

LECTURE NOTES

Project Management

Topik 1

Pengenalan Project Management

LEARNING OUTCOMES

OUTLINE MATERI :

- Definisi proyek
- Tujuan proyek
- Siklus proyek
- Faktor penentu keberhasilan proyek

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa dapat :

- Pahami mengapa manajemen proyek menjadi praktik yang kuat dan populer dalam bisnis.
- Kenali sifat dasar proyek, termasuk definisinya.
- Pahami mengapa manajemen proyek yang efektif merupakan tantangan.
- Bedakan antara praktik manajemen proyek dan fungsi bisnis berorientasi proses yang lebih tradisional.
- Kenali motivator utama yang mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik manajemen proyek.
- Memahami dan menjelaskan siklus hidup proyek, tahapannya, dan aktivitas yang biasanya terjadi pada setiap tahapan dalam proyek.
- Memahami konsep “sukses” proyek, termasuk berbagai definisi sukses, serta model alternatif kesuksesan.
- Memahami tujuan model kematangan manajemen proyek dan proses benchmarking dalam organisasi.

ISI MATERI

1.1. Definisi proyek

Meskipun ada sejumlah definisi umum dari istilah proyek, kita harus menyadari sejak awal bahwa proyek berbeda dari proses organisasi lainnya. Sebagai aturan, proses mengacu pada aktivitas sehari-hari yang berkelanjutan di mana organisasi terlibat saat memproduksi barang atau jasa. Proses menggunakan sistem, properti, dan kemampuan yang ada secara terus-menerus, dengan cara yang cukup berulang. 5 Proyek, di sisi lain, berlangsung di luar dunia perusahaan yang normal dan berorientasi pada proses. Tentu saja, di beberapa organisasi, seperti konstruksi, proses sehari-hari berpusat pada penciptaan dan pengembangan proyek. Namun demikian, untuk sebagian besar kegiatan manajemen proyek organisasi tetap unik dan terpisah dari cara yang lebih rutin, pekerjaan yang digerakkan oleh proses dilakukan. Pekerjaan proyek terus berkembang, menetapkan aturan kerjanya sendiri, dan merupakan kebalikan dari pengulangan di tempat kerja. Akibatnya, ini merupakan alternatif yang menarik untuk "bisnis seperti biasa" bagi banyak perusahaan. Tantangannya besar, tetapi begitu juga imbalan dari kesuksesan. Pertama, kita membutuhkan pemahaman yang jelas tentang properti yang membuat proyek dan manajemen proyek begitu unik.

Pertimbangkan definisi proyek berikut: Proyek adalah usaha unik dengan awal dan akhir, yang dilakukan oleh orang-orang untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan dalam parameter biaya, jadwal, dan kualitas.

Proyek berorientasi pada tujuan, melibatkan pelaksanaan terkoordinasi dari kegiatan yang saling terkait, memiliki durasi yang terbatas, dan semuanya, sampai tingkat tertentu, unik.

Sebuah proyek dapat dianggap sebagai serangkaian kegiatan dan tugas yang:

- Memiliki tujuan khusus untuk diselesaikan dalam spesifikasi tertentu
- Telah ditetapkan mulai dan tanggal akhir
- Memiliki batasan pendanaan, jika berlaku

- Mengonsumsi sumber daya manusia dan non-manusia, seperti uang, orang, peralatan
- Multifungsi (yaitu, melintasi beberapa lini fungsional)

Sebuah proyek adalah pekerjaan yang terorganisir menuju tujuan yang telah ditentukan atau tujuan yang membutuhkan sumber daya dan usaha, usaha yang unik (dan karena itu berisiko) yang memiliki anggaran dan jadwal

Berbagai elemen proyek, seperti yang diidentifikasi oleh kumpulan definisi adalah

- **Proyek adalah proses satu kali yang kompleks.** Sebuah proyek muncul untuk tujuan tertentu atau untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Ini kompleks karena biasanya memerlukan masukan terkoordinasi dari banyak anggota organisasi. Anggota proyek mungkin berasal dari departemen yang berbeda, unit organisasi lain, atau satu area fungsional. Misalnya, proyek untuk mengembangkan aplikasi perangkat lunak baru untuk perusahaan ritel mungkin hanya memerlukan keluaran dari anggota kelompok sistem informasi yang bekerja dengan staf pemasaran. Di sisi lain, beberapa proyek, seperti pengenalan produk baru, bekerja paling baik dengan representasi dari banyak fungsi, termasuk pemasaran, teknik, produksi, dan desain. Karena sebuah proyek dimaksudkan untuk memenuhi tujuan yang dinyatakan, itu bersifat sementara. Itu hanya ada sampai tujuannya tercapai, dan pada saat itu ia dibubarkan.
- **Proyek dibatasi oleh anggaran, jadwal, dan sumber daya.** Pekerjaan proyek mengharuskan anggota bekerja dengan sumber daya keuangan dan manusia yang terbatas untuk jangka waktu tertentu. Mereka tidak berjalan tanpa batas. Setelah tugas selesai, tim proyek bubar. Hingga saat itu, segala aktivitasnya terkendala keterbatasan anggaran dan ketersediaan personel. Proyek adalah kegiatan “terkendala sumber daya”.
- **Proyek dikembangkan untuk menyelesaikan tujuan yang jelas atau serangkaian tujuan.** Tidak ada yang namanya tim proyek dengan tujuan nonspesifik yang berkelanjutan. Tujuan proyek, atau hasil, menentukan sifat proyek dan timnya. Proyek dirancang untuk menghasilkan hasil yang nyata, baik sebagai produk atau layanan baru. Apakah tujuannya adalah untuk membangun jembatan, menerapkan sistem piutang baru, atau memenangkan pemilihan presiden, tujuannya harus spesifik dan proyek diatur untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

- **Proyek berfokus pada pelanggan.** Apakah proyek tersebut menanggapi kebutuhan unit organisasi internal (misalnya, akuntansi) atau dimaksudkan untuk memanfaatkan peluang pasar di luar organisasi, tujuan yang mendasari setiap proyek adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Di masa lalu, tujuan ini terkadang diabaikan. Proyek dianggap berhasil jika mencapai tujuan teknis, anggaran, dan penjadwalan. Namun, semakin banyak perusahaan menyadari bahwa tujuan utama dari sebuah proyek adalah kepuasan pelanggan. Jika tujuan itu diabaikan, perusahaan menanggung risiko "melakukan hal yang salah dengan baik"—mengejar proyek yang mungkin dilakukan secara efisien tetapi mengabaikan kebutuhan pelanggan atau gagal secara komersial.

Proyek dicirikan oleh sifat-sifat berikut:

1. Proyek adalah usaha ad hoc dengan siklus hidup yang jelas. Proyek tidak tradisional; mereka adalah kegiatan yang dimulai sesuai kebutuhan, beroperasi untuk jangka waktu tertentu selama siklus pengembangan yang cukup dipahami, dan kemudian dibubarkan. Mereka adalah operasi sementara.
2. Proyek adalah blok bangunan dalam desain dan pelaksanaan strategi organisasi. Seperti yang akan kita lihat di bab-bab selanjutnya, proyek memungkinkan organisasi untuk menerapkan strategi di seluruh perusahaan. Mereka adalah sarana utama dimana perusahaan mengoperasionalkan tujuan tingkat perusahaan. Akibatnya, proyek adalah kendaraan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Misalnya, strategi Intel untuk penetrasi pasar dengan chip komputer yang lebih baru, lebih kecil, dan lebih cepat diwujudkan melalui komitmennya terhadap aliran proyek penelitian dan pengembangan yang memungkinkan perusahaan untuk terus mengeksplorasi batas-batas teknologi teknik listrik dan komputer.
3. Proyek bertanggung jawab atas produk, layanan, dan proses organisasi terbaru dan tercanggih. Proyek adalah alat untuk inovasi. Karena mereka melingkupi (dan sering mengubah) aktivitas berorientasi proses tradisional, banyak perusahaan mengandalkan proyek sebagai kendaraan untuk melampaui aktivitas konvensional. Proyek adalah batu loncatan yang kita gunakan untuk bergerak maju.
4. Proyek memberikan filosofi dan strategi untuk manajemen perubahan. "Perubahan" adalah konsep abstrak sampai kita menetapkan sarana yang dengannya kita dapat membuat perubahan nyata dalam hal-hal yang kita lakukan dan hasilkan. Proyek

memungkinkan organisasi untuk melampaui pernyataan niat yang sederhana dan untuk mencapai inovasi yang sebenarnya. Misalnya, apakah itu mobil listrik Chevrolet Volt atau upgrade smartphone terbaru Samsung, organisasi yang sukses secara rutin meminta masukan dan umpan balik pelanggan untuk lebih memahami suka dan tidak suka mereka. Sebagai kendaraan perubahan, cara perusahaan mengembangkan proyeknya banyak berbicara tentang kemampuannya untuk berinovasi dan komitmennya untuk berubah.

5. Manajemen proyek memerlukan melintasi batas-batas fungsional dan organisasi. Proyek melambangkan kolaborasi internal organisasi dengan menyatukan orang-orang dari berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Sebuah proyek yang ditujukan untuk pengembangan produk baru mungkin memerlukan gabungan pekerjaan teknik, keuangan, pemasaran, desain, dan sebagainya. Demikian juga, dalam lingkungan bisnis global banyak perusahaan telah melewati batas organisasi dengan membentuk kemitraan jangka panjang dengan perusahaan lain untuk memaksimalkan peluang sambil menekankan efisiensi dan menjaga biaya. Proyek adalah salah satu cara paling umum untuk mempromosikan kolaborasi, baik lintas fungsi maupun lintas organisasi.
6. Fungsi manajemen tradisional dari perencanaan, pengorganisasian, motivasi, pengarahan, dan kontrol berlaku untuk manajemen proyek. Manajer proyek harus berpengalaman secara teknis, mahir dalam fungsi administrasi, bersedia dan mampu mengambil peran kepemimpinan, dan di atas semua itu, berorientasi pada tujuan: Manajer proyek adalah orang yang paling bertanggung jawab untuk melacak gambaran besar. Sifat tanggung jawab manajemen proyek tidak boleh diremehkan, karena tanggung jawab ini beragam dan penting untuk keberhasilan proyek.
7. Hasil utama dari sebuah proyek adalah kepuasan kebutuhan pelanggan dalam batasan tujuan teknis, biaya, dan jadwal. Proyek ditentukan oleh keterbatasannya. Mereka memiliki anggaran yang terbatas, jadwal yang pasti, dan spesifikasi penyelesaian yang dinyatakan dengan hati-hati. Misalnya, tugas makalah di kelas perguruan tinggi mungkin mencakup rincian mengenai bentuk, panjang, jumlah sumber primer dan sekunder untuk dikutip, dan sebagainya. Demikian juga, dalam contoh kasus Ekspedisi Everest Disney di akhir bab ini, eksekutif yang memimpin proses perubahan menetapkan pedoman yang jelas mengenai ekspektasi kinerja. Semua kendala ini membatasi dan secara sempit mendefinisikan fokus proyek dan pilihan yang tersedia

untuk tim proyek. Ini adalah tugas mengelola pengembangan proyek yang sukses dalam kendala khusus yang membuat bidang ini begitu menantang

8. Proyek dihentikan setelah berhasil menyelesaikan tujuan kinerja atau lebih awal dalam siklus hidupnya, jika hasilnya tidak lagi menjanjikan keuntungan operasional atau strategis. Seperti yang telah kita lihat, proyek berbeda dari proses konvensional karena ditentukan oleh siklus hidup yang terbatas. Mereka dimulai, diselesaikan, dan dibubarkan. Sebagai alternatif penting untuk kegiatan organisasi konvensional, mereka kadang-kadang disebut "organisasi sementara"

Proyek, kemudian, berbeda dari kegiatan organisasi yang lebih terkenal, yang sering melibatkan proses berulang. Model tradisional sebagian besar perusahaan memandang aktivitas organisasi secara konsisten melakukan serangkaian aktivitas yang terpisah. Misalnya, perusahaan pakaian eceran membeli, menyimpan, dan menjual pakaian dalam siklus yang berkesinambungan. Pabrik baja memesan bahan mentah, membuat baja, dan mengirimkan produk jadi, sekali lagi dalam siklus yang berulang. Sifat operasi ini memusatkan perhatian kita pada "orientasi proses", yaitu kebutuhan untuk melakukan pekerjaan seefisien mungkin secara berkelanjutan. Ketika prosesnya dipahami dengan baik, organisasi selalu mencari cara yang lebih baik dan lebih efisien untuk melakukan tugas-tugas penting yang sama. Proyek, karena merupakan aktivitas terpisah, melanggar gagasan pengulangan. Mereka adalah kegiatan sementara yang beroperasi di luar saluran formal. Mereka dapat menyatukan kumpulan anggota tim yang berbeda dengan berbagai jenis keahlian fungsional. Proyek berfungsi dalam kondisi ketidakpastian, dan biasanya memiliki efek "mengguncang" aktivitas normal perusahaan. Karena karakteristik uniknya, mereka tidak sesuai dengan standar operasi umum; mereka melakukan sesuatu secara berbeda dan sering mengungkapkan cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu.

Dalam Perbedaan Antara Proses dan Manajemen Proyek menawarkan beberapa perbedaan lain antara pekerjaan berbasis proyek dan aktivitas berbasis proses yang lebih tradisional. Perhatikan tema yang berulang: Proyek beroperasi dengan cara radikal yang secara konsisten melanggar standar, pandangan organisasi berbasis proses.

1.2. Tujuan proyek

Mengingat antusiasme manajemen proyek yang dianut oleh begitu banyak organisasi, kita harus mencatat bahwa faktor yang sama yang membuat manajemen proyek menjadi usaha yang unik juga di antara alasan utama mengapa manajemen proyek yang sukses begitu sulit. Rekam jejak manajemen proyek sama sekali bukan kesuksesan tanpa gangguan, sebagian karena banyak perusahaan menghadapi penolakan yang mengakar terhadap jenis perubahan yang diperlukan untuk mengakomodasi "filosofi proyek". Memang, penelitian terbaru tentang tingkat keberhasilan proyek menawarkan beberapa kesimpulan suram:

- Sebuah studi terhadap lebih dari 300 perusahaan besar yang dilakukan oleh perusahaan konsultan Peat Marwick menemukan bahwa proyek pengembangan perangkat lunak dan/atau perangkat keras gagal pada tingkat 65%. Dari perusahaan yang diteliti, 65% melaporkan proyek yang melampaui anggaran, terlambat dari jadwal, tidak berkinerja seperti yang diharapkan, atau semua hal di atas. Setengah dari manajer yang menanggapi menunjukkan bahwa temuan ini dianggap “normal”.
- Sebuah studi oleh META Group menemukan bahwa “lebih dari setengah dari semua proyek TI (teknologi informasi) menjadi tidak terkendali—melampaui anggaran dan jadwal mereka sementara gagal untuk memberikan sepenuhnya pada tujuan mereka.”
- Joe Harley, Chief Information Officer di Departemen Pekerjaan dan Pensiun untuk pemerintah Inggris, menyatakan bahwa “hanya 30%” dari proyek dan program berbasis teknologi yang berhasil—pada saat pajak mendanai anggaran tahunan sebesar £14 miliar (lebih dari \$22 miliar) untuk TI sektor publik, setara dengan membangun 7.000 sekolah dasar baru atau 75 rumah sakit per tahun.
- Administrasi Keamanan Nuklir Amerika Serikat telah mengumpulkan \$16 miliar dalam pembengkakan biaya pada 10 proyek besar yang merupakan gabungan 38 tahun di belakang jadwal, Kantor Akuntabilitas Pemerintah melaporkan. Misalnya, di Laboratorium Nasional Los Alamos, peningkatan sistem keamanan selama tujuh tahun senilai \$213 juta yang melindungi fasilitas pembuatan bom nuklir paling sensitif di laboratorium tidak berfungsi. Sebuah pihak yang akrab dengan organisasi tersebut mengutip “budaya yang meluas untuk menoleransi yang tidak dapat ditoleransi dan menerima yang tidak dapat diterima.”
- Menurut Survei PriceWaterhouseCoopers 2004 terhadap 10.640 proyek senilai \$7,2 miliar, di berbagai industri, besar dan kecil, hanya 2,5 % bisnis global mencapai

keberhasilan proyek 100%, dan lebih dari 50% proyek bisnis global gagal. Survei Chaos Summary 2013 oleh The Standish Group melaporkan temuan serupa: Mayoritas dari semua proyek adalah baik "ditantang" (karena keterlambatan pengiriman, melebihi anggaran, atau memberikan fitur yang kurang dari yang diperlukan) atau "gagal" dan dibatalkan sebelum selesai, atau produk yang dikembangkan tidak pernah digunakan. Para peneliti telah menyimpulkan bahwa tingkat keberhasilan rata-rata proyek pengembangan aplikasi penting bisnis adalah 39%. Statistik mereka tetap sangat stabil sejak 1994

- Inspektur Jenderal Khusus untuk Rekonstruksi Irak (SIGIR) melaporkan bahwa lebih dari \$8 miliar dari \$53 miliar yang dihabiskan Pentagon untuk ribuan proyek rekonstruksi Irak hilang karena “penipuan, pemborosan, dan penyalahgunaan. ” Ratusan akhirnya dibatalkan, dengan 42% dari proyek yang dihentikan berakhir karena salah urus atau konstruksi yang buruk.

Ada sejumlah alasan mengapa proyek dan manajemen proyek dapat menjadi penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. David Cleland, seorang peneliti manajemen proyek terkenal, mengemukakan bahwa banyak dari alasan ini muncul dari tekanan yang dihadapi organisasi.

1. Siklus hidup produk yang diperpendek. Hari-hari ketika sebuah perusahaan dapat menawarkan produk baru dan bergantung pada dominasi kompetitif selama bertahun-tahun telah berlalu. Semakin lama, siklus hidup produk baru diukur dalam hitungan bulan atau bahkan minggu, bukan tahun. Kita hanya perlu melihat produk baru dalam elektronik atau perangkat keras dan perangkat lunak komputer untuk mengamati tren ini. Menariknya, kami melihat tanda-tanda serupa di perusahaan sektor jasa tradisional, yang juga telah menyadari perlunya kelincahan dalam menawarkan dan meningkatkan layanan baru dengan kecepatan yang semakin meningkat.
2. Jendela peluncuran produk yang sempit. Masalah lain yang terkait dengan waktu menyangkut sifat peluang. Organisasi menyadari bahaya kehilangan titik optimal untuk meluncurkan produk baru dan harus mengambil pandangan proaktif terhadap waktu pengenalan produk.
3. Produk yang semakin kompleks dan teknis. Ini menggambarkan poin yang jelas: dunia saat ini kompleks. Produk rumit, canggih secara teknis, dan sulit diproduksi secara efisien. Selera publik untuk "hal besar berikutnya" terus berlanjut dan secara substansial tidak terpuaskan..

Perusahaan terus-menerus meningkatkan lini produk dan layanan untuk memenuhi permintaan ini. Itu menyebabkan banyak masalah dalam desain dan produksi karena kami terus berupaya untuk mendorong batas teknis. Selanjutnya, dalam mengantisipasi permintaan di masa depan, banyak perusahaan memulai program penelitian dan pengembangan yang mahal sambil mencoba membedakan selera konsumen. Efeknya bisa salah membuat proyek yang mahal dan canggih secara teknis yang kita asumsikan diinginkan oleh pelanggan.

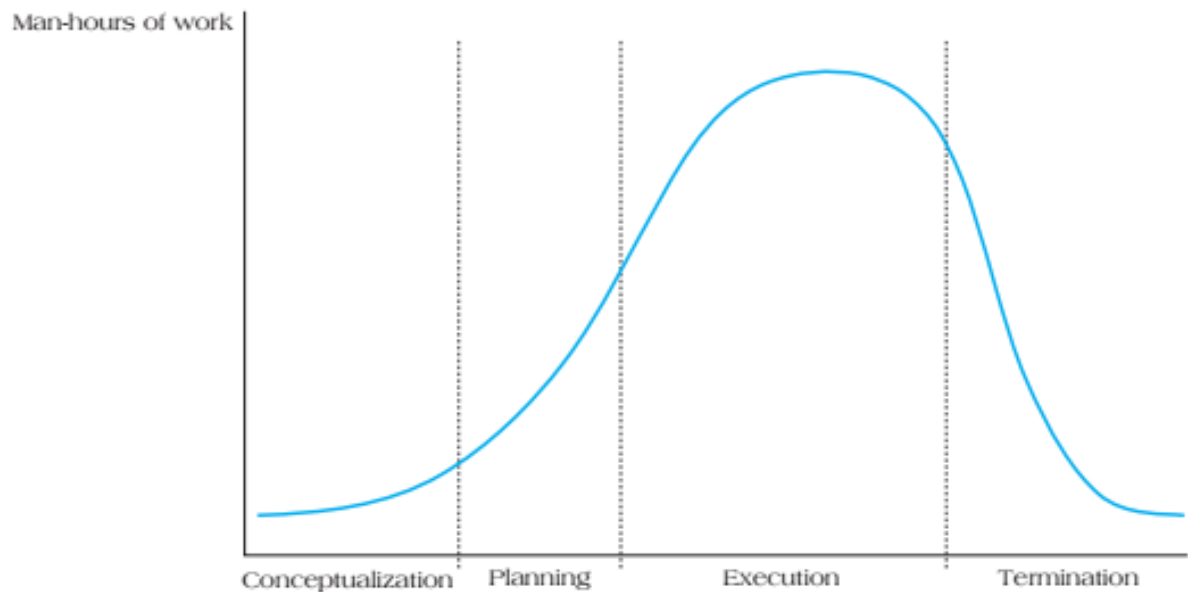
4. Pasar global. Awal abad kedua puluh satu telah melihat munculnya pasar baru yang sangat besar untuk hampir setiap jenis produk dan layanan. Mantan masyarakat tertutup atau sosialis, serta ekonomi berkembang pesat seperti Brasil, Cina, Vietnam, dan India, telah menambahkan sejumlah besar konsumen dan pesaing ke arena bisnis global. Meningkatnya globalisasi ekonomi, ditambah dengan metode yang disempurnakan untuk berinteraksi dengan cepat dengan pelanggan dan pemasok, telah menciptakan serangkaian tantangan baru bagi bisnis. Tantangan-tantangan ini juga mencakup peluang unik bagi perusahaan-perusahaan yang dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan kenyataan baru ini. Dalam pengaturan global, teknik manajemen proyek memberi perusahaan kemampuan untuk menghubungkan banyak mitra bisnis, dan merespons dengan cepat permintaan pasar dan kebutuhan pemasok, sambil tetap cukup gesit untuk mengantisipasi dan menanggapi perubahan selera konsumen yang cepat. Dengan menggunakan manajemen proyek, organisasi yang sukses di masa depan akan mengenali dan belajar untuk secara cepat memanfaatkan prospek yang ditawarkan oleh lingkungan bisnis global.
5. Periode ekonomi yang ditandai dengan inflasi yang rendah. Salah satu indikator utama kesehatan ekonomi adalah fakta bahwa inflasi telah terkendali. Di sebagian besar negara maju Barat, inflasi yang rendah telah membantu memicu periode ekspansi ekonomi yang panjang, sementara juga membantu memberikan dorongan bagi negara berkembang, seperti di India dan Cina, untuk berkembang pesat. Sayangnya, inflasi yang rendah juga membatasi kemampuan bisnis untuk mempertahankan profitabilitas dengan meneruskan kenaikan biaya. Perusahaan tidak dapat terus meningkatkan margin keuntungan hanya dengan menaikkan harga untuk produk atau layanan mereka. Perusahaan yang sukses di masa depan adalah perusahaan yang meningkatkan keuntungan dengan merampingkan proses internal—perusahaan yang menghemat uang dengan "melakukannya lebih baik" daripada pesaing.

Sebagai alat yang dirancang untuk mewujudkan tujuan seperti efisiensi internal, manajemen proyek adalah sarana untuk meningkatkan keuntungan.

1.3. Siklus proyek

Siklus hidup proyek mengacu pada tahapan dalam pengembangan proyek. Siklus hidup penting karena menunjukkan logika yang mengatur sebuah proyek. Mereka juga membantu kami mengembangkan rencana kami untuk melaksanakan proyek. Mereka membantu kita memutuskan, misalnya, kapan kita harus mencurahkan sumber daya untuk proyek, bagaimana kita harus mengevaluasi kemajuannya, dan sebagainya. Pertimbangkan model siklus hidup proyek yang disederhanakan yang ditunjukkan pada Gambar 1.1. siklus proyek, yang membagi siklus hidup menjadi empat fase berbeda: konseptualisasi, perencanaan, pelaksanaan, dan penghentian.

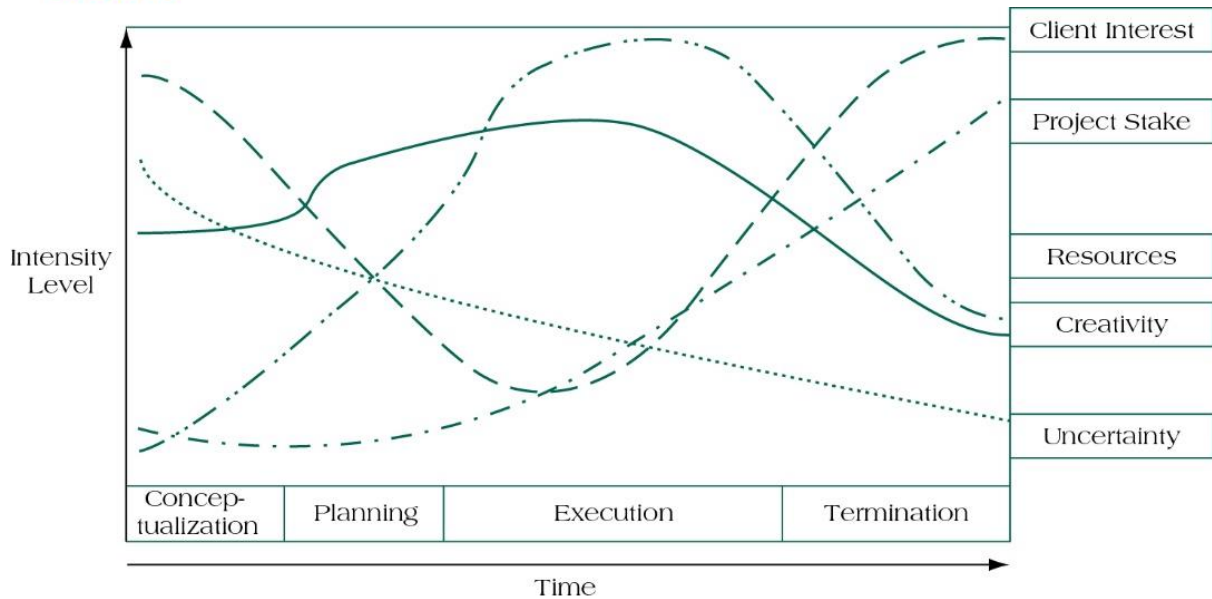
- Konseptualisasi mengacu pada pengembangan tujuan awal dan spesifikasi teknis untuk suatu proyek. Lingkup pekerjaan ditentukan, sumber daya yang diperlukan (orang, uang, pabrik fisik) diidentifikasi, dan kontributor organisasi penting atau pemangku kepentingan ditandatangani.
- Perencanaan adalah tahap di mana semua spesifikasi rinci, skema, jadwal, dan rencana lainnya dikembangkan. Potongan individu dari proyek, sering disebut paket kerja, dipecah, tugas individu dibuat, dan proses penyelesaian digambarkan dengan jelas. Misalnya, dalam merencanakan pendekatan kami untuk menyelesaikan makalah, kami menentukan semua langkah yang diperlukan (penelitian, draf, pengeditan, dll.) dalam prosesnya.
- Selama eksekusi, "pekerjaan" sebenarnya dari proyek dilakukan, sistem dikembangkan, atau produk dibuat dan dibuat. Selama fase eksekusi, sebagian besar kerja tim proyek dilakukan. Seperti yang ditunjukkan Gambar biaya proyek (dalam jam kerja) meningkat pesat selama tahap ini.
- Pengakhiran terjadi ketika proyek yang telah selesai ditransfer ke pelanggan, sumber dayanya dipindahkan, dan proyek secara resmi ditutup. Ketika subaktivitas tertentu selesai, cakupan proyek menyusut dan biaya menurun dengan cepat



Gambar 1.1 siklus proyek

Siklus hidup proyek juga merupakan sarana yang berguna untuk memvisualisasikan kegiatan yang diperlukan dan tantangan yang akan dihadapi selama umur proyek. Gambar 1.2 menunjukkan beberapa karakteristik ini saat mereka berkembang selama penyelesaian proyek. Seperti yang Anda lihat, lima komponen proyek dapat berubah selama siklus hidupnya:

- Minat klien: Tingkat antusiasme atau perhatian yang diungkapkan oleh pelanggan proyek yang dituju. klien dapat berupa internal organisasi atau eksternal.
- Saham proyek: Jumlah investasi perusahaan dalam proyek. Semakin lama umur proyek, semakin besar investasinya.
- Sumber Daya: Komitmen sumber daya keuangan, manusia, dan teknis selama umur proyek.
- Kreativitas: Tingkat inovasi yang dibutuhkan oleh proyek, terutama selama fase pengembangan tertentu.
- Ketidakpastian: Tingkat risiko yang terkait dengan proyek. Keberisikoan di sini mencerminkan jumlah yang tidak diketahui, termasuk tantangan teknis yang kemungkinan akan dihadapi proyek. Ketidakpastian paling tinggi di awal karena banyak tantangan yang belum teridentifikasi, apalagi ditangani



Gambar 1.2. Siklus hidup proyek dan efeknya

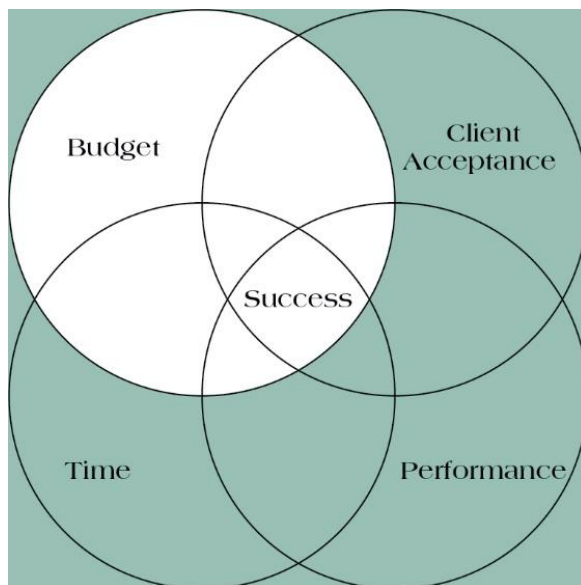
Definisi proyek yang sukses bisa sangat sulit dipahami. Bagaimana kita tahu kapan sebuah proyek berhasil? Kapan menguntungkan? Jika sesuai anggaran? Tepat waktu? Kapan produk yang dikembangkan bekerja atau dijual? Kapan kita mencapai tujuan pengembalian jangka panjang kita? Secara umum, setiap definisi keberhasilan proyek harus mempertimbangkan unsur-unsur yang menentukan sifat proyek: yaitu, waktu (kepatuhan jadwal), anggaran, fungsionalitas/kualitas, dan kepuasan pelanggan. Pada suatu waktu, manajer biasanya menerapkan tiga kriteria keberhasilan proyek:

- **Time.** Proyek dibatasi oleh kerangka waktu tertentu di mana mereka harus diselesaikan. Mereka tidak seharusnya melanjutkan tanpa batas. Jadi kendala pertama yang mengatur manajemen proyek melibatkan persyaratan dasar: proyek harus datang pada atau sebelum jadwal yang ditetapkan.
- **Budget.** Kendala utama kedua untuk semua proyek adalah anggaran yang terbatas. Proyek harus memenuhi tunjangan yang dianggarkan untuk menggunakan sumber daya seefisien mungkin. Perusahaan tidak menulis cek kosong dan berharap yang terbaik. Jadi, batasan kedua pada suatu proyek menimbulkan pertanyaan: Apakah proyek diselesaikan sesuai dengan pedoman anggaran?

- *Performance*. Semua proyek dikembangkan untuk mematuhi beberapa spesifikasi teknis yang ditentukan pada awalnya. Kita tahu sebelum kita memulai apa yang seharusnya dilakukan proyek atau bagaimana produk akhir seharusnya beroperasi. Mengukur kinerja, kemudian, berarti menentukan apakah produk jadi beroperasi sesuai dengan spesifikasi. Klien proyek secara alami berharap bahwa proyek yang dikembangkan atas nama mereka akan bekerja seperti yang diharapkan. Menerapkan kriteria ketiga ini sering disebut sebagai melakukan pemeriksaan “kualitas”.

Apa yang disebut kendala rangkap tiga ini pernah menjadi standar penilaian kinerja proyek secara rutin. Kriteria keempat telah ditambahkan ke ketiganya (lihat Gambar 1.3):

- *Client acceptance*. Prinsip penerimaan klien berpendapat bahwa proyek dikembangkan dengan mempertimbangkan pelanggan, atau klien, dan tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika penerimaan klien adalah variabel kunci, maka kita juga harus menanyakan apakah proyek yang telah selesai secara efektif mengelola risiko, dan membuat keputusan yang bijaksana mengenai keamanan produk, semua dengan tujuan memuaskan pelanggan dan badan pengatur.

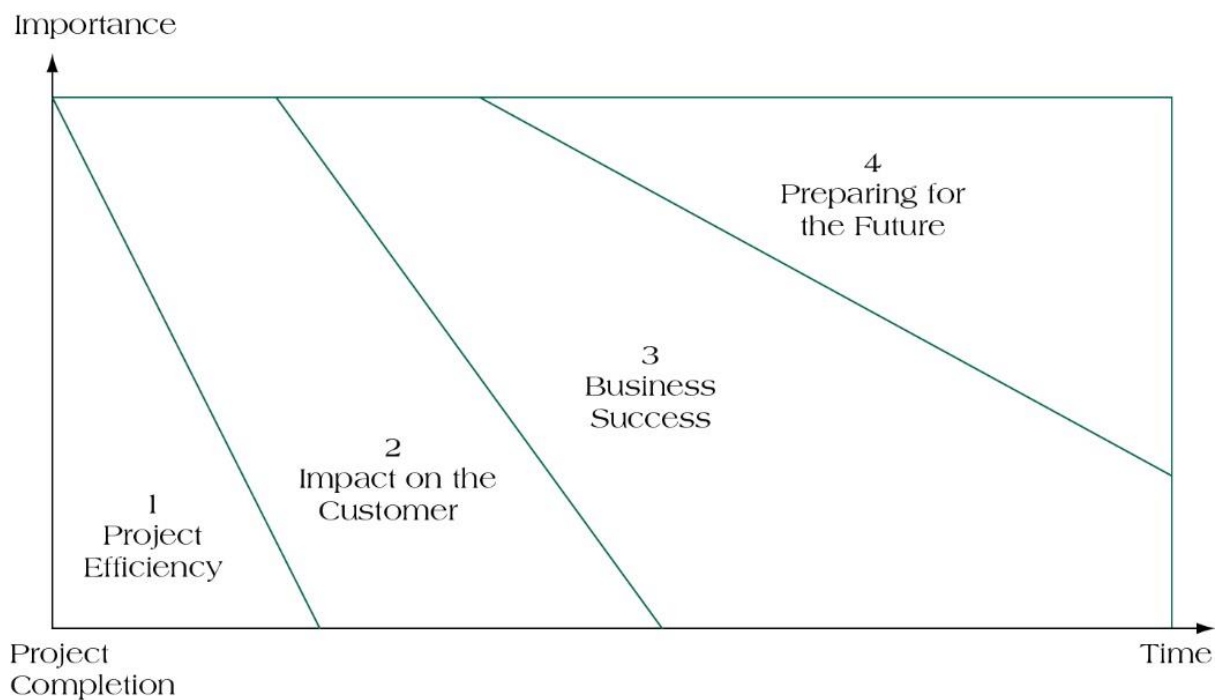


Gambar 1.3 Kendala empat kali lipat dari keberhasilan proyek

1.4. Faktor penentu keberhasilan proyek

Dalam hal keberhasilan komersialnya serta potensinya untuk menghasilkan bisnis baru dan peluang baru. Gambar 1.4 mengilustrasikan skema ini, yang mengusulkan empat dimensi keberhasilan yang relevan:

- *Project efficiency*:: Memenuhi harapan anggaran dan jadwal.
- *Impact on customer*: Memenuhi spesifikasi teknis, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan membuat proyek yang memenuhi kebutuhan klien.
- *Business success*: Menentukan apakah proyek mencapai kesuksesan komersial yang signifikan.
- *Preparing for the future*: Menentukan apakah proyek membuka pasar baru atau lini produk baru atau membantu mengembangkan teknologi baru



Gambar 1.4 Four dimension of project success

Model terakhir, yang ditawarkan baru-baru ini, juga menentang model tiga kendala sebagai ukuran keberhasilan proyek. Menurut Atkinson,²⁹ semua kelompok yang terkena dampak proyek (pemangku kepentingan) harus memiliki andil dalam menilai keberhasilannya. Konteks dan jenis proyek mungkin juga relevan dalam menentukan kriteria yang paling jelas akan

menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Tabel 1.1 menunjukkan Atkinson model, yang memandang "segitiga besi" tradisional dari biaya, kualitas, dan waktu hanya sebagai satu set komponen dalam serangkaian tindakan yang komprehensif. Tentu saja, cara untuk mengukur suatu proyek harus diputuskan sebelum proyek dilaksanakan. Sebuah aksioma perusahaan, "Apa yang diukur, akan dikelola," menunjukkan bahwa ketika tim memahami standar proyek yang diadakan, mereka akan menempatkan penekanan yang lebih tepat pada berbagai aspek kinerja proyek. Pertimbangkan, misalnya, pengaturan sistem informasi. Jika kriteria keberhasilan adalah peningkatan efisiensi operasi dan pengguna yang puas, dan jika kualitas diidentifikasi dengan jelas sebagai manfaat utama dari produk jadi, tim akan memfokuskan upayanya lebih kuat pada aspek-aspek khusus proyek ini.

Tabel 1.1 Memahami kriteria sukses

Iron Triangle	Information System	Benefits (Organization)	Benefits (Stakeholders)
Cost	Maintainability	Improved efficiency	Satisfied users
Quality	Reliability	Improved effectiveness	Social and environmental impact
Time	Validity	Increased profits	Personal development
	Information quality	Strategic goals	Professional learning, contractors' profits
	Use	Organization learning	Capital suppliers, content
		Reduced waste	Project team, economic impact to surrounding community

1.5. Unsur-unsur proyek

Dengan peningkatan luar biasa dalam praktik manajemen proyek di antara organisasi global, fenomena baru-baru ini adalah munculnya model kematangan proyek untuk organisasi manajemen proyek. *Project management maturity models* digunakan untuk memungkinkan organisasi membandingkan praktik terbaik dari perusahaan manajemen proyek yang sukses. Model kematangan manajemen proyek mengakui bahwa organisasi yang berbeda saat ini berada pada tingkat kecanggihan yang berbeda dalam praktik terbaik mereka untuk mengelola proyek..

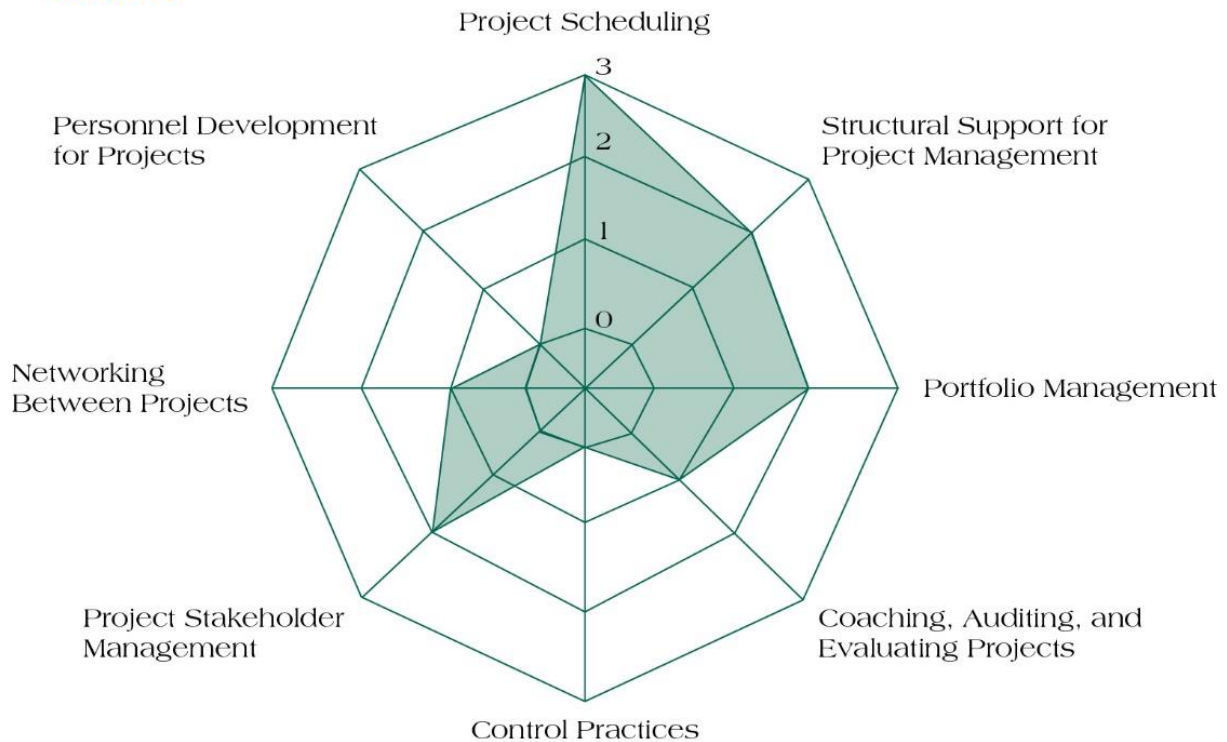
Tujuan *benchmarking* adalah untuk secara sistematis mengelola perbaikan proses pengiriman proyek oleh satu organisasi selama periode waktu tertentu. Karena ada banyak dimensi yang beragam dari praktik manajemen proyek, biasanya organisasi baru hanya memperkenalkan

manajemen proyek ke operasinya. untuk bertanya, "Di mana kita mulai?" Artinya, mana dari beberapa proses manajemen proyek yang harus kita selidiki, modelkan, dan terapkan pada organisasi kita? Model kedewasaan menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk pertama, menganalisis dan mengevaluasi secara kritis praktik saat ini yang berkaitan dengan pengelolaan proyek; kedua, membandingkan praktik tersebut dengan praktik pesaing utama atau standar industri umum; dan ketiga, tentukan rute sistematis untuk meningkatkan praktik ini

Gambar 1.5 mengilustrasikan satu pendekatan untuk mendefinisikan praktik manajemen proyek saat ini yang digunakan perusahaan. Ini menggunakan metodologi “*spider web*” di mana serangkaian praktik manajemen proyek yang signifikan pertama kali diidentifikasi untuk organisasi dalam industri tertentu. Dalam contoh ini, perusahaan dapat mengidentifikasi delapan komponen praktik manajemen proyek yang merupakan kunci keberhasilan, berdasarkan analisis kebutuhan perusahaan sendiri serta melalui perbandingan terhadap perusahaan pesaing di industri. Perhatikan bahwa setiap cincin dalam diagram mewakili evaluasi kritis tentang cara organisasi menyesuaikan dengan standar industri. Misalkan kita menetapkan arti berikut untuk peringkat yang berbeda:

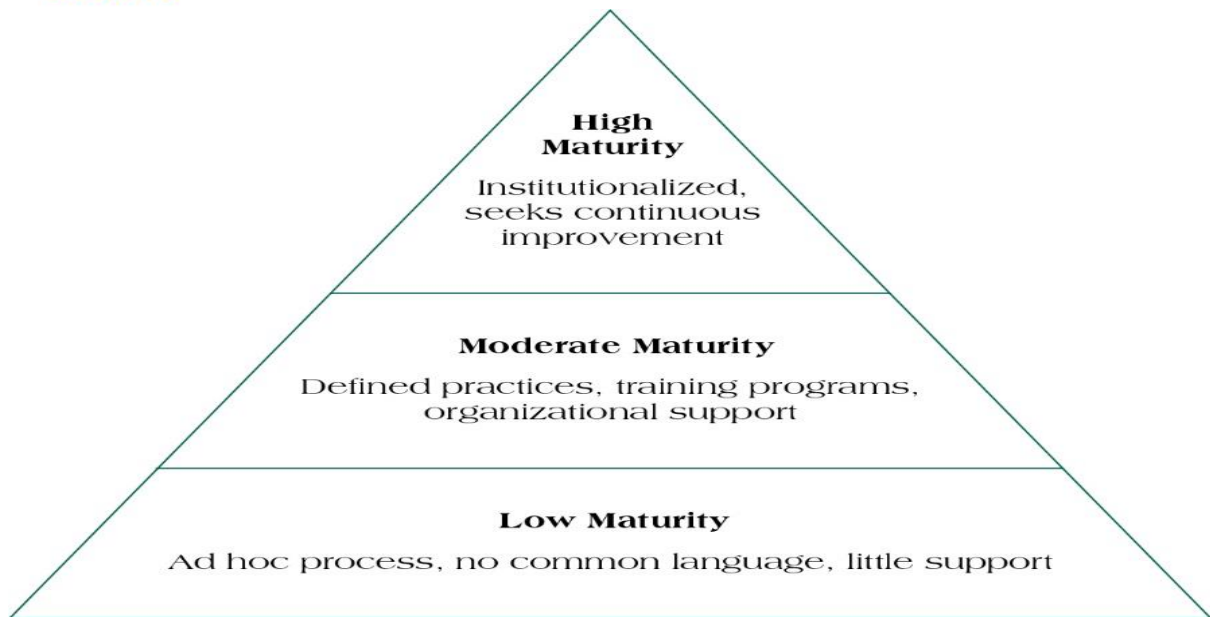
Ring level Meaning

- 0 Not defined or poor*
- 1 Defined but substandard*
- 2 Standardized*
- 3 Industry leader or cutting edge*



Gambar 1.5. Diagram *Spider Web* dengan evaluasi organisasi yang disematkan

Project maturity models telah menjadi sangat berguna dalam beberapa tahun terakhir justru karena mencerminkan meningkatnya minat dalam manajemen proyek sambil menyoroti salah satu masalah yang berulang: kurangnya arah yang jelas bagi perusahaan dalam mengadopsi, mengadaptasi, dan meningkatkan proses ini untuk penggunaan yang optimal. Fitur utama dari model ini adalah pengakuan penting bahwa perubahan biasanya tidak terjadi secara tiba-tiba; yaitu, perusahaan yang ingin menjadi ahli dalam pendekatan manajemen proyek mereka tidak dapat maju dalam langkah-langkah langsung dari kurangnya pemahaman manajemen proyek ke praktik proyek yang optimal. Sebaliknya, model kedewasaan menggambarkan bahwa "kedewasaan" adalah proses yang berkelanjutan, berdasarkan perbaikan terus-menerus melalui langkah-langkah tambahan yang dapat diidentifikasi. Begitu kita memiliki gambaran yang akurat tentang di mana kita masuk ke dalam proses kedewasaan, kita dapat mulai menentukan tindakan yang masuk akal untuk maju ke tingkat yang kita inginkan. Dengan cara ini, setiap organisasi, tidak peduli betapa awalnya tidak terampil dalam manajemen proyek, dapat mulai memetakan arah menuju jenis organisasi proyek yang diharapkan.



Gambar 1.6 *Project maturity models*

Kesimpulan

1. Pahami mengapa manajemen proyek menjadi praktik yang kuat dan populer dalam bisnis. Manajemen proyek menawarkan organisasi sejumlah keunggulan kompetitif praktis, termasuk kemampuan untuk menjadi efektif di pasar dan efisien dengan penggunaan sumber daya organisasi, dan kemampuan untuk mencapai terobosan teknologi, untuk merampingkan pengembangan produk baru, dan untuk mengelola tantangan. timbul dari lingkungan bisnis.
2. Mengenali sifat dasar proyek, termasuk definisinya. Proyek didefinisikan sebagai upaya sementara yang dilakukan untuk menciptakan produk atau layanan yang unik. Di antara sifat-sifat utama mereka adalah bahwa proyek-proyek itu kompleks, proses satu kali; proyek dibatasi oleh anggaran, jadwal, dan sumber daya; mereka dikembangkan untuk menyelesaikan tujuan yang jelas atau serangkaian tujuan; dan mereka berfokus pada pelanggan.
3. Memahami mengapa manajemen proyek yang efektif merupakan suatu tantangan. Proyek beroperasi di luar proses organisasi normal, ditandai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh unit organisasi fungsional. Karena mereka unik, mereka memerlukan pola pikir yang berbeda: pola pikir yang bersifat sementara dan bertujuan untuk mencapai tujuan yang jelas dalam kerangka waktu yang terbatas. Proyek adalah upaya ad hoc dengan siklus hidup yang jelas. Mereka digunakan sebagai blok bangunan dalam desain dan pelaksanaan strategi organisasi, dan mereka memberikan filosofi dan strategi untuk manajemen perubahan. Alasan lain mengapa mereka menjadi tantangan termasuk fakta bahwa manajemen proyek memerlukan penyeberangan batas fungsional dan organisasi sambil mencoba memenuhi berbagai kendala waktu, anggaran, fungsionalitas, dan kepuasan pelanggan.

4. Membedakan antara praktik manajemen proyek dan fungsi bisnis berorientasi proses yang lebih tradisional. Proyek melibatkan proses atau ide produk baru, biasanya dengan satu tujuan atau serangkaian tujuan yang terbatas. Mereka adalah kegiatan one-shot dengan awal dan akhir yang ditentukan, mempekerjakan kelompok heterogen anggota organisasi sebagai tim proyek. Mereka beroperasi di bawah keadaan perubahan dan ketidakpastian, di luar saluran organisasi normal, dan dimaksudkan untuk mengganggu status quo dan melanggar praktik yang sudah ada, jika perlu, untuk mencapai tujuan proyek. Fungsi berorientasi proses lebih melekat pada aturan organisasi yang kaku, saluran komunikasi, dan prosedur. Orang-orang dalam departemen fungsional adalah homogen, terlibat dalam kegiatan yang sedang berlangsung, dengan sistem dan prosedur yang mapan. Mereka mewakili benteng praktik mapan yang dirancang untuk memperkuat status quo organisasi.
5. Mengenali motivator utama yang mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik manajemen proyek. Di antara motivator utama dalam mendorong organisasi untuk mengadopsi manajemen proyek adalah (1) siklus hidup produk yang diperpendek, (2) jendela peluncuran produk yang sempit, (3) produk yang semakin kompleks dan teknis, (4) munculnya pasar global, dan (5) periode ekonomi yang ditandai dengan inflasi yang rendah.
6. Memahami dan menjelaskan siklus hidup proyek, tahapannya, dan aktivitas yang biasanya terjadi pada setiap tahapan dalam proyek. Siklus hidup proyek adalah mekanisme yang menghubungkan waktu dengan kegiatan proyek dan mengacu pada tahapan dalam pengembangan proyek. Tahapan umum yang digunakan untuk menggambarkan siklus hidup proyek adalah (1) konseptualisasi, (2) perencanaan, (3) pelaksanaan, dan (4) penghentian. Serangkaian aktivitas yang luas dan beragam terjadi selama tahapan siklus hidup yang berbeda; misalnya, selama fase konseptualisasi, misi dan ruang lingkup proyek dasar dikembangkan dan pemangku kepentingan proyek utama ditandatangani untuk mendukung pengembangan proyek. Selama perencanaan, banyak sekali rencana dan jadwal proyek dibuat untuk memandu proses pengembangan. Eksekusi mengharuskan pekerjaan utama proyek dilakukan, dan akhirnya, selama tahap penghentian, proyek selesai, pekerjaan selesai, dan proyek dialihkan ke pelanggan.
7. Memahami konsep “sukses” proyek, termasuk berbagai definisi sukses, serta model alternatif kesuksesan. Awalnya, keberhasilan proyek didasarkan hanya pada model tripleconstraint yang menghargai proyek jika mereka selesai dengan memperhatikan jadwal, anggaran, dan fungsionalitas. Model ini mengabaikan penekanan yang perlu ditempatkan pada klien proyek, namun. Dalam istilah yang lebih akurat, keberhasilan proyek melibatkan "kendala empat kali lipat," menghubungkan metrik proyek dasar kepatuhan jadwal, kepatuhan anggaran, kualitas proyek (fungsi), dan kepuasan pelanggan dengan produk jadi.
8. Memahami tujuan model kematangan manajemen proyek dan proses benchmarking dalam organisasi. Model kematangan manajemen proyek digunakan untuk memungkinkan organisasi membandingkan praktik terbaik dari perusahaan manajemen proyek yang sukses. Model kematangan proyek mengakui bahwa organisasi yang berbeda berada pada tingkat kecanggihan yang berbeda dalam praktik terbaik mereka untuk mengelola proyek.

Tujuan benchmarking adalah untuk secara sistematis mengelola perbaikan proses pengiriman proyek oleh satu organisasi selama periode waktu tertentu. Karena perusahaan berkomitmen untuk menerapkan praktik manajemen proyek, model kedewasaan menawarkan proses multistahap yang bermanfaat untuk bergerak maju melalui peningkatan tingkat kecanggihan keahlian proyek

DAFTAR PUSTAKA

Jeffrey Pinto, 2021, *Project Management Achieving Competitive Advantage*, Fifth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, ISBN 978-1-292-26914-6. Chapter 1