yang ideal adalah kombinasi terbaik dari efektif dan efisien.

## **B. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN**

Prinsip-prinsip manajemen merupakan fungsi-fungsi dari manajemen. Uraian lebih rinci mengenai prinsip manajemen, antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan yaitu menyusun dan menentukan lebih dahulu aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti, bahwa untuk mencapai tujuan tertentu tidak akan mungkin bisa tercapai tanpa adanya rencana yang matang. Untuk dapat membuat rencana yang matang perlu dukungan yang baik dari sistem penunjang pembuatan keputusan (rencana) tersebut. Dukungan dalam pembuatan rencana yang matang berupa informasi yang akurat dan lengkap. Selain itu pula faktor manusia dan dukungan teknologi untuk pengambilan keputusan secara kuantitatif dan kualitatif dapat dilakukan dengan baik. Rencana inilah yang nantinya akan menjadi pedoman kerja dalam organisasi. Selain menjadi pedoman kerja, perencanaan juga menjadi standar mutu kerja yang

nantinya akan menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kerja ketika kegiatan pengendalian dilakukan. Untuk itu, rencana baik yang terprogram maupun yang tidak terprogram mesti disusun secara lengkap, menyeluruh, terperinci, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh berbagai tingkatan manajemen dalam organisasi.

2. Pengorganisasian yaitu kegiatan membagi dan memberdayakan sumber daya manusia dan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Pembagian kerja dan manusia dalam organisasi ini tentu saja didasarkan pada pertimbangan spesialisasi dan kualifikasi dari pekerjaan dan sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi. Kegiatan pengorganisasian inilah yang menghadirkan pembagian tugas dan wewenang. Tugas dan wewenang harus diatur dengan baik agar tidak menimbulkan konflik fungsional dalam organisasi. Beberapa konsep yang muncul dalam pengorganisasian di antaranya tentang pendelegasian wewenang, struktur organisasi, spesialisasi individu dan organisasi dan lainnya. Intinya, bahwa pengorganisasian didasari oleh konsep menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan dipegang sumber daya manusia organisasi.
3. Pengarahan yaitu kegiatan untuk menggerakkan orang, mesin, dan pekerjaan dalam organisasi. Sumber daya organisasi tidak secara otomatis dapat melakukan aktivitasnya. Namun sumber daya organisasi tersebut perlu digerakkan dengan menggunakan konsep-konsep manajemen seperti motivasi, kepemimpinan, koordinasi, dan komunikasi. Motivasi untuk mendorong agar orang-orang dalam organisasi mau melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Komunikasi untuk menjembatani unit-unit fungsional dan individual organisasi berkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Koordinasi dilaksanakan dalam rangka mencapai sinergi antarberbagai unit fungsional dalam organisasi. Koordinasi sangat penting agar tiap unit kerja tidak melakukan tugas secara tumpang tindih dan kadang melahirkan konflik-konflik dalam organisasi. Sementara itu, kepemimpinan dimaknai sebagai tindakan untuk mempengaruhi para anak buah dalam organisasi untuk mengikuti kemauan manajemen tingkat atas. Berdasar uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengarahannya atau penggerakan sumber daya dalam organisasi dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan di atas.

4. Pengawasan yaitu mengadakan evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dasar untuk melakukan kegiatan pengawasan adalah kegiatan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Fungsi dari kegiatan pengendalian/pengawasan ini adalah untuk mengoreksi tindakan-tindakan yang diindikasikan melenceng dari rencana yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, kegiatan pengawasan ini berkaitan dengan kesalahan orang dalam melakukan pekerjaan, perubahan lingkungan kerja, pergeseran visi organisasi, dan lain-lain. Prosedur pengawasan mencakup empat kegiatan utama yaitu menetapkan tujuan yang ingin dicapai, melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kerja, membandingkan nilai pelaksanaan kerja dengan tujuan yang ditetapkan, dan melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

### 1. Tingkatan Manajemen

Dalam organisasi, tiap manajemen mempunyai tingkatan atau level. Setiap tingkatan manajemen mempunyai tugas dan kewenangan masing-masing. Masing-masing tingkatan manajemen dikepalai oleh manajer.

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain, dengan cara mengoordinasikan seluruh aktivitas pekerjaan orang-orang tersebut agar tercapai tujuan organisasi. Secara umum, tingkatan manajemen terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan, yakni:

- a. Manajemen puncak (*top management*) yang dikepalai oleh manajer puncak atau presiden direktur atau presiden atau kepala eksekutif (*chief of executive officer* = CEO), wakil presiden eksekutif (*executive vice president*), direktur umum (*managing director*), kepala pelaksana eksekutif (*chief operating executive*), komisaris utama (*chairman of the board*) yang bertanggung jawab akan keseluruhan aktivitas dan kebijakan strategis organisasi yang berjangka panjang, menetapkan rencana dan tujuan yang berdampak luas pada organisasi. Misalnya, untuk di pemerintahan Indonesia, adalah presiden; untuk di departemen-departemen negara adalah para menteri; untuk di institusi Polri adalah Kapolri, untuk di TNI adalah Panglima Angkatan Bersenjata Republik Indonesia; untuk di badan-badan usaha milik negara (BUMN) adalah para direktur masing-masing BUMN.
- b. Manajemen Menengah (*middle management*) yang dikepalai oleh manajer menengah (*middle manager*) mencakup semua tingkatan

manajemen yang ada di antara manajemen puncak dan manajemen bawah. Manajer menengah (*middle manager*) bertanggung jawab untuk menata pekerjaan manajemen pada tingkat bawah sesuai kebijakan manajemen puncak. Sebutan bagi manajer menengah adalah kepala departemen, pemimpin proyek, manajer divisi atau manajer umum (*plant manager*).

- c. Manajemen Bawah (*lowest management*) yang dikepalai oleh manajer tingkat bawah atau lini pertama (*first-line managers*) yang bertanggung jawab menatakelola pekerjaan individual yang bukan manajemen, khususnya bertanggung jawab pada operasional atau produksi atau pembuatan produk organisasi. Umumnya, sebutan manajer tingkat bawah ini adalah mandor (*foremen*), supervisor, manajer lini (*line managers*), dan manajer kantor (*office managers*).

## 2. Peranan Manajer

Menurut Henry Mintzberg (dalam Robbins dan Coulter, 2002:9), seorang manajer yang melakukan pekerjaannya dengan hasil pekerjaan terbaik dapat diketahui dari peran manajer tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Peran manajemen tersebut merupakan kategori tertentu dari perilaku manajerial. Peran manajer tersebut, terdiri dari:

- a. peranan antarpribadi (*interpersonal roles*);
- b. peranan penyampai informasi (*informational roles*);
- c. peranan pengambil keputusan (*decisional roles*).

Peranan antarpribadi (*interpersonal roles*) merupakan peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang-orang di luar organisasi serta tugas lainnya yang bersifat seremonial (acara-acara) dan simbolik (tanda atau kegiatan tertentu yang mewakili suatu kepentingan). Adapun tiga peran yang masuk dalam peranan antarpribadi (*interpersonal roles*), antara lain:

- a. kepala (*figurehead*);
- b. pemimpin (*leader*);
- c. penyambung atau penengah atau mediator (*liaison*).

Peranan penyampai informasi (*informational roles*) berkaitan dengan menerima (*receiving*), mengumpulkan (*collecting*), dan menyampaikan (*disseminating*) informasi. Tiga peran yang masuk dalam peranan penyampai informasi (*informational roles*), antara lain:

- a. pengamat atau pengawas proses (*monitor*);
- b. penyampai pesan (*disseminator*);
- c. juru bicara (*spokesperson*).

Peranan pengambil keputusan (*decisional roles*) berhubungan dengan pembuatan keputusan dalam organisasi yang dipimpinnya. Empat peran yang masuk dalam peranan pengambil keputusan (*decisional roles*) antara lain:

- a. wirausahawan (*entrepreneur*);
- b. penghalau keributan (*disturbance handler*);
- c. penata sumber daya (*resources allocator*);
- d. perunding (*negiator*).

Berikut ini skema peran manajerial menurut Mintzberg:

Tabel 1.1  
Skema Peran Manajerial

Peran atau <i>Roles</i>	Keterangan	Contoh aktivitas dari masing-masing peran
<b>1. <i>Interpersonal</i></b>		
• <i>Figurehead</i>	Kepala secara simbolis; bertanggung jawab melaksanakan sejumlah tugas rutin yang bersifat legal atau sosial	Menyapa pengunjung; menandatangani dokumen-dokumen legal atau resmi.
• <i>Leader</i>	Bertanggung jawab memotivasi para bawahan, bertanggung jawab untuk penataan staf ( <i>staffing</i> ), pelatihan dan tugas-tugas yang terkait.	Melakukan semua aktivitas yang kesat mata dan nyata bersama para bawahannya.
• <i>Liaison</i>	Mempertahankan jaringan hubungan dengan lingkungan luar dan informan, secara mandiri yang memberikan beberapa bantuan dan informasi.	Membaca surat; melakukan rapat kerja eksternal; melaksanakan aktivitas lain yang berkaitan dengan pihak luar.
<b>2. <i>Informational</i></b>		
• Pengamat atau pengawas proses ( <i>monitor</i> )	Mencari dan menerima berbagai informasi dalam atau internal dan luar atau eksternal agar terbangun kesepahaman wawasan	Membaca laporan berkala dan laporan-laporan lainnya; memelihara hubungan dengan pihak lain.

Peran atau <i>Roles</i>	Keterangan	Contoh aktivitas dari masing-masing peran
	tentang organisasi dan lingkungan.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyampai pesan (<i>disseminator</i>)</li> </ul>	Menyampaikan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari bawahan ke seluruh anggota organisasi.	Mengendalikan dan mengadakan pemberitahuan rapat melalui telepon.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Juru bicara (<i>spokesperson</i>)</li> </ul>	Menyampaikan informasi ke pihak luar organisasi tentang rencana, kebijakan, tindakan dan hasil-hasil organisasi.	Mengendalikan dan mengadakan rapat organisasi dan memberikan informasi kepada media (massa).
<b>3. <i>Decisional</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirausahawan (<i>entrepreneur</i>)</li> </ul>	Mencari peluang bagi organisasi dan lingkungannya dan berinisiatif untuk membuat proyek perbaikan yang membawa perubahan.	Mengorganisasikan strategi dan telaahan untuk membangun program-program baru.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Penghalau keributan (<i>disturbance handler</i>)</li> </ul>	Bertanggung jawab untuk melakukan tindakan koreksi saat organisasi menghadapi gangguan yang sulit dan tidak diperkirakan sebelumnya.	Mengorganisasikan strategi dan telaahan yang berkaitan tentang gangguan dan krisis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Penata sumber daya (<i>resources allocator</i>)</li> </ul>	Bertanggung jawab untuk menata, membagi atau mengalokasikan seluruh sumber daya sehingga mendukung keputusan organisasi yang berarti atau penting.	Menjadwalkan; meminta otorisasi; melaksanakan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan anggaran dan pemrograman pekerjaan bawahan.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perunding (<i>negotiator</i>)</li> </ul>	Bertanggung jawab untuk mewakili organisasi pada perundingan atau rapat besar.	Berpartisipasi dalam perundingan kontrak tenaga kerja

Sumber: Robbins dan Coulter (2002:10)

### 3. Keahlian Manajer

Dalam organisasi apapun termasuk organisasi proyek membutuhkan manajemen, berikut keahlian manajer yang perlu ada dalam melakukan kegiatan manajemen sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara optimal. Optimal artinya hasil terbaik atau terbagus.

Keahlian (*skill*) manajer menurut Robbins dan Coulter (2002:11), ada tiga kategori, antara lain: "...*technical skill, human skill, and conceptual skill.*" atau dikenal sebagai keahlian-keahlian:

- a. teknis (*technical skill*);
- b. hubungan manusia (*human skill*);
- c. konseptual (*conceptual skill*).

Lebih lanjut keahlian-keahlian manajer tersebut diterangkan oleh Robbins dan Coulter (2002:331), sebagai berikut:

1. keahlian teknis mencakup pengetahuan atau kecakapan (*proficiency*) dalam pekerjaan yang sudah terbagi-bagi khusus atau terspesialisasi. Misalnya perekayasa atau teknik (*engineering*), komputer, pembukuan atau akuntansi; pemroduksian dengan tangan atau mesin (*manufacturing*) yang sesuai spesifikasi kompetensi pekerjaan masing-masing. Keahlian teknis sangat diperlukan pada tingkatan manajemen bawah (*lower management*) sebab manajer pada tingkatan manajemen bawah berhadapan langsung dengan pekerja yang melakukan pekerjaan organisasi;
2. keahlian hubungan manusia mencakup kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja sebaik mungkin, berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasannya secara individu ataupun kelompok. Di dalam keahlian hubungan manusia ada kemampuan untuk bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin menginspirasi bawahan dengan pujian, optimis dan percaya pada bawahannya. keahlian hubungan manusia sangat diperlukan pada tiap atau semua tingkatan manajemen;
3. keahlian konseptual mencakup kemampuan untuk berpikir dan menyariptikan atau mengabstraksikan adanya situasi lingkungan yang rumit atau kompleks. Oleh sebab itu, manajer harus mampu melihat organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan antarsubunit dan memvisualisasikan atau menggambarkan bagaimana organisasi menyesuaikan diri masuk ke dalam lingkungan yang lebih luas lagi. keahlian konseptual sangat dibutuhkan pada tingkatan manajemen puncak.



Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan manajemen dapat dilaksanakan dengan baik jika mengikuti prinsip-prinsip di atas. Manajer di mana pun posisinya harus bekerja dengan menggunakan konsep-konsep di atas. Melalui konsep tersebut segenap tindakan manajer dapat diukur tingkat keberhasilan maupun kegagalannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian kita mendapatkan wawasan dan pengetahuan betapa pentingnya konsep manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Konsep manajemen ini dalam aplikasinya dapat diterapkan dalam banyak bidang kegiatan seperti manajemen keuangan, sumber daya manusia, logistik, pemasaran, produksi, dan proyek, dan seterusnya.



#### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa yang dimaksud dengan konsep manajemen secara umum?
- 2) Jelaskan tahapan dalam kegiatan pengendalian manajemen!

#### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, dengan memberdayakan sumber daya manajemen dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- 2) Yaitu menetapkan tujuan yang ingin dicapai, melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kerja, membandingkan nilai pelaksanaan kerja dengan tujuan yang ditetapkan, dan melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi



#### RANGKUMAN

---

1. Kegiatan manajemen memiliki unsur-unsur seperti kumpulan orang, kerja sama, dan tujuan yang ingin dicapai.

2. Kegiatan manajemen dapat berhasil jika didukung oleh prinsip-prinsip manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.
3. Kegiatan manajemen dapat berhasil jika didukung oleh sumber daya manajemen mulai dari sumber daya manusia, uang, material, metode kerja yang baik, mesin, dan lain-lain.
4. Kegiatan manajemen dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan organisasi yang ideal adalah kombinasi terbaik dari efektif dan efisien.
5. Prinsip-prinsip manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.

**TES FORMATIF 1**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut merupakan unsur-unsur manajemen, *kecuali* ....
  - A. ada tujuan yang ingin dicapai
  - B. kegiatan yang melibatkan dua orang atau lebih
  - C. ada kerja sama
  - D. ada motivasi tiap anggota organisasi
- 2) Konsep manajemen dapat digunakan untuk mencari tahu apa dan mengapa kegiatan organisasi mampu atau gagal mewujudkan tujuannya. Konsep ini disebut sebagai ....
  - A. manajemen sebagai seni
  - B. manajemen sebagai ilmu
  - C. manajemen sebagai proyek
  - D. manajemen sebagai mistis
- 3) Keberhasilan pimpinan organisasi tidak selamanya dapat dijelaskan dengan menggunakan konsep manajemen secara ilmu. Banyak pemilik organisasi sukses mencapai tujuan organisasi sementara dia kurang mengetahui konsep-konsep manajemen. Konsep manajemen dalam konteks ini disebut dengan ....
  - A. manajemen ilmiah
  - B. manajemen sebagai ilmu
  - C. manajemen sebagai seni
  - D. manajemen keluarga

- 4) Kegiatan mempengaruhi anak buah dengan menggunakan perilaku tertentu dalam rangka mencapai tujuan disebut ....
  - A. komunikasi organisasi
  - B. motivasi
  - C. kepemimpinan
  - D. koordinasi
  
- 5) Memberikan dorongan kepada anak buah dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dalam rangka membentuk perilaku positif dalam organisasi disebut ....
  - A. komunikasi
  - B. kepemimpinan
  - C. motivasi
  - D. sinergi
  
- 6) Menyatukan langkah antar unit kerja yang berbeda dalam organisasi dalam rangka mencapai sinergisitas unit fungsional organisasi disebut ....
  - A. motivasi
  - B. koordinasi
  - C. sinergisitas
  - D. kepemimpinan
  
- 7) Manajemen sangat penting sebab ....
  - A. manajemen memerlukan bantuan orang-orang dan barang-barang
  - B. manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai
  - C. manajemen merupakan alat untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai
  - D. manajemen merupakan ilmu dan seni
  
- 8) Kegiatan mengoreksi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya disebut ....
  - A. perencanaan
  - B. pengorganisasian
  - C. penggerakan
  - D. pengawasan

- 9) Alasan mendasar mengapa perlu kegiatan pengawasan dalam manajemen ....
- A. prinsip manajemen memang efektif untuk mencapai tujuan
  - B. mencari-cari kesalahan yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi
  - C. adanya kesalahan kerja dan terjadinya pendelegasian tugas dalam organisasi
  - D. sumber daya manajemen makin langka
- 10) Rencana yang disusun hendaknya ....
- A. didasarkan tujuan tertentu yang ingin dicapai
  - B. didasarkan pada pengawasan
  - C. didasarkan pada keuangan
  - D. didasarkan pada keinginan kelompok-kelompok eksklusif dalam organisasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

# Manajemen Proyek

Pada Kegiatan Belajar 1 sudah diuraikan tentang hakikat manajemen, maka pada bagian Kegiatan Belajar 2 ini akan dipaparkan materi tentang proyek, kemudian dikupas manajemen proyek berdasarkan paparan Kegiatan Belajar 1 dan Kegiatan Belajar 2. Berikut ini penjelasan materi manajemen proyek.

### A. PENGERTIAN PROYEK

Proyek ialah suatu rangkaian kegiatan yang bersifat khusus untuk mencapai hasil yang bersifat khusus pula. Sifat yang serba khusus itu mengakibatkan bilamana sesuatu hasil yang diinginkan tersebut telah tercapai, maka rangkaian kegiatan itu juga dihentikan, dan dalam jangka waktu pendek kegiatan semacam itu tidak akan dilakukan lagi. Ini berarti bahwa suatu proyek bukanlah suatu kegiatan rutin yang dilakukan terus menerus, melainkan hanya menyangkut suatu jangka waktu tertentu saja. Misalnya proyek penggantian mesin-mesin lama dengan mesin baru dari sebuah perusahaan tekstil. Proyek ini merupakan suatu kegiatan khusus yang sangat berbeda dengan kegiatan rutin yang dijalankan, yang berupa memproduksi tekstil dan kemudian memasarkannya. Proyek ini juga mempunyai tujuan yang bersifat khusus yang bila tujuan khusus (mengganti mesin) telah tercapai, maka selesailah pula seluruh kegiatan proyek yang bersangkutan.

Demikian pula dengan proyek pelebaran jaringan jalan raya. Kegiatan ini akan berakhir dengan telah selesainya seluruh jaringan jalan raya dilebarkan, dsb. Oleh karena proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk mencapai suatu hasil tertentu, maka dengan sendirinya sebelum disusun dan ditetapkannya sesuatu

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sasarannya telah digariskan secara jelas.

Definisi proyek menurut *Project Management Institute* (PMI) sebagai berikut: “A temporary endeavor undertaken to create a unique product or

*services*". Maksudnya suatu kegiatan temporer yang bisa dikerjakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang unik sifatnya.

Berdasar dua definisi di atas dapat diambil ciri-ciri suatu proyek yaitu:

1. memiliki tujuan yang khusus;
2. standar kerja dan mutu kerja telah ditetapkan;
3. bersifat sementara;
4. sekali pakai dan tidak rutin.

Selain istilah proyek, dalam keseharian kita mengenal beberapa konsep yang dianggap sepadan dengan proyek. Istilah tersebut di antaranya program, tugas, dan paket pekerjaan. Agar tidak terjadi kerancuan dalam menggunakan istilah tersebut, ada baiknya jika kita bisa membedakan ketiga istilah tersebut yang secara esensial memang berbeda.

Program merupakan kegiatan yang terdiri dari beberapa proyek. Proyek dapat dirinci menjadi beberapa tugas. Perbedaan Program dengan Proyek dapat dilihat secara tegas. Program lebih luas dari pada proyek. Program biasanya terdiri dari lebih dari satu proyek. Program merupakan operasionalisasi dari kebijakan publik dalam rangka menyelesaikan masalah publik. Proyek adalah satu kesatuan kegiatan operasional untuk mencapai sasaran program tertentu. Tugas dapat dikelompokkan dan diberikan kepada orang tertentu dengan istilah paket tugas.

Kegiatan dalam organisasi dibagi menjadi kegiatan operatif dan administratif. Kedua kegiatan ini saling melengkapi meski beda orientasi. Kegiatan operasional berorientasi ke pencapaian keuntungan secara langsung, sementara kegiatan administratif hanya sebatas menyediakan informasi-informasi demi kelancaran kegiatan operasional.

Selain ke dua macam pembagian kegiatan dalam organisasi seperti di atas, lantas di mana posisi kegiatan proyek? Kegiatan proyek merupakan bagian dari kegiatan operasional organisasi. Meski menjadi bagian dari kegiatan organisasi, namun terdapat perbedaan antara kegiatan proyek dan kegiatan operasional.

### Perbandingan kegiatan proyek dengan kegiatan operasional

Kegiatan proyek	Kegiatan operasional
1. dinamis dan non rutin	1. berulang dan rutin
2. siklus kegiatan relatif pendek	2. jangka panjang
3. intensitas kegiatan dalam periode proyek berubah-ubah (fluktuatif)	3. intensitas kegiatan relatif lama
4. kegiatan dibatasi anggaran dan jadwal yang ketat	4. batasan jadwal dan anggaran tidak setajam kegiatan proyek
5. interdisipliner	5. macam kegiatan terbatas
6. keperluan sumber daya cenderung berubah	6. keperluan sumber daya relatif konstan

Keunikan manajemen proyek ada dua macam. *Pertama*, proyek selalu berinteraksi dengan biaya waktu dan kinerja. Pada dimensi anggaran berarti kegiatan proyek harus diselesaikan dengan biaya yang tidak melampaui anggaran. Pada dimensi jadwal berarti proyek harus diselesaikan dalam waktu yang tepat. Pada dimensi mutu berarti bahwa kualitas pekerjaan harus sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketiga komponen tersebut dapat berinteraksi dengan membentuk kombinasi yang unik. Misalnya, suatu proyek penyelesaiannya terlambat dari jadwal yang telah disepakati, akibatnya anggaran menjadi bertambah, dan kualitas pekerjaan mungkin lebih baik, dan seterusnya. *Kedua*, peminjaman dan pengintegrasian sumber daya fungsional dari departemen dalam organisasi berpotensi menimbulkan konflik. Konflik ini terjadi, karena personil dalam organisasi kadang lebih mementingkan pekerjaan proyek dibanding pekerjaan rutin organisasi. Terlebih lagi jika proyek yang dikerjakan menggunakan sumber daya lintas unit kerja dalam organisasi. Tentunya, kegiatan utama yang membutuhkan keahlian mereka menjadi terganggu. Selain itu, frekuensi seseorang yang terlalu sering mendapatkan proyek juga menimbulkan rasa iri bagi staf lain. Kalau sudah begini, konflik dapat muncul yang selanjutnya dapat mengganggu produktivitas organisasi.

## B. MANAJEMEN PROYEK

Setelah mengetahui dan memahami pengertian manajemen serta mengetahui dan memahami tentang pengertian proyek, maka dapatlah

diketahui pula pengertian tentang manajemen proyek. Dimaksudkan dengan manajemen proyek adalah manajemen yang diterapkan pada suatu proyek untuk mencapai suatu hasil tertentu, atau, manajemen proyek adalah suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengoordinasian (*coordinating*), dan mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang dan barang untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu proyek. Dengan pengertian tersebut jelaslah bahwa semua fungsi manajemen harus dipakai untuk mengelola suatu proyek, agar tujuan yang diinginkan oleh proyek tersebut dapat tercapai dengan lancar. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya di dalam pengelolaan proyek terkandung pula ketiga unsur manajemen yaitu :

1. ada suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai (tujuan diadakannya proyek tersebut);
2. ada proses kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu tersebut;
3. ada (memerlukan) bantuan orang dalam proses kegiatan tersebut.

Dengan demikian terhadap suatu proyek diperlukan pula adanya perencanaan proyek yang baik, adanya pengorganisasian proyek yang baik, adanya pengarahan yang baik, adanya pengoordinasian yang baik, serta pengawasan yang baik agar tujuan proyek bisa tercapai.

Manajemen proyek merupakan aplikasi dari prinsip-prinsip manajemen dalam mengelola suatu proyek. Dalam konsep manajemen, diasumsikan bahwa sumber daya manajemen sangat terbatas. Secara umum, sumber daya manajemen terdiri dari material, sumber daya manusia, modal uang, metode kerja, pasar, dan sebagainya.

Keterbatasan sumber daya di atas meski bisa menjadi kendala, namun bukan berarti tidak bisa dihindari. Keterbatasan sumber daya tersebut dapat diefisienkan penggunaannya melalui prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen inilah yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan proyek secara efektif dan efisien.

Kerzner (1982) memberikan definisi manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh, manajemen proyek menggunakan pendekatan sistem dan hierarki baik vertikal maupun horizontal.

Berdasar definisi di atas, konsep manajemen proyek mencakup beberapa hal sebagai berikut. *Pertama*, menggunakan prinsip manajemen dengan



dukungan sumber daya perusahaan, *kedua*, untuk mencapai tujuan jangka pendek yang telah digariskan, *ketiga*, menggunakan pendekatan sistem, *keempat*, mempunyai arus kegiatan secara vertikal dan horizontal.

Suatu aktivitas manajemen yang memiliki konsep dari awal sampai akhir. Sebab manajemen proyek selalu dilihat sebagai akhir yang terbatas, fokusnya berupa komplotasi dari jadwal kegiatan. Tujuan manajemen proyek adalah melengkapi proyek sebelum atau pada waktu, pada atau biaya rendah, dan dalam spesifik terkecuali *performance*.

Proyek manajemen dapat disebut manajemen program, manajemen produk, dan manajemen konstruksi dalam hubungan relasi yang lebih luas. Tiap-tiap faktor secara fundamental berkaitan dengan kesuksesan manajemen proyek. Secara bersama mewakili karakteristik manajemen proyek.

1. Kelengkapan proyek dalam alokasi sumber daya biaya dalam manajemen proyek.
2. Kelengkapan proyek dalam jadwal. Faktor waktu dalam manajemen proyek. Kelengkapan dalam kriteria eksplisit, standarisasi dan spesifikasi. Hal ini merupakan faktor kinerja dalam manajemen proyek.

### **1. Filosofi Manajemen Proyek**

- a. Proyek merupakan suatu aktivitas utama organisasi dengan spesifikasi dan tugas-tugas proyek untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Sumber daya dan tanggung jawab dapat dibagi antara organisasi fungsional dan proyek.
- c. Struktur organisasi matriks melengkapi proyek dari segi waktu, anggaran, dan kinerja.
- d. Perencanaan dan pengendalian merupakan teknik utama untuk mencapai tujuan proyek dengan melengkapi tugas-tugas yang secara terpisah sifatnya melalui jaringan kerja.
- e. Teknologi merupakan model utama untuk membuat improvisasi proyek
- f. Koordinasi seluruh aktivitas proyek merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam penggunaan sumber daya.
- g. Otoritas, tanggung jawab, dan sumber daya dapat dikelola melalui mekanisme fungsi organisasi dan proyek.
- h. Pertumbuhan dapat terjadi melalui proses manajemen proyek.

## 2. Arti Penting Manajemen Proyek

Sebagaimana telah diutarakan di muka, suatu proyek bukanlah merupakan rangkaian kegiatan rutin yang akan dilaksanakan secara terus menerus. Suatu proyek merupakan rangkaian kegiatan dengan batas waktu tertentu. Dengan berakhirnya batas waktu tersebut, maka diharapkan telah tercapai suatu hasil tertentu yang diinginkan, sehingga dengan demikian berakhir pula proyek yang bersangkutan. Sering kali dengan berakhirnya suatu proyek, akan disusul oleh kegiatan rutin yang merupakan tindak lanjut (*follow-up*) dari proyek itu sendiri. Misalnya dengan selesainya proyek pembangunan perluasan pabrik, maka akan disusul kegiatan rutin yang berupa memanfaatkan perluasan pabrik itu, berproduksi dari hari ke hari secara terus menerus. Dengan telah selesainya pembangunan bendungan, maka akan disusul dengan kegiatan rutin yang berupa pemanfaatan bendungan tersebut untuk memproduksi tenaga listrik, untuk mengairi sawah, untuk jasa pariwisata, dan sebagainya. Jadi, jelas bahwa kegagalan suatu proyek tidak hanya akan dirasakan oleh proyek itu sendiri tetapi juga akan dirasakan oleh kegiatan rutin yang merupakan tindak lanjut dari proyek bersangkutan. Ini berarti, manajemen proyek mempunyai peranan yang sangat penting agar tujuan proyek yang bersangkutan dapat tercapai dengan lancar, sehingga secara beruntun akan membawa sukses pula pada kegiatan selanjutnya (*multiplier effect*). Karena suatu proyek biasanya merupakan suatu awal dari kegiatan tindak lanjut, maka pada umumnya suatu proyek merupakan suatu kegiatan yang relatif besar, lebih besar dari pada kegiatan rutin sehari-hari. Dengan demikian di dalam proyek terkandung pula suatu risiko yang cukup besar untuk dipertaruhkan. Ini berarti bahwa manajemen proyek memegang peranan yang teramat penting, agar risiko cukup besar tersebut dapat dihindarkan, sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Di sisi lain, suatu proyek merupakan suatu kegiatan yang insidental (tidak rutin), sehingga jarang dilakukan, bahkan dapat merupakan sesuatu yang baru yang berbeda dengan apa yang secara rutin terbiasa dilakukan. Akibatnya diperlukan kehati-hatian serta kecermatan yang matang dalam menangani proyek tersebut. Ini berarti manajemen proyek memegang peranan yang penting agar proyek dapat terlaksana dengan baik. Suatu proyek selalu memiliki spesifikasi dan ciri-ciri tersendiri, dengan perbedaan pada masing-masing proyek tersebut, maka akan berbeda pula cara pengelolaannya, hal ini menunjukkan bahwa manajemen proyek merupakan pemegang peranan yang cukup penting.

### 3. Prinsip-prinsip Manajemen Proyek

Terdapat sepuluh prinsip manajemen proyek. Kesepuluh prinsip manajemen proyek tersebut yaitu:

- a. menggambarkan fokus suatu proyek;
- b. penghargaan terhadap kegiatan produksi;
- c. tercakup dalam fungsi organisasi;
- d. mengikuti perubahan teknologi;
- e. pengendalian dan perencanaan terhadap semua aktivitas;
- f. mencakup otoritas, sumber daya, dan responsibilitas;
- g. interaksi waktu, anggaran, dan kualitas kerja;
- h. proses fungsi organisasi;
- i. kerja sama dalam suatu tim kerja;
- j. berorientasi kepada konsumen.

### 4. Pengaruh Perubahan Lingkungan Organisasi Saat Ini terhadap Manajemen Proyek

Beberapa pengaruh lingkungan eksternal yang turut mempengaruhi para manajer atau manajemen dalam praktik (diadopsi dari Robbins dan Coulter, 2002: 40-41), khususnya manajemen proyek sekarang ini, antara lain:

- a. globalisasi;
- b. beragamnya angkatan kerja;
- c. kewirausahaan;
- d. pengelolaan dalam dunia elektronik-bisnis (*e-business*);
- e. kebutuhan untuk inovasi dan fleksibilitas organisasi;
- f. manajemen kualitas;
- g. organisasi pembelajar (*learning organization*);
- h. manajemen pengetahuan (*knowledge management*);
- i. spiritualitas tempat kerja.

#### a. *Globalisasi*

Seperti yang disinggung dalam pendahuluan Modul 1 bahwa globalisasi mempengaruhi praktik manajemen proyek, terutama terhadap (1) alternatif-alternatif pengambilan keputusan atas perubahan dan dinamika lingkungan yang tidak dapat diprediksi, selain (2) adanya persaingan yang ketat dalam hasil keluaran proyek, baik yang menyangkut kualitas dan dampak proyek terhadap lingkungan. Dampak lingkungan dari proyek tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah dan masyarakat umum saja tetapi juga sudah

menjadi bagian dari kebijakan perusahaan-perusahaan swasta sebagai *corporate social responsibility (CSR)*.

Proyek-proyek yang memihak kelestarian lingkungan hidup (*green project*) sebagai bagian dari pembangunan berwawasan lingkungan hidup dan berkelanjutan menjadi wacana yang mengemuka dalam masyarakat dunia sekarang ini. Tantangan globalisasi terhadap praktik manajemen proyek ini membuahkan peluang untuk mengadakan proyek yang berhasil dan berdaya guna baik bagi sasaran proyek (publik) itu sendiri maupun terhadap lingkungan dan kelestarian planet bumi.

Oleh sebab itu, dalam beberapa kesempatan, dalam pengadaan dan pelaksanaan proyek, pihak pemrakarsa proyek berupaya mengajak masyarakat sekitar proyek untuk menjaga kelestarian lingkungan hidup. Misalnya pembuatan lubang-lubang biopori pada proyek-proyek perumahan, yang dilakukan oleh pemrakarsa proyek dan masyarakat setempat, agar terjaga volume dan kelestarian air tanah. Bahkan saat ini sedang dirintis membuat energi listrik dari sampah organik perkotaan di tengah-tengah upaya membangun kota yang berwawasan lingkungan. Kementerian Negara Lingkungan Hidup telah menandatangani kesepakatan kerja sama dengan pihak Jepang, berdasarkan Protokol Kyoto tentang lingkungan hidup, untuk mengelola sampah di beberapa kota di Indonesia, yakni Palembang, Pontianak, Semarang, Banjarmasin, Pasuruan dan empat kota kabupaten lainnya di Bali (Kompas, 24 Juli 2008:23). Program ini dikenal sebagai *clean development program (CDM)*. Sampah-sampah perkotaan tersebut akan dikumpulkan di pabrik untuk dibakar sehingga menghasilkan gas metana yang mana gas metana tersebut akan dipakai untuk menghasilkan energi listrik. Kemudian, proyek jalan tol bandara Soekarno-Hatta Jakarta, juga diiringi dengan upaya mempertahankan konservasi rawa-rawa sekitar jalan tersebut agar komunitas hewan-hewan liar dan tumbuhan dapat terjamin kelangsungannya. Bagaimana dengan proyek-proyek di kota Anda?

*b. Keanekaragaman angkatan kerja*

Salah satu tantangan bagi manajer proyek di era revolusi teknologi informasi saat ini, adalah beranekaragamnya angkatan kerja dalam proyek, terutama adanya fakta angkatan kerja yang berbeda umur, berbeda suku bangsa atau ras, berbeda gender atau jenis kelamin atau berbeda jenjang pendidikan, yang ternyata harus bekerja sama dalam satu proyek. Beranekaragamnya angkatan kerja dalam proyek menjadi tantangan bagi manajer

untuk mengakomodasi atau mewedahi keberagaman angkatan tersebut dengan menyatukan para anak buahnya yang berbeda gaya hidupnya, kebutuhan keluarganya dan gaya kerjanya tersebut dalam satu kerja proyek. Perbedaan tersebut dielaborasi atau disatukan menjadi suatu kekuatan dengan mengidentifikasi wawasan atau sudut pandang yang beragam tersebut guna mencari alternatif pemecahan masalah dalam lingkungan kerja atau organisasi proyek, sehingga keahlian pemecahan masalah dalam organisasi proyek khususnya dalam tim kerja proyek yang bersangkutan, semakin terasah.

c. *Kewirausahaan*

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) mempengaruhi praktik manajemen proyek dalam hal:

- 1) penumbuhkembangan inovasi;
- 2) hasrat untuk mencari dan mengisi peluang;
- 3) pertumbuhan untuk sukses.

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) diartikan sebagai proses di mana individu ataupun kelompok menggunakan usaha yang terorganisasi dan memakai sarana untuk meraih kesempatan dalam menciptakan nilai dan menumbuhkan pemenuhan hasrat serta kebutuhan melalui keunikan dan inovasi tanpa memperhatikan jumlah sumber daya yang dimiliki. Keunikan dan inovasi menjadi wacana yang baru bagi hasil keluaran dari praktik manajemen proyek yang dilakukan. Misalnya (1) pengadaan proyek air bersih yang dijadikan satu dengan pembuatan pembangkit listrik tenaga air; (2) pengadaan proyek perpustakaan masuk desa dijadikan satu dengan pelatihan kewirausahaan serta budidaya potensi desa, baik dari pertanian, agrowisata, perikanan darat atau hasil-hasil hutan yang legal serta proyek-proyek nilai tambah lainnya.

d. *Pengelolaan dalam dunia elektronik-bisnis (e-business)*

Elektronik-bisnis (*e-business*) diartikan sebagai cara organisasi melakukan pekerjaannya dengan menggunakan hubungan atau jaringan elektronik berbasis internet dengan para pemangku kepentingannya seperti karyawan, pimpinan organisasi, penyuplai, mitra, masyarakat dan sebagainya. Di dalam aktivitas elektronik-bisnis (*e-business*) mengandung perdagangan secara elektronik (*e-commerce*). Perdagangan secara elektronik

(*e-commerce*) adalah salah satu bentuk pertukaran bisnis atau transaksi bisnis yang saling berhubungan secara elektronik. Misalnya, adanya penawaran transaksi bank melalui internet (*e-banking*) seperti yang dilakukan oleh Bank Mandiri atau Bank BCA. Selain itu, juga ada intranet. Intranet adalah suatu sistem komunikasi internal dalam organisasi yang menggunakan teknologi internet dan hanya dapat diakses atau diterima atau dilakukan oleh anggota organisasi itu sendiri.

Cara-cara yang dilakukan dalam elektronik-bisnis (*e-business*) mempengaruhi praktik manajemen proyek dalam hal komunikasi dalam organisasi proyek. Jika cara komunikasi yang dilakukan dalam elektronik-bisnis juga digunakan dalam organisasi proyek, maka hal tersebut dapat menjadikan organisasi proyek menjadi organisasi yang meminimalisasi penggunaan kertas bagi berkas laporan (*paperless organization*). Selain itu, cara komunikasi seperti komunikasi dalam elektronik-bisnis membuat organisasi proyek tersebut menjadi:

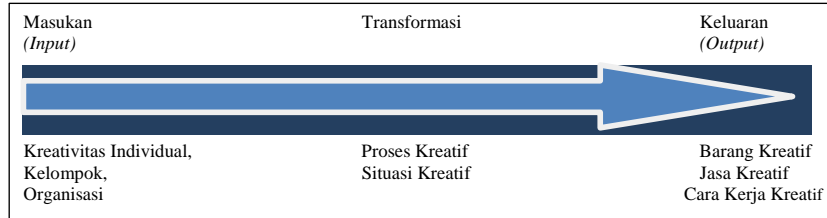
- 1) organisasi yang datar (*flat organization*);
- 2) struktur organisasinya menjadi lebih fleksibel dengan perubahan sebab ada perubahan pola dan struktur komunikasi dalam organisasi yang lebih lateral (segala arah);
- 3) struktur organisasi proyek yang ramping (*downsizing and rightsizing*).

*e. Kebutuhan untuk inovasi dan fleksibilitas organisasi*

Pada masa sekarang, dengan tuntutan nilai tambah dalam setiap produk atau keluaran organisasi termasuk organisasi proyek, adalah suatu kewajiban, sebab adanya globalisasi dan perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi telah mengubah cara pandang dan selera pasar nasional dan internasional yang kompetitif. Nilai tambah pada masing-masing keluaran atau hasil dari proses produksi organisasi proyek, dihasilkan dari adanya kreativitas, adanya inovasi dan adanya fleksibilitas struktur organisasi.

Antara kreativitas dan inovasi memiliki hubungan yang sangat erat, tetapi keduanya berbeda. Perhatikan definisi berikut. Inovasi adalah proses membawa ide-ide yang kreatif dan mewujudkannya menjadi barang, jasa atau cara bekerja yang lebih berguna atau bermanfaat. Lalu apa yang dimaksud dengan kreativitas? Kreativitas adalah kemampuan untuk menggabungkan ide-ide secara unik atau khas sehingga membuat himpunan atau kolaborasi ide yang luar biasa, yang tidak sama seperti yang telah ada sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi proyek yang inovatif ditandai dengan ciri-ciri adanya

kemampuan menyalurkan kreativitas ke dalam hasil atau keluaran yang lebih berguna. Jika pimpinan organisasi proyek menyatakan ingin menjadikan organisasi lebih kreatif maka hal itu diartikan sebagai upaya mendorong dan memelihara inovasi. Berikut ini skema sistem inovasi.



Sumber: diadopsi dari Robbins dan Coulter, 2002: 355

Gambar 1.2  
Skema Sistem Inovasi

Contoh dari organisasi proyek yang inovatif, adalah proyek pembangkit listrik mandiri pada daerah aliran sungai di gunung yang sulit terjangkau. Proyek ini mandiri dari masyarakat sekitar daerah aliran sungai, tanpa biaya pemerintah dan listrik yang dihasilkan dapat dikonsumsi oleh beberapa desa sekaligus. Di situ ada kreativitas kelompok melalui proses kreatif yakni merancang dan membangun sarana pembangkit listrik daerah aliran sungai secara sederhana, termasuk dinamonya yang dibuat sendiri bukan dari produk pabrik, didukung oleh situasi daerah aliran sungai suatu gunung yang tidak terjangkau dengan layanan listrik pemerintah sehingga situasi tersebut menumbuhkan kreativitas, kemudian proses kreatif menghasilkan listrik gratis bagi masyarakat sekitar daerah aliran sungai. Proyek yang inovatif, bukan?

Antara inovasi dan fleksibilitas struktur organisasi mempunyai hubungan yang erat pula. Di mana jika tingkat fleksibilitas struktur organisasi semakin tinggi maka semakin tinggi pula peluang atau kesempatan individu ataupun kelompok dalam organisasi untuk melakukan hal-hal yang kreatif sehingga menghasilkan inovasi. Begitu pula bagi organisasi proyek, jika tingkat fleksibilitas struktur organisasi proyek semakin tinggi maka peluang untuk melakukan proses dan mendapatkan hasil proyek yang inovatif akan semakin besar. struktur organisasi proyek yang fleksibel terhadap perubahan, umumnya jika organisasi itu besar maka ditandai dengan adanya struktur

organisasi proyek yang matriks atau adanya gugus tugas atau tim kerja khusus yang lintas unit. Lain halnya dengan struktur organisasi proyek yang kecil atau sederhana, maka yang fleksibel adalah adanya kejelasan hierarki kewenangan (siapa melapor kepada siapa) dan kontak langsung antara pimpinan dengan bawahan.

f. *Manajemen kualitas*

Jepang adalah negara pertama yang telah melakukan praktik manajemen kualitas dalam proses produksi barang dan jasa. Metode manajemen kualitas tersebut yang kemudian dipelajari oleh orang-orang Amerika dalam proses produksi khususnya mobil, dan kemudian metode tersebut menjadi wacana manajemen yang tidak pernah lekang oleh waktu dan sangat banyak membantu dalam efektivitas manajemen suatu organisasi, dewasa ini. Manajemen kualitas menyeluruh atau *total quality management* (TQM) adalah suatu filsafat manajemen yang didorong oleh kebutuhan para pelanggan, caranya dengan tetap fokus pada perbaikan berkelanjutan dalam proses pekerjaan.

Salah satu dasar manajemen kualitas di Jepang adalah adanya sikap kerja 5S (Osada, 1995:23). Tujuan sikap kerja 5S adalah menghilangkan pemborosan atau sebagai cara efisiensi dalam proyek atau dalam pekerjaan. sikap kerja 5S terdiri dari pemilahan (*seiri*), penataan (*seiton*), pembersihan (*seiso*), pemantapan (*seiketsu*) dan pembiasaan (*shitsuke*). Berikut ini uraian tentang kelima prinsip manajemen kualitas lingkungan tersebut yang dihubungkan dengan aktivitas proyek:

- 1) Pemilahan (*seiri*) dalam 5S diartikan sebagai membedakan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan serta membuang yang tidak diperlukan di dalam aktivitas proyek. Prinsip dasar pemilahan (*seiri*) dalam 5S adalah manajemen stratifikasi dan menangani penyebab masalah. Aktivitas yang harus dilakukan dalam prinsip pemilahan (*seiri*), antara lain:
  - a) menghilangkan yang tidak perlu;
  - b) menangani penyebab kotoran;
  - c) *kaizen* dan pemilahan berdasarkan dasarnya. *Kaizen* adalah penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan organisasi atau perusahaan tersebut.



- 2) Penataan (*seiton*) dalam 5S diartikan sebagai menentukan tata letak yang tertata rapi sehingga anggota organisasi di dalam aktivitas proyek selalu dapat menemukan barang yang diperlukan. Prinsip dasar dalam penataan (*seiton*) adalah penyimpanan fungsional dan menghilangkan waktu untuk mencari barang. Aktivitas yang harus dilakukan dalam prinsip penataan (*seiton*) adalah:
  - a) penyimpanan fungsional berdasarkan 5W + 1 H yakni apa (*what*), kapan (*when*), di mana (*where*), mengapa (*why*), siapa (*who*) dan bagaimana (*how*);
  - b) praktik dan kompetisi dalam menyimpan dan mengambil barang;
  - c) menatarapikan tempat kerja dan peralatannya;
  - d) menghilangkan pemborosan waktu untuk mencari barang.
- 3) Pembersihan (*seiso*) dalam 5S diartikan sebagai menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja proyek yang lebih bersih, pembersihan dengan cara inspeksi di dalam aktivitas proyek. Prinsip dasar dalam pembersihan (*seiso*) menurut 5S adalah pembersihan sebagai pemeriksaan dan tingkat kebersihan di dalam aktivitas proyek. Aktivitas yang harus dilakukan dalam prinsip pembersihan (*seiso*), antara lain:
  - a) keadaan di mana 5S berguna;
  - b) pembersihan yang lebih efisien;
  - c) membersihkan dan memeriksa peralatan dan perkakas.
- 4) Pemantapan (*seiketsu*) dalam 5S diartikan sebagai memelihara barang dengan teratur, rapi, bersih demikian pula dalam kepegawaian proyek dan penanganan polusi yang timbul dari aktivitas proyek. Prinsip dasar dalam pemantapan (*seiketsu*) menurut 5S adalah manajemen visual dan pemantapan 5S. Aktivitas yang harus dilakukan dalam prinsip pemantapan (*seiketsu*) adalah:
  - a) manajemen visual inovatif;
  - b) deteksi dan tindakan dini;
  - c) alat untuk memelihara pemantapan.
- 5) Pembiasaan atau disiplin (*shitsuke*) dalam 5S diartikan sebagai melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan di dalam aktivitas proyek. Prinsip dasar dalam disiplin (*shitsuke*) adalah pembentukan kebiasaan dan tempat kerja proyek yang mantap. Aktivitas yang harus dilakukan dalam prinsip disiplin (*shitsuke*) adalah:
  - a) pemberian kode warna;

- b) 5S 1 menit;
- c) komunikasi dan umpan balik;
- d) tanggung jawab individual;
- e) mempraktikkan kebiasaan baik.

Bagi manajemen proyek, manajemen kualitas adalah suatu keharusan dalam proses maupun hasil proyek. Hal ini disebabkan oleh arti pentingnya (signifikansi) program manajemen kualitas bagi proyek itu sendiri, yaitu: (1) adanya aktivitas perbaikan dan (2) peningkatan kualitas yang terus menerus pada kinerja masing-masing individu dalam organisasi proyek. Kedua aktivitas di atas, baik aktivitas perbaikan maupun peningkatan kualitas yang terus menerus tersebut dapat memperbaiki cara-cara bekerja, cara-cara partisipasi pembuatan keputusan dari staf bawahan sampai pimpinan terutama dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek yang bersangkutan. Sebagai latihan contoh kasus, coba Anda jelaskan bagaimana pelaksanaan proyek rehabilitasi lingkungan pada kasus lumpur Lapindo Sidoarjo, Jawa Timur? Apakah sudah menerapkan manajemen kualitas dalam proyek rehabilitasi lingkungan tersebut, apa pendapat Anda?

g. *Organisasi pembelajar (Learning organization)*

Pada awal-awal adanya globalisasi, terjadi banyak kesulitan bagi organisasi-organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan inovasi informasi dan teknologi serta pasar global yang kompetitif. Oleh sebab itu, banyak organisasi yang kemudian mengidentifikasi aset pengetahuan (*software*) yang dimilikinya, mengelola pengetahuan yang ada berdasarkan aset pengetahuan dan jaringan serta mengadaptasi situasi kondisi yang baru, sampai kemudian membuat perubahan-perubahan yang diperlukan. Itulah cikal bakal adanya wacana organisasi pembelajar (*learning organization*).

Organisasi pembelajar (*learning organization*) diartikan sebagai suatu organisasi yang telah membangun kapasitas untuk terus menerus belajar, beradaptasi dan berubah. Saat ini, bagi manajemen proyek, wacana organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah suatu pendorong dan dasar untuk melaksanakan pekerjaan proyek secara komprehensif dan saling kerja sama antar anggota organisasi proyek, melalui kebiasaan untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman, keahlian serta mencari cara terbaik dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan proyek.

*h. Manajemen pengetahuan (Knowledge management)*

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah penanaman atau penguatan budaya pembelajar dalam organisasi di mana anggota-anggota organisasi tersebut saling mengumpulkan pengetahuan secara sistematis dan membagi pengetahuan tersebut satu sama lain dalam organisasi sehingga dapat mencapai hasil yang lebih baik. Manajemen pengetahuan menjadi dasar dari terlaksananya organisasi pembelajar.

Kaitan antara manajemen pengetahuan dengan manajemen proyek, adalah penguatan budaya pembelajar dalam organisasi yang ada dalam paradigma manajemen pengetahuan akan memperkuat rasa saling memahami dan meningkatkan pengetahuan dengan adanya proses bertukar pengalaman serta bertukar pengetahuan dari individu per individu sampai menjadi pengetahuan kelompok. Hal tersebut mempercepat proses pekerjaan dan meningkatkan hasil proyek dengan nilai tambah yakni terbagikannya pengetahuan bagi semua kalangan yang terlibat dalam pekerjaan proyek.

*i. Spiritualitas tempat kerja*

Spiritualitas tempat kerja adalah pengenalan akan hakikat hidup yang bernilai dan kekayaan nilai hidup tersebut ditandai dengan melakukan pekerjaan dan menghasilkan buah kerja yang berarti bagi masyarakat. Ada satu penelitian dalam artikel M. Rowland pada harian New York Times hal. F17 tertanggal 6 Juni 1993, yang menyebutkan bahwa dengan dibawanya spiritualitas ke dalam pekerjaan akan membuat para karyawan merasa berani dalam bekerja, lebih dapat menyelaraskan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai tempat kerja dan lebih mampu berkomitmen terhadap pekerjaannya. Dampak dari spiritualitas tempat kerja tersebut adalah meningkatkan produktivitas dan menurunnya tingkat keluar masuknya karyawan sehingga produktivitas tidak terganggu.

Spiritualitas tempat kerja mempengaruhi manajemen proyek dalam hal motivasi, kepuasan kerja dan kualitas hasil kerja. Jika proyek menjadi “ladang atau sawah” tempat kerja, maka para karyawan dan pimpinan proyek pasti melakukan pekerjaan sebagai pengembangan kapasitas diri dan pengamalan ilmu yang sungguh-sungguh selain sebagai mata pencaharian. Dampak lainnya adalah adanya totalitas diri para karyawan dan pimpinan proyek dalam bekerja dan menghasilkan keluaran proyek yang bernilai bagi kalangan anggota proyek itu sendiri dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil proyek, terutama pihak publik. Proyek yang dilakukan akan

menjadi tempat aktualisasi diri yang memotivasi semua kalangan karyawan dan pimpinan proyek sebab kalangan karyawan dan pimpinan proyek merasa nyaman dan senang bekerja dalam proyek. Hal ini disebabkan, baik karena sistem kerja sama yang hangat kekeluargaan tanpa kehilangan profesionalismenya ataupun motivasi positif lainnya. Hasilnya tentu dapat diprediksi yakni hasil proyek cenderung berkualitas dan bermanfaat bagi publik secara umum dan bagi anggota organisasi proyek secara khusus. Itulah 9 (sembilan) faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi praktik manajemen proyek saat ini.



#### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa yang membedakan antara proyek dan program?
- 2) Apa definisi Manajemen proyek menurut Kezner?

#### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Program merupakan kegiatan yang terdiri dari beberapa proyek. Proyek dapat dirinci menjadi beberapa tugas. Perbedaan Program dengan Proyek dapat dilihat secara tegas. Program lebih luas dari pada proyek. Program biasanya terdiri dari lebih dari satu proyek. Program merupakan operasionalisasi dari kebijakan publik dalam rangka menyelesaikan masalah publik. Proyek adalah satu kesatuan kegiatan operasional untuk mencapai sasaran program tertentu
- 2) Kezner memberikan definisi manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh, manajemen proyek menggunakan pendekatan sistem dan hierarki baik vertikal maupun horizontal.



Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarasanya telah digariskan secara jelas.

Kerzner (1982) memberikan definisi manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh, manajemen proyek menggunakan pendekatan sistem dan hierarki baik vertikal maupun horizontal.

Filosofi Manajer Proyek meliputi proyek merupakan suatu aktivitas utama organisasi dengan spesifikasi dan tugas-tugas proyek untuk melaksanakan pekerjaan, sumber daya dan tanggung jawab dapat dibagi antara organisasi fungsional dan proyek, struktur organisasi matriks melengkapi proyek dari segi waktu, anggaran, dan kinerja; perencanaan dan pengendalian merupakan teknik utama untuk mencapai tujuan proyek dengan melengkapi tugas-tugas yang secara terpisah sifatnya melalui jaringan kerja; teknologi merupakan model utama untuk membuat improvisasi proyek; koordinasi seluruh aktivitas proyek merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam penggunaan sumber daya; otoritas, tanggung jawab, dan sumber daya dapat dikelola melalui mekanisme fungsi organisasi dan proyek; pertumbuhan dapat terjadi melalui proses manajemen proyek.

Prinsip-prinsip manajemen proyek mencakup gambaran fokus suatu proyek, Penghargaan terhadap kegiatan produksi, Tercakup dalam fungsi organisasi; Mengikuti perubahan teknologi, Pengendalian dan perencanaan terhadap semua aktivitas, Mencakup otoritas, sumber daya, dan responsibilitas, Interaksi waktu, anggaran, dan kualitas kerja, Proses fungsi organisasi; Kerja sama dalam suatu tim kerja, dan berorientasi kepada konsumen.



TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Proyek ialah suatu rangkaian kegiatan yang bersifat khusus untuk mencapai hasil yang bersifat khusus pula sehingga jika sesuatu hasil yang diinginkan tersebut telah tercapai, maka rangkaian kegiatan tersebut ....
  - A. diteruskan dalam waktu yang tidak terbatas
  - B. diteruskan dengan perbaikan proposal proyek
  - C. dihentikan sampai batas waktu tertentu tetapi tidak dalam jangka pendek
  - D. dihentikan sampai batas waktu tertentu dalam jangka pendek
  
- 2) Kaitan antara manajemen pengetahuan dengan manajemen proyek, adalah ....
  - A. mengurangi kerugian dalam organisasi proyek
  - B. memperkuat rasa saling percaya antarindividu dalam organisasi proyek
  - C. manajemen proyek dihasilkan dari manajemen pengetahuan
  - D. penguatan budaya pembelajar dalam organisasi proyek
  
- 3) Pembiasaan atau disiplin (*shitsuke*) dalam 5S diartikan sebagai ....
  - A. menentukan tata letak yang tertata rapi sehingga anggota organisasi di dalam aktivitas proyek selalu dapat menemukan barang yang diperlukan
  - B. menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja proyek yang lebih bersih
  - C. memelihara barang dengan teratur, rapi, bersih demikian pula dalam kepegawaian proyek dan penanganan polusi yang timbul dari aktivitas proyek
  - D. melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan di dalam aktivitas proyek
  
- 4) Tujuan sikap kerja 5S adalah ....
  - A. melakukan pemilahan kepentingan masyarakat dan pemerintah serta swasta
  - B. melakukan pembersihan tindakan korupsi
  - C. memantapkan nilai-nilai tradisional bangsa Jepang
  - D. menghilangkan pemborosan

- 5) Salah satu konsep manajemen proyek mencakup hal sebagai berikut ....
  - A. mempunyai arus kegiatan secara vertikal dan horizontal
  - B. menggunakan prinsip keuntungan harus di atas jumlah biaya yang dikeluarkan
  - C. untuk mencapai tujuan panjang yang telah digariskan
  - D. untuk mencapai tujuan menengah
  
- 6) Proyek manajemen dapat disebut ....
  - A. manajemen pengetahuan
  - B. manajemen produk
  - C. manajemen sumber daya manusia
  - D. manajemen kualitas
  
- 7) Contoh dari organisasi proyek yang inovatif, adalah ....
  - A. proyek pembangkit listrik mandiri pada daerah aliran sungai di gunung yang sulit terjangkau
  - B. proyek padat karya daerah pegunungan dari suatu pemerintah provinsi
  - C. proyek reklamasi pantai yang berpotensi pariwisata oleh pihak swasta untuk perumahan elit
  - D. proyek perumahan mewah di desa-desa luar pulau Jawa
  
- 8) Penataan (*seiton*) dalam 5S diartikan sebagai ....
  - A. melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan di dalam aktivitas proyek
  - B. menentukan tata letak yang tertata rapi sehingga anggota organisasi di dalam aktivitas proyek selalu dapat menemukan barang yang diperlukan
  - C. menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja proyek yang lebih bersih
  - D. memelihara barang dengan teratur, rapi, bersih demikian pula dalam kepegawaian proyek dan penanganan polusi yang timbul dari aktivitas proyek
  
- 9) Spiritualitas tempat kerja mempengaruhi manajemen proyek dalam hal ....
  - A. hasil kerja
  - B. keluar masuknya pegawai
  - C. motivasi
  - D. profit proyek

- 10) Antara inovasi dan fleksibilitas struktur organisasi proyek, mempunyai hubungan yang erat pula, yang dapat dijelaskan sebagai berikut ....
- A. semakin tinggi tingkat kreativitas dalam organisasi proyek maka semakin rendah fleksibilitas struktur organisasi proyek
  - B. semakin rendah tingkat fleksibilitas struktur organisasi proyek maka semakin tinggi pula peluang organisasi proyek bekerja kreatif menghasilkan inovasi
  - C. semakin tinggi tingkat fleksibilitas struktur organisasi proyek maka semakin tinggi pula peluang organisasi proyek bekerja kreatif menghasilkan inovasi
  - D. semakin rendah tingkat kreativitas dalam organisasi proyek maka semakin tinggi pula fleksibilitas proyek untuk bekerja

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.



## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D
- 2) B
- 3) C
- 4) C
- 5) C
- 6) B
- 7) B
- 8) D
- 9) C
- 10) A

### *Tes Formatif 2*

- 1) C
- 2) D
- 3) D
- 4) D
- 5) A
- 6) B
- 7) A
- 8) B
- 9) C
- 10) C



## Daftar Pustaka

Osada, Takashi. (1995). *Sikap Kerja 5S* (terj.). Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2002). *Management, 7<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice-Hall Internasional.