

LECTURE NOTES

Project Management

Topik 2

Konteks organisasi: Strategi, Struktur dan Budaya

LEARNING OUTCOMES

OUTLINE MATERI :

- Strategi proyek dan organisasi
- Pengelolaan pemangku kepentingan
- Struktur organisasi
- Bentuk dari struktur organisasi
- Project Management Office
- Budaya organisasi

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa dapat :

1. Memahami bagaimana manajemen proyek yang efektif berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis.
2. Mengenali tiga komponen model strategi perusahaan: perumusan, implementasi, dan evaluasi.
3. Melihat pentingnya mengidentifikasi pemangku kepentingan proyek yang kritis dan mengelolanya dalam konteks pengembangan proyek.
4. Mengenali kekuatan dan kelemahan dari tiga bentuk dasar struktur organisasi dan implikasinya terhadap pengelolaan proyek.
5. Memahami bagaimana perusahaan dapat mengubah struktur mereka menjadi struktur “organisasi proyek kelas berat” untuk memfasilitasi praktik manajemen proyek yang efektif.
6. Mengidentifikasi ciri-ciri ketiga bentuk project management office (PMO).
7. Memahami konsep kunci budaya perusahaan dan bagaimana budaya terbentuk.
8. Kenali efek positif dari budaya organisasi yang mendukung pada praktik manajemen proyek versus budaya yang bertentangan dengan manajemen proyek

ISI MATERI

2.1 Strategi proyek dan organisasi

Strategic management adalah ilmu yang merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Manajemen strategis terdiri dari unsur-unsur berikut:

1. *Developing vision statements and mission statements.* Pernyataan visi dan misi menetapkan pengertian tentang apa yang diharapkan organisasi untuk dicapai atau apa yang diharapkan oleh manajer puncak di beberapa titik di masa depan. Pernyataan visi menggambarkan organisasi dalam hal di mana ia ingin berada di masa depan. Pernyataan visi yang efektif bersifat inspirasional dan aspiratif. Visi perusahaan berfungsi sebagai titik fokus bagi anggota organisasi yang mungkin menemukan diri mereka ditarik ke arah yang berbeda oleh tuntutan yang bersaing. Dalam menghadapi berbagai harapan dan bahkan upaya yang kontradiktif, sebuah visi akhir dapat berfungsi sebagai “pemutus ikatan”, yang sangat bermanfaat dalam menetapkan prioritas. Rasa visi juga merupakan sumber motivasi dan tujuan yang sangat penting. Pernyataan misi menjelaskan alasan keberadaan perusahaan dan mendukung visi tersebut. Banyak perusahaan menerapkan pernyataan visi dan misi mereka untuk mengevaluasi peluang proyek baru sebagai perangkat penyaringan pertama.
2. *Formulating, implementing, and evaluating.* Proyek, sebagai bahan utama dalam implementasi strategi, memainkan peran penting dalam model proses dasar manajemen strategis. Sebuah perusahaan mencurahkan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk mengevaluasi peluang bisnisnya melalui pengembangan visi atau misi perusahaan, menilai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, dan menghasilkan dan memilih di antara berbagai alternatif strategis. Semua komponen ini berhubungan dengan tahap perumusan strategi. Dalam konteks ini, proyek berfungsi sebagai kendaraan yang memungkinkan perusahaan menangkap peluang, memanfaatkan kekuatan mereka, dan mengimplementasikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pengembangan produk baru, misalnya, sangat cocok dengan kerangka kerja ini. Produk baru dikembangkan dan diperkenalkan secara komersial sebagai respon

perusahaan terhadap peluang bisnis. Manajemen proyek yang efektif memungkinkan perusahaan untuk merespon secara efisien dan cepat.

3. ***Making cross-functional decisions*** Strategi bisnis adalah usaha skala korporat, yang membutuhkan komitmen dan sumber daya bersama dari semua area fungsional untuk memenuhi keseluruhan tujuan. Pengambilan keputusan lintas fungsi adalah fitur penting dari manajemen proyek, karena para ahli dari berbagai kelompok fungsional berkumpul menjadi tim dengan kepribadian dan latar belakang yang beragam. Pekerjaan manajemen proyek adalah lingkungan alami untuk mengoperasionalkan rencana strategis.
4. ***Achieving objectives***. Apakah organisasi mencari kepemimpinan pasar melalui produk inovatif berbiaya rendah, kualitas unggul, atau cara lain, proyek adalah alat yang paling efektif untuk memungkinkan tercapainya tujuan. Sebuah fitur kunci dari manajemen proyek adalah bahwa hal itu berpotensi memungkinkan perusahaan untuk menjadi efektif di pasar eksternal serta efisien secara internal dalam operasi; yaitu, itu adalah kendaraan yang bagus untuk mengoptimalkan tujuan organisasi, apakah mereka condong ke arah efisiensi produksi atau efektivitas produk atau proses.

Proyek adalah blok bangunan strategi; mereka menempatkan wajah berorientasi aksi pada bangunan strategis. Beberapa contoh bagaimana proyek beroperasi sebagai blok bangunan strategis ditunjukkan pada Tabel 2.1. Setiap contoh menggambarkan tema yang mendasari bahwa proyek adalah "realitas operasional" di balik visi strategis. Dengan kata lain, mereka berfungsi sebagai blok bangunan untuk menciptakan realitas yang hanya bisa diartikulasikan oleh strategi. Matriks penarik (Lihat Gambar 2.1) adalah cara yang berguna untuk melihat hubungan antara proyek dan pilihan strategis organisasi. TOWS berasal dari akronim untuk "Ancaman–Peluang–Kelemahan–Kekuatan" dan mengacu pada tantangan yang dihadapi perusahaan baik di lingkungan internal (di dalam organisasi) dan lingkungan eksternal (di luar perusahaan). Dalam mengidentifikasi pertama dan kemudian merumuskan strategi untuk mengatasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, perusahaan mengandalkan proyek sebagai perangkat untuk mengejar pilihan strategis ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 2.1, begitu sebuah organisasi menentukan strategi yang tepat untuk dikejar (misalnya, strategi "maxi-maxi"), organisasi tersebut kemudian dapat mengidentifikasi dan melakukan pilihan proyek yang mendukung matriks TOWS ini. Proyek menawarkan

kepada perusahaan kemampuan untuk menciptakan sarana konkret untuk mewujudkan tujuan strategis

Tabel 2.1. *Projects reflect Strategy*

| Strategy | Project |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Technical or operating initiatives (such as new distribution strategies or decentralized plant operations) | Construction of new plants or modernization of facilities |
| Development of products for greater market penetration and acceptance | New product development projects |
| New business processes for greater streamlining and efficiency | Reengineering projects |
| Changes in strategic direction or product portfolio reconfiguration | New product lines |
| Creation of new strategic alliances | Negotiation with supply chain members (including suppliers and distributors) |
| Matching or improving on competitors' products and services | Reverse engineering projects |
| Improvement of cross-organizational communication and efficiency in supply chain relationships | Enterprise IT efforts |
| Promotion of cross-functional interaction, streamlining of new product or service introduction, and improvement of departmental coordination | Concurrent engineering projects |

| | External Opportunities (O) | External Threats (T) |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Internal Strengths (S) | SO <i>"Maxi-Maxi" Strategy</i> Develop projects that use strengths to maximize opportunities | ST <i>"Maxi-Mini" Strategy</i> Develop projects that use strengths to minimize threats |
| Internal Weaknesses (W) | WO <i>"Mini-Maxi" Strategy</i> Develop projects that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities | WT <i>"Mini-Mini" Strategy</i> Develop projects that minimize weaknesses and avoid threats |

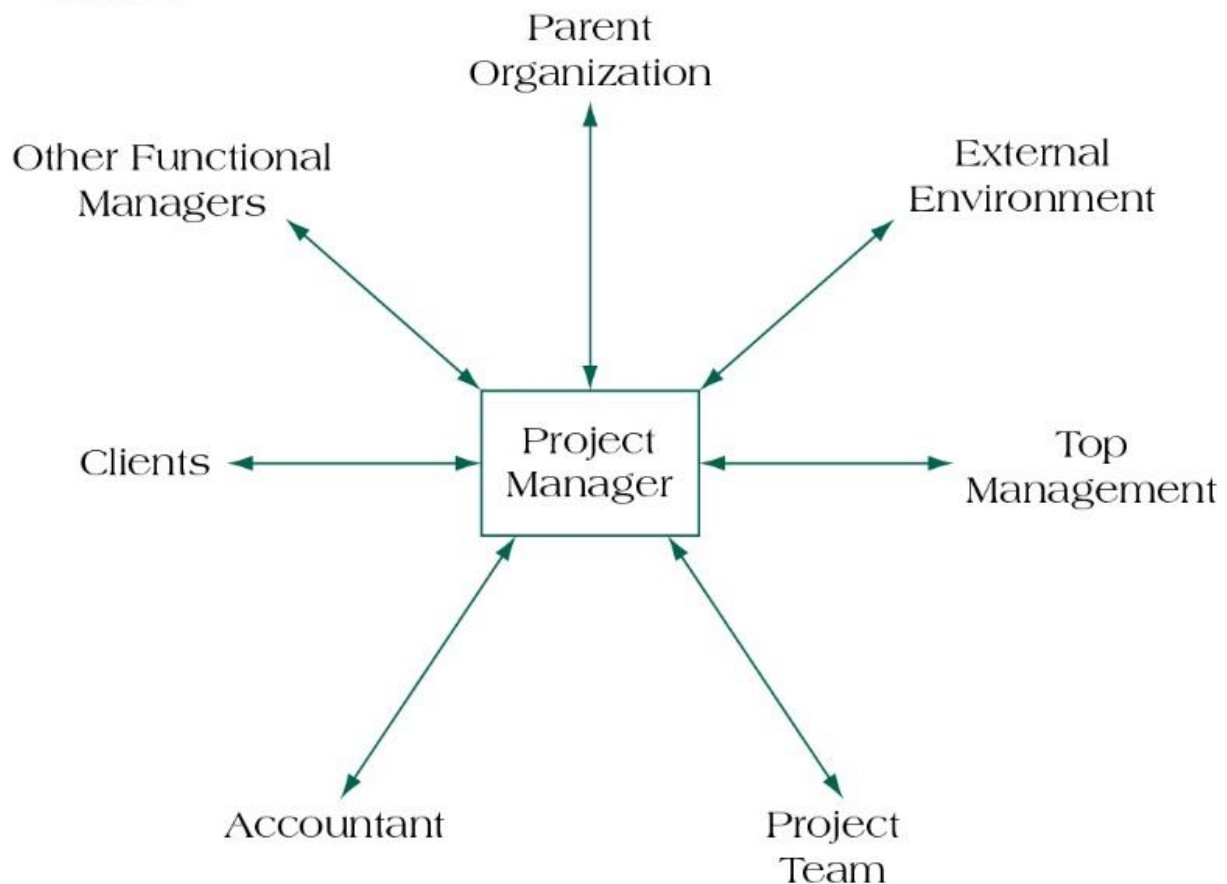
Gambar 2.1 TOWS Matrix

2.2 Pengelolaan pemangku kepentingan

Penelitian organisasi dan pengalaman langsung memberi tahu kita bahwa organisasi dan tim proyek tidak dapat beroperasi dengan cara yang mengabaikan efek eksternal dari keputusan mereka. Salah satu cara untuk memahami hubungan manajer proyek dan proyek mereka dengan seluruh organisasi adalah dengan menggunakan analisis pemangku kepentingan. *Stakeholder analysis* adalah alat yang berguna untuk menunjukkan beberapa konflik yang tampaknya tidak dapat diselesaikan yang terjadi melalui pembuatan dan pengenalan proyek baru yang direncanakan. *Project stakeholders* didefinisikan sebagai semua individu atau kelompok yang memiliki kepentingan aktif dalam proyek dan berpotensi berdampak, baik secara positif maupun negatif, perkembangannya. *Project stakeholder analysis*, kemudian, terdiri dari perumusan strategi untuk mengidentifikasi dan, jika perlu, mengelola untuk hasil positif dampak pemangku kepentingan pada proyek.

Pemangku kepentingan internal adalah komponen penting dalam setiap analisis pemangku kepentingan, dan dampaknya biasanya dirasakan dengan cara yang relatif positif; yaitu, sementara berfungsi sebagai pengaruh yang membatasi dan mengendalikan (dalam kasus akuntan perusahaan), misalnya, sebagian besar pemangku kepentingan internal ingin melihat proyek tersebut dikembangkan dengan sukses. Di sisi lain, beberapa kelompok pemangku kepentingan eksternal beroperasi dengan cara yang cukup menantang atau bahkan bermusuhan dengan pengembangan proyek

Tantangannya semakin rumit oleh kebutuhan untuk berkomunikasi, mungkin menggunakan bahasa bisnis yang berbeda, dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan pelanggan (lihat Gambar 2.2). Mempersiapkan presentasi untuk berurusan dengan staf teknik pelanggan membutuhkan penguasaan informasi teknis dan detail spesifikasi yang solid. Di sisi lain, orang-orang keuangan dan kontrak mencari angka yang disajikan dengan ketat. Merumuskan strategi pemangku kepentingan mengharuskan Anda terlebih dahulu mengakui keberadaan berbagai pemangku kepentingan klien ini, dan kemudian merumuskan rencana terkoordinasi untuk mengungkap dan menangani masalah khusus masing-masing kelompok dan mempelajari cara menjangkau mereka.



Gambar 2.2. Hubungan Pemangku Kepentingan Proyek

Manajer proyek dan perusahaan mereka perlu menyadari pentingnya kelompok pemangku kepentingan dan secara proaktif mengelola dengan mempertimbangkan kekhawatiran mereka. Block menawarkan kerangka proses politik yang berguna yang dapat diterapkan pada manajemen pemangku kepentingan.

Dalam kerangka kerjanya, Block menyarankan enam langkah:

1. Menilai lingkungan.
2. Identifikasi tujuan para aktor utama.
3. Nilai kemampuan Anda sendiri.
4. Definisikan masalahnya.
5. Mengembangkan solusi.
6. Uji dan perbaiki solusinya

2.3 Struktur organisasi

Kata struktur mengandung arti organisasi. Orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi dikelompokkan sehingga usahanya dapat tersalurkan untuk efisiensi yang maksimal. struktur organisasi terdiri dari tiga elemen kunci:

- Struktur organisasi menunjukkan hubungan pelaporan formal, termasuk jumlah tingkatan dalam hierarki dan rentang kendali manajer dan penyelia. Siapa melapor kepada siapa dalam hierarki struktural? Ini adalah komponen kunci dari struktur perusahaan. Rentang kendali menentukan jumlah bawahan yang langsung melapor kepada setiap penyelia. Dalam beberapa struktur, seorang manajer mungkin memiliki rentang kendali yang luas, menyarankan sejumlah besar bawahan, sementara struktur lain mengamanatkan rentang kendali yang sempit dan beberapa individu yang melapor langsung ke penyelia mana pun. Untuk beberapa perusahaan, hubungan pelaporan mungkin kaku dan birokratis; perusahaan lain membutuhkan fleksibilitas dan informalitas di seluruh tingkat hierarki.
- Struktur organisasi mengidentifikasi pengelompokan bersama individu-individu ke dalam departemen dan departemen ke dalam organisasi total. Bagaimana individu dikumpulkan ke dalam kelompok yang lebih besar? Dimulai dengan yang terkecil, unit struktur terus bergabung kembali dengan unit lain untuk menciptakan kelompok yang lebih besar, atau organisasi individu. Kelompok-kelompok ini, disebut sebagai departemen, dapat dikelompokkan di sepanjang berbagai pola logis yang berbeda. Misalnya, di antara alasan paling umum untuk menciptakan Departemen adalah (1) fungsi—mengelompokkan orang yang melakukan aktivitas serupa ke dalam departemen serupa, (2) produk—mengelompokkan orang yang bekerja pada lini produk serupa ke dalam departemen, (3) geografi—pengelompokan orang dalam wilayah geografis yang sama atau lokasi fisik ke dalam departemen, dan (4) proyek—pengelompokan orang yang terlibat dalam proyek yang sama ke dalam departemen. Kami akan membahas beberapa pengaturan departemen yang lebih umum ini secara rinci nanti dalam bab ini.
- Struktur organisasi mencakup desain sistem untuk memastikan komunikasi yang efektif, koordinasi, dan integrasi upaya lintas departemen. Fitur ketiga dari struktur organisasi ini mengacu pada mekanisme pendukung yang diandalkan perusahaan untuk memperkuat dan mempromosikan strukturnya. Mekanisme pendukung ini mungkin sederhana atau kompleks. Di beberapa perusahaan, metode untuk memastikan komunikasi yang efektif

hanya dengan mengamanatkan, melalui aturan dan prosedur, cara anggota tim proyek harus berkomunikasi satu sama lain dan jenis informasi yang harus mereka bagikan secara rutin. Perusahaan lain menggunakan metode yang lebih canggih atau kompleks untuk mempromosikan koordinasi, seperti pembuatan kantor proyek khusus selain dari perusahaan lain di mana anggota tim proyek bekerja selama proyek berlangsung. Dorongan kunci di balik elemen ketiga ini dalam struktur organisasi menyiratkan bahwa hanya membuat urutan logis atau hierarki personel untuk suatu organisasi tidak cukup kecuali jika juga didukung oleh sistem yang memastikan komunikasi dan koordinasi yang jelas di seluruh departemen.

2.4 Bentuk dari struktur organisasi

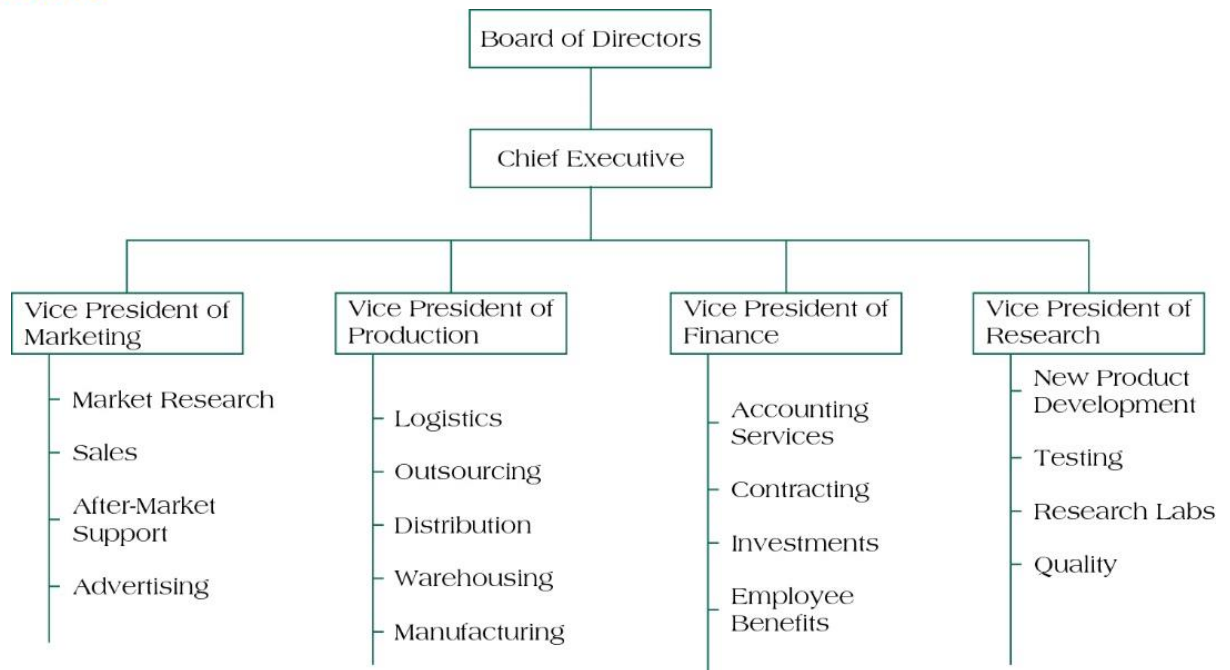
Organisasi dapat disusun dalam berbagai cara yang tak terbatas, mulai dari yang sangat kompleks hingga yang sangat sederhana. Yang penting untuk dipahami adalah bahwa biasanya struktur organisasi tidak terjadi secara kebetulan; itu adalah hasil dari respons yang beralasan terhadap kekuatan yang bekerja pada perusahaan. Sejumlah faktor secara rutin mempengaruhi alasan mengapa sebuah perusahaan terstruktur seperti itu. Lingkungan operasi adalah salah satu penentu atau faktor terpenting yang mempengaruhi struktur organisasi. Lingkungan eksternal organisasi terdiri dari semua kekuatan atau kelompok di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi organisasi. Beberapa elemen dalam lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memainkan peran penting dalam kegiatan perusahaan adalah pesaing, pelanggan di pasar, pemerintah dan badan hukum atau pengatur lainnya, kondisi ekonomi umum, kumpulan sumber daya manusia atau keuangan yang tersedia, pemasok, tren teknologi. , Dan seterusnya. Pada gilirannya, struktur organisasi ini, yang sering dibuat untuk alasan yang sangat masuk akal dalam kaitannya dengan lingkungan eksternal, memiliki dampak yang kuat pada cara di mana proyek dikelola dengan baik di dalam organisasi. Seperti yang akan kita lihat, setiap jenis organisasi menawarkan keuntungan dan kerugiannya sendiri sebagai konteks untuk membuat proyek.

Beberapa tipe struktural umum mengklasifikasikan sebagian besar perusahaan. Jenis struktur ini meliputi:

1. Organisasi fungsional—Perusahaan disusun dengan mengelompokkan orang-orang yang melakukan aktivitas serupa ke dalam departemen.

2. Organisasi proyek—Perusahaan disusun dengan mengelompokkan orang ke dalam tim proyek dengan tugas sementara.
3. Organisasi matriks—Perusahaan disusun dengan menciptakan hierarki ganda di mana fungsi dan proyek memiliki keunggulan yang sama

Organisasi fungsional Struktur fungsional mungkin merupakan jenis organisasi yang paling umum digunakan dalam bisnis saat ini. Logika struktur fungsional adalah mengelompokkan orang dan departemen yang melakukan aktivitas serupa ke dalam unit. Dalam struktur fungsional, biasanya dibuat departemen seperti akuntansi., pemasaran, atau penelitian dan pengembangan. Pembagian kerja dalam struktur fungsional tidak didasarkan pada jenis produk atau proyek yang didukung, melainkan menurut jenis pekerjaan yang dilakukan. Dalam sebuah organisasi yang memiliki struktur fungsional, anggota secara rutin mengerjakan beberapa proyek atau mendukung beberapa lini produk secara bersamaan. Gambar 2.3 menunjukkan contoh struktur fungsional. Di antara kekuatan yang jelas dari organisasi fungsional adalah efisiensi; ketika setiap akuntan adalah anggota departemen akuntansi, dimungkinkan untuk lebih efisien mengalokasikan layanan kelompok di seluruh organisasi, memperhitungkan tugas kerja setiap akuntan, dan memastikan bahwa tidak ada duplikasi upaya atau sumber daya yang tidak digunakan. Keuntungan lain adalah lebih mudah untuk mempertahankan modal intelektual yang berharga ketika semua keahlian dikonsolidasikan di bawah satu departemen fungsional. Ketika Anda membutuhkan seorang ahli tentang implikasi pajak luar negeri untuk proyek-proyek yang dialihdayakan secara global, Anda tidak perlu melakukan pencarian di seluruh perusahaan tetapi dapat langsung ke departemen akuntansi untuk menemukan ahli



Gambar 2.3 contoh struktur organisasi fungsional

Menyimpulkan struktur fungsional (lihat Tabel 2.2), yang berkaitan dengan lingkungan eksternal, struktur fungsional sangat cocok untuk perusahaan dengan tingkat ketidakpastian eksternal yang relatif rendah karena lingkungan mereka yang stabil tidak memerlukan adaptasi atau respons yang cepat. Ketika lingkungan relatif dapat diprediksi, struktur fungsional bekerja dengan baik karena menekankan efisiensi. Sayangnya, aktivitas manajemen proyek dalam perusahaan yang diorganisir secara fungsional seringkali dapat menjadi masalah ketika diterapkan dalam pengaturan di mana kekuatan struktur ini tidak sesuai. Seperti yang ditunjukkan oleh diskusi di atas, meskipun ada beberapa cara di mana struktur fungsional dapat bermanfaat untuk mengelola proyek, pada dasarnya, ini mungkin merupakan bentuk struktur yang paling buruk dalam hal mendapatkan kinerja maksimum dari tugas manajemen proyek.

Tabel 2.2 Kekuatan dan Kelemahan Struktur Fungsional

| Strengths for Project Management | Weaknesses for Project Management |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Projects are developed within the basic functional structure of the organization, requiring no disruption or change to the firm's design. 2. Enables the development of in-depth knowledge and intellectual capital. 3. Allows for standard career paths. Project team members only perform their duties as needed while maintaining maximum connection with their functional group. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Functional siloing makes it difficult to achieve cross-functional cooperation. 2. Lack of customer focus. 3. Projects generally take longer to complete due to structural problems, slower communication, lack of direct ownership of the project, and competing priorities among the functional departments. 4. Projects may be suboptimized due to varying interest or commitment across functional boundaries. |

Organisasi proyek adalah organisasi yang dibentuk dengan fokus eksklusif yang ditujukan untuk menjalankan proyek. Perusahaan konstruksi, produsen besar, perusahaan farmasi, dan banyak organisasi konsultan dan penelitian dan pengembangan perangkat lunak diorganisir sebagai proyek organisasi murni. Dalam organisasi proyek, setiap proyek adalah unit bisnis mandiri dengan tim proyek khusus. Perusahaan menugaskan sumber daya dari kumpulan fungsional langsung ke proyek untuk periode waktu yang dibutuhkan. Dalam organisasi proyek, manajer proyek memiliki kendali tunggal atas sumber daya yang digunakan unit. Peran utama departemen fungsional adalah untuk berkoordinasi dengan manajer proyek dan memastikan bahwa ada sumber daya yang tersedia saat mereka membutuhkannya.

Gambar 2.4 mengilustrasikan bentuk sederhana dari struktur proyek murni. Proyek Alpha dan Beta telah dibentuk dan dikelola oleh anggota tim proyek dari kelompok fungsional perusahaan. Manajer proyek adalah pemimpin proyek dan semua staf melapor kepadanya. Keputusan kepegawaian dan durasi kerja karyawan dengan proyek diserahkan kepada manajer proyek, yang merupakan titik otoritas utama untuk proyek tersebut. Seperti yang ditunjukkan oleh gambar, ada beberapa keuntungan dari penggunaan struktur proyek murni.

- Pertama, manajer proyek tidak menempati peran bawahan dalam struktur ini. Semua keputusan dan otoritas utama tetap berada di bawah kendali manajer proyek.
- Kedua, struktur fungsional dan potensinya untuk silo atau masalah komunikasi dilewati. Hasil, komunikasi meningkat di seluruh organisasi dan di dalam tim proyek. Karena

otoritas tetap pada manajer proyek dan tim proyek, pengambilan keputusan dipercepat. Keputusan proyek dapat terjadi dengan cepat, tanpa tertunda-tunda yang lama, karena kelompok fungsional dikonsultasikan atau diizinkan untuk memveto keputusan tim proyek.

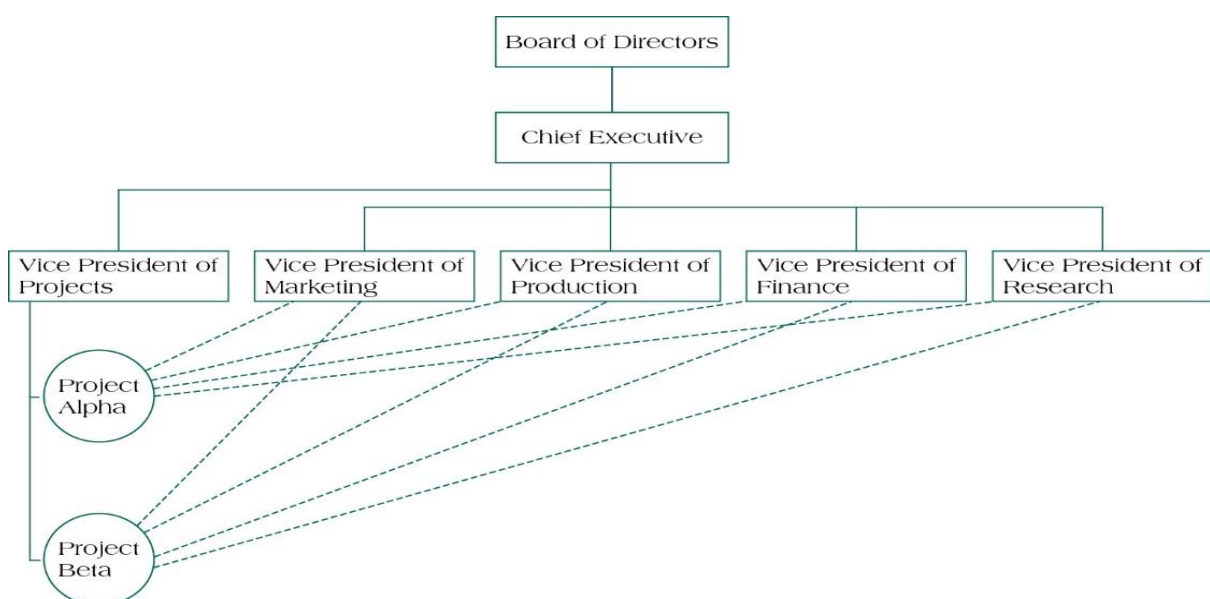
- Ketiga, tipe organisasi ini mempromosikan keahlian kader profesional manajemen proyek. Karena fokus operasi dalam organisasi berbasis proyek, setiap orang dalam organisasi memahami dan beroperasi dengan fokus yang sama, memastikan bahwa organisasi mempertahankan sumber daya manajemen proyek yang sangat kompeten. • Akhirnya, struktur proyek murni mendorong fleksibilitas dan respon cepat terhadap peluang lingkungan. Proyek dibuat, dikelola, dan dibubarkan secara rutin; oleh karena itu, kemampuan untuk membuat tim proyek baru sesuai kebutuhan adalah hal biasa dan pembentukan tim dapat dilakukan dengan cepat.

Meskipun ada sejumlah keuntungan dalam membuat tim proyek khusus menggunakan struktur proyek (lihat Tabel 2.3), desain ini memiliki beberapa kelemahan yang harus dipertimbangkan.

- Pertama, proses menyiapkan dan memelihara sejumlah tim proyek mandiri bisa mahal. Kelompok fungsional yang berbeda, alih-alih mengendalikan sumber daya mereka, harus menyediakan mereka secara penuh waktu untuk berbagai proyek yang sedang dilakukan pada titik mana pun. Hal ini dapat mengakibatkan memaksa organisasi proyek untuk mempekerjakan lebih banyak spesialis proyek (misalnya, insinyur) daripada yang mungkin mereka perlukan, dengan akibat hilangnya skala ekonomi.
- Kedua, potensi penggunaan sumber daya yang tidak efisien merupakan kelemahan utama dari organisasi proyek murni. Kepegawaian organisasi dapat berfluktuasi naik dan turun karena jumlah proyek di perusahaan meningkat atau menurun. Oleh karena itu, dimungkinkan untuk berpindah dari keadaan di mana banyak proyek berjalan dan sumber daya organisasi digunakan sepenuhnya ke keadaan di mana hanya beberapa proyek yang sedang berjalan, dengan banyak sumber daya yang kurang dimanfaatkan. Singkatnya, kebutuhan tenaga kerja di seluruh organisasi dapat meningkat atau menurun dengan cepat, membuat masalah kepegawaian menjadi parah.
- Ketiga, sulit untuk mempertahankan pasokan modal teknis atau intelektual, yang merupakan salah satu keuntungan dari struktur fungsional. Karena sumber daya biasanya tidak berada dalam struktur fungsional untuk waktu yang lama, biasanya mereka berpindah

dari proyek ke proyek, mencegah pengembangan basis pengetahuan yang dikumpulkan. Misalnya, banyak organisasi proyek mempekerjakan karyawan kontrak yang mahir secara teknis untuk berbagai tugas proyek. Karyawan ini dapat melakukan pekerjaan mereka dan, setelah selesai dan kontrak mereka diakhiri, meninggalkan organisasi, dengan membawa keahlian mereka. Keahlian tidak berada di dalam organisasi, tetapi secara berbeda di dalam anggota fungsional yang ditugaskan ke proyek. Oleh karena itu, beberapa anggota tim mungkin sangat berpengetahuan sementara yang lain tidak cukup terlatih dan mampu.

- Masalah keempat dengan bentuk proyek murni berkaitan dengan kekhawatiran yang sah dari anggota tim proyek saat mereka mengantisipasi penyelesaian proyek. Apa, mereka bertanya-tanya, apa yang akan terjadi di masa depan mereka setelah proyek mereka selesai? Seperti disebutkan di atas, kepegawaian bisa tidak konsisten, dan seringkali anggota tim proyek menyelesaikan proyek hanya untuk mengetahui bahwa mereka tidak diperlukan untuk tugas baru. Spesialis fungsional dalam organisasi proyek tidak memiliki “rumah” permanen seperti yang akan mereka miliki dalam organisasi fungsional, sehingga perhatian mereka dibenarkan. Dengan cara yang sama, adalah umum dalam organisasi proyek murni bagi anggota tim proyek untuk mengidentifikasi proyek sebagai satu-satunya sumber loyalitas mereka. Penekanan mereka adalah berbasis proyek dan kepentingan mereka tidak terletak pada organisasi yang lebih besar, tetapi dalam proyek mereka sendiri. Ketika sebuah proyek selesai, mereka mungkin mulai mencari tantangan baru, dan bahkan mungkin meninggalkan perusahaan untuk mengajukan penugasan baru



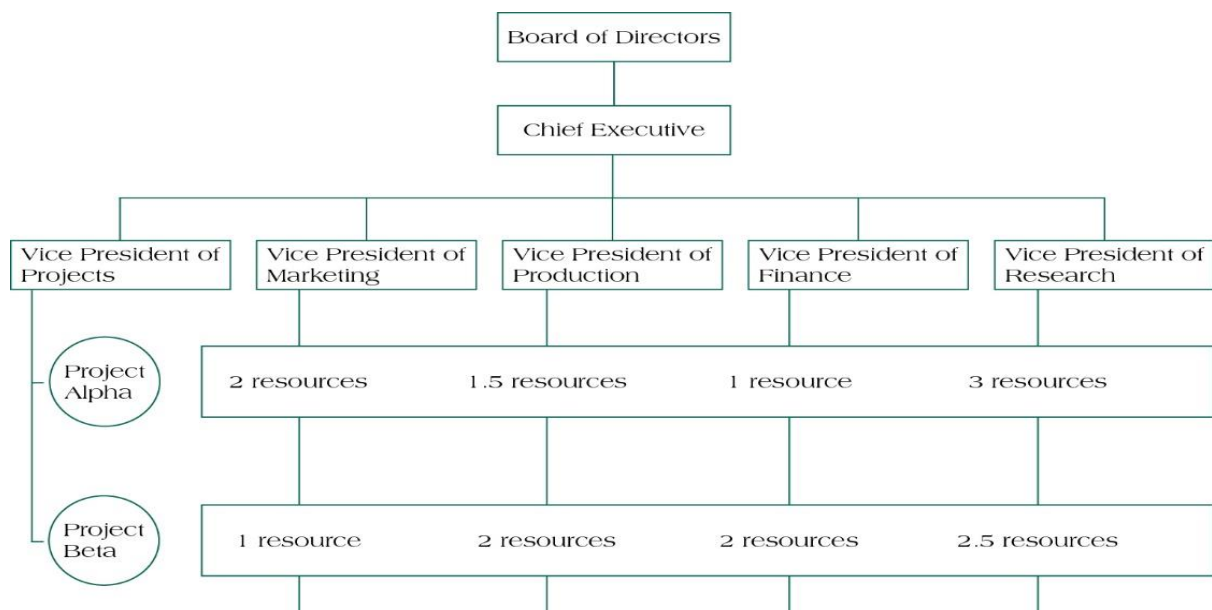
Gambar 2.4. Project organizational Structure

Tabel 2.3 Kekuatan dan Kelemahan Project Structures

| Strengths for Project Management | Weaknesses for Project Management |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Assigns authority solely to the project manager. | 1. Setting up and maintaining teams can be expensive. |
| 2. Leads to improved communication across the organization and among functional groups. | 2. Potential for project team members to develop loyalty to the project rather than to the overall organization. |
| 3. Promotes effective and speedy decision making. | 3. Difficult to maintain a pooled supply of intellectual capital. |
| 4. Promotes the creation of cadres of project management experts. | 4. Concern among project team members about their future once the project ends. |
| 5. Encourages rapid response to market opportunities. | |

Salah satu desain organisasi yang lebih inovatif yang muncul dalam 30 tahun terakhir adalah struktur matriks. Organisasi matriks, yang merupakan kombinasi dari aktivitas fungsional dan proyek, mencari keseimbangan antara organisasi fungsional dan bentuk proyek murni. Cara mencapai keseimbangan ini adalah dengan menekankan fungsi dan fokus proyek pada saat yang bersamaan. Dalam istilah praktis, struktur matriks menciptakan hierarki ganda di mana ada keseimbangan otoritas antara penekanan proyek dan departementalisasi fungsional perusahaan. Gambar 2.5 mengilustrasikan bagaimana organisasi matriks diatur; perhatikan bahwa wakil presiden proyek menempati hubungan pelaporan yang unik karena posisi tersebut tidak secara formal menjadi bagian dari struktur departemen fungsional organisasi. Wakil presiden adalah kepala divisi proyek dan menempati satu sisi hierarki ganda, posisi yang sama dengan CEO dan kepala departemen fungsional. Gambar 2.5 juga memberikan tampilan bagaimana tim proyek staf perusahaan. Wakil presiden proyek mengendalikan kegiatan manajer proyek di bawah wewenangnya. Mereka, bagaimanapun, harus bekerja sama dengan departemen fungsional untuk staf tim proyek mereka melalui pinjaman personil dari masing-masing kelompok fungsional. Sedangkan dalam organisasi fungsional, personel tim proyek masih hampir secara eksklusif di bawah kendali departemen fungsional dan sampai tingkat tertentu melayani dengan senang hati atasan fungsional mereka, dalam struktur organisasi matriks, personel ini dibagi oleh departemen mereka dan proyek yang mereka tuju. ditugaskan. Mereka tetap berada di bawah otoritas manajer proyek dan supervisor departemen fungsional

mereka. Perhatikan, misalnya, bahwa manajer proyek untuk Project Alpha telah menegosiasikan penggunaan dua sumber daya (personil) dari wakil presiden pemasaran, 1,5 sumber daya dari produksi, dan seterusnya. Setiap proyek dan manajer proyek bertanggung jawab untuk bekerja dengan kepala fungsional untuk menentukan kebutuhan staf yang optimal, berapa banyak orang yang diperlukan untuk melakukan kegiatan proyek yang diperlukan, dan kapan mereka akan tersedia.



Gambar 2.5 Organisasi matriks

Di antara kelemahan hierarki ganda struktur matriks adalah potensi efek negatif yang ditimbulkan oleh penciptaan banyak titik otoritas pada operasi. Ketika dua bagian dari organisasi berbagi wewenang, para pekerja yang terjebak di antara mereka dapat mengalami frustrasi besar ketika mereka menerima pesan yang campur aduk atau bertentangan dari kepala kelompok proyek dan kepala departemen fungsional mereka. Misalkan wakil presiden proyek mengisyaratkan perlunya pekerja untuk memusatkan upaya mereka pada proyek kritis dengan tenggat waktu 1 Mei. Jika, pada saat yang sama, kepala keuangan memberi tahu stafnya bahwa dengan musim pajak yang akan datang, karyawannya perlu mengabaikan proyek untuk sementara waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan pajak, apa yang mungkin terjadi? Dari sudut pandang anggota tim, hierarki ganda ini bisa sangat membuat frustrasi. Pengalaman harian pekerja perasaan ditarik ke berbagai arah saat mereka menerima

instruksi yang bertentangan dari atasan mereka—baik di proyek maupun di departemen mereka. Akibatnya, pekerjaan biasa sering menjadi tindakan penyeimbang berdasarkan tuntutan yang bersaing untuk waktu mereka. Kerugian lain adalah jumlah waktu dan energi yang dibutuhkan oleh manajer proyek dalam rapat, negosiasi, dan fungsi koordinasi lainnya untuk mendapatkan keputusan yang dibuat di beberapa kelompok, seringkali dengan agenda yang berbeda. Tabel 2.4 merangkum kekuatan dan kelemahan struktur matrik

Tabel 2.4 Kekuatan dan Kelemahan struktur matrik

| Strengths for Project Management | Weaknesses for Project Management |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Suited to dynamic environments. | 1. Dual hierarchies mean two bosses. |
| 2. Emphasizes the dual importance of project management and functional efficiency. | 2. Requires significant time to be spent negotiating the sharing of critical resources between projects and departments. |
| 3. Promotes coordination across functional units. | 3. Can be frustrating for workers caught between competing project and functional demands. |
| 4. Maximizes scarce resources between competing project and functional responsibilities. | |

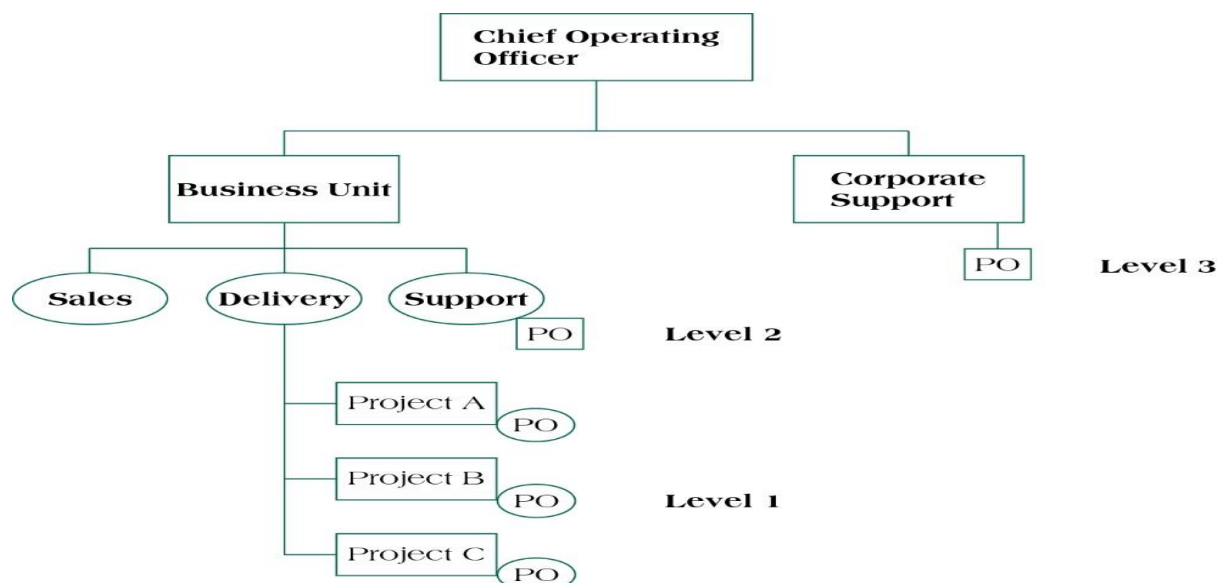
2.5 *Project Management Office*

Sebuah *Project Management Office* (PMO) didefinisikan sebagai unit terpusat dalam sebuah organisasi atau departemen yang mengawasi atau meningkatkan manajemen proyek. Hal ini dilihat sebagai pusat keunggulan dalam manajemen proyek di banyak organisasi, yang ada sebagai entitas organisasi yang terpisah atau subunit yang membantu manajer proyek dalam mencapai tujuan proyek dengan memberikan keahlian langsung dalam tugas manajemen proyek yang vital seperti penjadwalan, alokasi sumber daya, pemantauan, dan pengendalian proyek. PMO awalnya dikembangkan sebagai pengakuan atas rekam jejak yang buruk yang telah ditunjukkan oleh banyak organisasi dalam menjalankan proyek mereka.

PMO dibuat sebagai pengakuan atas fakta bahwa pusat sumber daya untuk manajemen proyek dalam perusahaan dapat menawarkan keuntungan yang luar biasa. Pertama, seperti yang telah kami catat, manajer proyek dipanggil untuk terlibat dalam berbagai tugas, termasuk segala sesuatu mulai dari mengurus sisi manusia dari manajemen proyek hingga menangani detail teknis yang penting. Dalam banyak kasus, orang-orang ini mungkin tidak memiliki waktu atau kemampuan untuk menangani semua detail teknis yang tak terhitung jumlahnya—penjadwalan aktivitas, alokasi sumber daya, proses pemantauan dan pengendalian, dan sebagainya. Menggunakan PMO sebagai pusat sumber mengalihkan sebagian beban kegiatan ini dari

manajer proyek ke staf pendukung yang berdedikasi untuk memberikan bantuan ini. Kedua, jelas bahwa meskipun manajemen proyek muncul sebagai profesi dalam dirinya sendiri, masih ada kesenjangan yang lebar dalam pengetahuan dan harapan yang ditempatkan pada manajer proyek dan tim mereka. Sederhananya, mereka mungkin tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan untuk menangani sejumlah aktivitas pendukung proyek, seperti pemerataan sumber daya atau pelaporan varians. Memiliki profesional manajemen proyek terlatih yang tersedia melalui PMO menciptakan efek "clearinghouse" yang memungkinkan tim proyek memanfaatkan keahlian saat mereka membutuhkannya.

Sebuah PMO dapat ditempatkan di salah satu dari beberapa lokasi dalam sebuah perusahaan. Seperti yang ditunjukkan Gambar 2.6, PMO dapat ditempatkan di tingkat perusahaan (Level 3) di mana ia melayani fungsi dukungan perusahaan secara keseluruhan. Itu dapat ditempatkan pada tingkat fungsional yang lebih rendah (Level 2) di mana ia melayani kebutuhan dalam unit bisnis tertentu. Akhirnya, PMO dapat didesentralisasikan ke tingkat proyek yang sebenarnya (Level 1) di mana ia menawarkan dukungan langsung untuk setiap proyek. Kunci untuk memahami fungsi PMO adalah menyadari bahwa PMO dirancang untuk mendukung aktivitas manajer dan staf proyek, bukan menggantikan manajer atau bertanggung jawab atas proyek. Dalam keadaan ini, kami melihat bahwa PMO dapat mengambil banyak tekanan dari manajer proyek dengan menangani tugas administrasi, membiarkan manajer proyek bebas untuk fokus pada masalah orang yang sama pentingnya, termasuk memimpin, bernegosiasi, membangun hubungan pelanggan, dan sebagainya.



Gambar 2.6 Alternative Levels of Project Offices

Meskipun Gambar 2.6 memberi kita gambaran tentang di mana PMO dapat diposisikan dalam organisasi dan, dengan perluasan, petunjuk untuk peran pendukung mereka tergantung pada bagaimana mereka terstruktur, juga membantu untuk mempertimbangkan beberapa model PMO. PMO telah digambarkan beroperasi di bawah salah satu dari tiga bentuk dan tujuan alternatif di perusahaan: (1) *weather station*, (2) *control tower*, and (3) *resource pool*. Masing-masing model ini memiliki peran alternatif untuk PMO.

1. *Weather station* —Di bawah model stasiun cuaca, PMO biasanya hanya digunakan sebagai perangkat pelacakan dan pemantauan. Dalam pendekatan ini, asumsinya sering kali di mana manajemen puncak, merasa gugup untuk memberikan uang ke berbagai proyek, menginginkan stasiun cuaca sebagai alat pelacak, untuk mengawasi status proyek tanpa secara langsung berusaha untuk mempengaruhi. atau mengendalikan mereka.
2. *Control tower* —Model menara kontrol memperlakukan manajemen proyek sebagai keterampilan bisnis yang harus dilindungi dan didukung. Ini berfokus pada pengembangan metode untuk terus meningkatkan keterampilan manajemen proyek dengan mengidentifikasi apa yang berhasil, di mana kekurangannya ada, dan bagaimana menyelesaikan masalah yang sedang berlangsung. Yang paling penting, tidak seperti model *weather station*, yang memantau aktivitas manajemen proyek hanya untuk melaporkan hasil kepada manajemen puncak, menara kontrol adalah model yang dimaksudkan untuk bekerja secara langsung dan mendukung aktivitas manajer dan tim proyek. Dalam melakukannya, ia melakukan empat fungsi:
 - Menetapkan standar untuk mengelola proyek—Model menara kontrol PMO dirancang untuk menciptakan metodologi yang seragam untuk semua aktivitas manajemen proyek, termasuk estimasi durasi, anggaran, manajemen risiko, pengembangan ruang lingkup, dan sebagainya. maju.
 - Konsultasi tentang cara mengikuti standar ini—Selain menentukan standar yang sesuai untuk menjalankan proyek, PMO dibentuk untuk membantu manajer proyek memenuhi standar tersebut melalui menyediakan konsultan internal atau ahli

manajemen proyek sepanjang siklus pengembangan karena keahlian mereka diperlukan.

- Menegakkan standar—Kecuali ada beberapa proses yang memungkinkan organisasi untuk menegakkan standar manajemen proyek yang telah dikembangkan dan disebarluaskan, hal itu tidak akan dianggap serius. PMO menara kontrol memiliki wewenang untuk menegakkan standar yang telah ditetapkan, baik melalui penghargaan atas kinerja yang sangat baik atau sanksi atas penolakan untuk mematuhi prinsip-prinsip manajemen proyek standar.
- Meningkatkan standar—PMO selalu termotivasi untuk mencari cara untuk meningkatkan status prosedur manajemen proyek saat ini. Setelah tingkat kinerja proyek yang baru telah dibuat, di bawah kebijakan perbaikan berkelanjutan, PMO harus sudah mengeksplorasi bagaimana membuat praktik yang baik menjadi lebih baik.

3. *Resource pool* —Tujuan PMO kumpulan sumber daya adalah untuk memelihara dan menyediakan kader profesional proyek yang terlatih dan terampil sesuai kebutuhan. Intinya, ini menjadi clearinghouse untuk terus meningkatkan keterampilan manajer proyek perusahaan. Saat perusahaan memulai proyek baru, departemen yang terpengaruh menerapkan PMO kumpulan sumber daya untuk aset untuk mengisi tim proyek. PMO kumpulan sumber daya bertanggung jawab untuk memasok manajer proyek dan profesional terampil lainnya ke proyek perusahaan. Agar model ini dapat diimplementasikan dengan sukses, penting bagi kumpulan sumber daya untuk diberikan status yang cukup tinggi dalam organisasi sehingga dapat ditawarkan secara setara dengan manajer puncak lainnya yang membutuhkan manajer proyek untuk proyek mereka.

2.6 Budaya organisasi

Perbedaan dalam mengelola proyek di perusahaan yang diilustrasikan dalam kisah-kisah ini sangat mencolok, seperti budaya yang meresapi lingkungan kerja dan pendekatan mereka terhadap penyampaian proyek. Definisi kami tentang budaya dapat diterapkan secara langsung dalam kedua kasus ini untuk merujuk pada aturan perilaku yang tidak tertulis, atau norma yang digunakan untuk membentuk dan memandu perilaku, yang dianut oleh sebagian anggota

organisasi, dan yang diajarkan kepada semua orang baru. anggota perusahaan. Definisi ini memiliki beberapa elemen penting yang harus diperiksa secara lebih rinci:

- ***Unwritten*** —Norma budaya memandu perilaku setiap anggota organisasi tetapi seringkali tidak tertulis. Dengan cara ini, akan ada perbedaan besar antara slogan atau poster inspirasional yang terdapat di dinding perusahaan dan budaya nyata yang dipahami dengan jelas yang menetapkan standar perilaku dan menegakkannya bagi semua anggota baru perusahaan. Misalnya, Erie Insurance, yang setiap tahun terpilih sebagai salah satu perusahaan terbaik untuk bekerja, memiliki budaya yang kuat dan suportif yang menekankan dan menghargai kolaborasi positif antara kelompok fungsional. Meskipun kebijakan tersebut tidak tertulis, namun dipegang secara luas, dipahami oleh semua, dan diajarkan kepada anggota organisasi yang baru. Ketika proyek membutuhkan bantuan personel dari berbagai departemen, dukungan diharapkan ada.
- ***Rules of behavior*** —Norma budaya memandu perilaku dengan mengizinkan kita menggunakan bahasa yang sama untuk memahami, mendefinisikan, atau menjelaskan fenomena dan kemudian memberi kita panduan bagaimana cara terbaik untuk bereaksi terhadap peristiwa ini. Aturan perilaku ini bisa sangat kuat dan umum dipegang: Aturan tersebut berlaku sama bagi manajemen puncak dan pekerja di lantai pabrik. Namun, karena tidak tertulis, kita mungkin mempelajarinya dengan cara yang sulit. Misalnya, jika Anda baru dipekerjakan sebagai insinyur proyek dan bekerja jauh lebih lambat atau lebih cepat daripada rekan kerja Anda, kemungkinan salah satu dari mereka akan dengan cepat memberi tahu Anda tentang tingkat kecepatan yang dapat diterima yang tidak membuat Anda atau orang lain terlihat buruk jika dibandingkan.
- ***Held by some subset of the organization*** —Norma budaya mungkin berlaku atau tidak di seluruh perusahaan. Bahkan, sangat umum untuk menemukan sikap budaya yang sangat berbeda dalam suatu organisasi. Misalnya, pekerja kerah biru mungkin memiliki sikap yang sangat antagonis terhadap manajemen puncak; anggota departemen keuangan dapat melihat fungsi pemasaran dengan permusuhan dan sebaliknya; Dan seterusnya. “Subkultur” ini mencerminkan fakta bahwa suatu organisasi mungkin berisi sejumlah budaya yang berbeda, beroperasi di lokasi yang berbeda atau pada tingkat yang berbeda.
- ***Taught to all new members*** —Sikap budaya, karena seringkali tidak tertulis, mungkin tidak diajarkan kepada pendatang baru secara formal. Anggota baru dari suatu organisasi

mengambil perilaku saat mereka mengamati orang lain terlibat di dalamnya. Namun, di beberapa organisasi, semua karyawan baru dibenamkan dalam program indoktrinasi formal untuk memastikan bahwa mereka memahami dan menghargai budaya organisasi.

Para peneliti telah memeriksa beberapa kekuatan kuat yang dapat mempengaruhi bagaimana budaya perusahaan muncul. Di antara faktor kunci yang mempengaruhi pengembangan budaya adalah teknologi, lingkungan, lokasi geografis, sistem penghargaan, aturan dan prosedur, anggota organisasi kunci, dan insiden kritis.

Apa implikasi dari budaya organisasi pada proses manajemen proyek? Budaya dapat mempengaruhi manajemen proyek setidaknya dalam empat cara. Pertama, ini mempengaruhi bagaimana departemen diharapkan untuk berinteraksi dan mendukung satu sama lain dalam mengejar tujuan proyek. Kedua, budaya mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap tujuan proyek secara seimbang dengan tujuan lain yang berpotensi bersaing. Ketiga, budaya organisasi mempengaruhi proses perencanaan proyek seperti cara kerja diperkirakan atau bagaimana sumber daya ditugaskan untuk proyek. Akhirnya, budaya mempengaruhi bagaimana manajer mengevaluasi kinerja tim proyek dan bagaimana mereka melihat hasil 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 2