

# **LECTURE NOTES**

## **Project Management**

### **Topik 5**

#### **Seleksi Proyek dan Manajemen Portofolio Proyek**

#### **Kepemimpinan dan Manajer Proyek**



People  
Innovation  
Excellence

## LEARNING OUTCOMES

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan enam kriteria untuk model seleksi proyek.
2. Memahami berbagai metode penyaringan dan seleksi untuk memilih proyek.
3. Mempelajari cara menggunakan konsep keuangan, seperti model batas efisien dan risiko/pengembalian.
4. Mengidentifikasi elemen-elemen dalam proses pemilihan portofolio proyek dan mendiskusikan cara orang-orang bekerja dalam urutan logis untuk memaksimalkan portofolio.
5. Membedakan peran seorang manajer dan karakteristik seorang pemimpin.
6. Memahami cara project manager memimpin
7. Mengenali sifat-sifat yang terkait dengan kepemimpinan proyek yang efektif.
8. Mengidentifikasi peran kunci yang dipakai para pemenang proyek dalam mencapai keberhasilan proyek.
9. Mengenali prinsip-prinsip yang menjadi ciri kepemimpinan proyek terkini
10. Memahami pengembangan profesionalisme manajemen proyek.

### OUTLINE MATERI :

- Seleksi Proyek
- Metode pemilihan Proyek
- Model-Model Keuangan
- Manajemen Portofolio Proyek
  
- Pemimpin dan manajer
- Cara Manajer Proyek Memimpin
- Ciri-ciri Pimpinan Proyek yang Efektif
- Project Champions
- Kepemimpinan Proyek Terkini
- Profesionalisme Manajemen Proyek



People  
Innovation  
Excellence

## ISI MATERI

### 5.1. Seleksi Proyek

Dalam berusaha banyak sekali dihadapkan pada kemungkinan-kemungkinan atau peluang-peluang usaha yang menguntungkan yang dapat dilakukan. Oleh karenanya kita perlu membuat rencana dari berbagai kemungkinan yang ada lebih dari satu pilihan agar ada alternatif lain sebagai pilihan. Namun adanya keterbatasan dana yang tersedia, kemungkinan untuk melaksanakan semua alternatif proyek itu tidak memungkinkan. Kita hanya dapat memilih satu atau beberapa proyek saja dari beberapa alternatif proyek yang paling besar manfaatnya (benefitnya).

Beberapa model keputusan pemilihan proyek tersedia bagi manajer yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan memilih proyek potensial. Namun, perusahaan akan mencoba mengembangkan model pemilihan (atau serangkaian model) yang memungkinkan mereka membuat pilihan terbaik di antara alternatif untuk waktu dan dana yang terbatas. Manajer harus mampu mengidentifikasi enam hal penting yang harus dipertimbangkan, untuk melakukan evaluasi model pemilihan.

#### 1. *Realisme*

Model yang efektif harus mencerminkan tujuan organisasi, termasuk tujuan dan misi strategis perusahaan. Kriteria juga harus masuk akal mengingat adanya keterbatasan sumber daya seperti uang dan sumber daya manusia. Akhirnya, model harus mempertimbangkan risiko komersial dan risiko teknis, termasuk kinerja, biaya, dan waktu. Artinya, apakah proyek akan berjalan sebagaimana dimaksud? Bisakah kita tetap pada anggaran awal atau ada potensi kenaikan biaya yang tinggi? Apakah ada risiko yang kuat dari selip jadwal yang signifikan?

#### 2. Kemampuan

Sebuah model harus cukup fleksibel untuk menanggapi perubahan kondisi di mana proyek dilakukan. Misalnya, model memungkinkan perusahaan untuk membandingkan berbagai jenis proyek (proyek jangka panjang versus jangka pendek,

proyek dengan teknologi atau kemampuan yang berbeda, proyek dengan tujuan komersial yang berbeda).

3. Fleksibilitas

Model harus mudah dimodifikasi jika terjadi perubahan kondisi. Misalnya, memungkinkan penyesuaian karena perubahan nilai tukar, undang-undang pajak, dan sebagainya.

4. Kemudahan penggunaan

Model pemilihan proyek harus sederhana agar mudah digunakan oleh orang-orang di semua area organisasi, baik mereka yang memiliki peran proyek tertentu maupun mereka yang berada di posisi fungsional terkait.

5. Biaya

Model pemilihan proyek harus hemat biaya. Biaya untuk memperoleh informasi seleksi dan menghasilkan hasil yang optimal harus cukup rendah untuk mendorong penggunaan model.

6. Keterbandingan

Model harus cukup luas untuk diterapkan pada banyak proyek. Jika sebuah model terlalu terfokus secara sempit, mungkin tidak ada gunanya membandingkan proyek-proyek potensial. Model yang berguna harus mendukung perbandingan umum alternatif proyek.

## 5.2. Metode Pemilihan Proyek

Metode pemilihan proyek akan menghasilkan informasi yang berguna untuk pilihan proyek secara tepat waktu dan berguna dengan biaya yang dapat diterima dan dapat berfungsi sebagai alat yang berharga dalam membantu organisasi dalam membuat pilihan optimal di antara banyak alternatif. Berikut beberapa metode pemilihan proyek yang lebih umum.

### METODE 1 : MODEL DAFTAR PERIKSA (*CHECKLIST*)

Metode pemilihan proyek yang paling sederhana adalah mengembangkan daftar periksa (*checklist*), atau daftar kriteria yang berkaitan dengan pilihan proyek, dan kemudian menerapkannya ke berbagai kemungkinan proyek. Misalnya di suatu perusahaan, kriteria pemilihan utama adalah biaya dan kecepatan memasuki pasar. Karena model kompetitif strategis dan industri yang berada, maka dapat digunakan proyek berbiaya rendah yang dapat

memasuki pasar dalam satu tahun. Yang dilakukan adalah menyaring setiap proyek yang mungkin berdasarkan dua kriteria dan memilih proyek yang paling memenuhi kriteria. Hal ini tergantung pada jenis dan ukuran proyek yang dimungkinkan, dan harus mempertimbangkan berbagai kriteria yang relevan. Dalam memutuskan di antara beberapa peluang pengembangan produk baru, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai masalah, termasuk yang berikut:

- Biaya pengembangan.  
Bagaimana memperkirakan biaya yang masuk akal?
- Potensi pengembalian investasi.  
Pengembalian seperti apa yang bisa diharapkan? Apa kemungkinan periode pengembaliannya?
- Risiko usaha baru.  
Apakah proyek membutuhkan penciptaan teknologi generasi baru? Seberapa berisiko usaha tersebut dalam mencapai spesifikasi yang dapat diantisipasi?
- Stabilitas proses pembangunan.  
Apakah organisasi induk dan tim proyek stabil? Bisakah kita mengharapkan proyek ini menghadapi pemotongan dana atau kehilangan personel kunci, termasuk sponsor manajemen senior?
- Intervensi pemerintah atau pemangku kepentingan.  
Apakah proyek dapat tunduk pada tingkat pengawasan pemerintah yang berpotensi mengganggu perkembangannya? Mungkinkah pemangku kepentingan lain menentang proyek dan berusaha menghalangi penyelesaian? Misalnya, kelompok lingkungan, salah satu pemangku kepentingan “intervenor”, memiliki sejarah panjang menentang proyek pengembangan sumber daya alam dan mungkin bertentangan dengan tujuan proyek.
- Ketahanan produk dan potensi pasar di masa depan.  
Apakah proyek memiliki peluang sekali pakai, atau memiliki peluang di masa depan? Misalnya, Sebuah perusahaan pengembangan perangkat lunak dapat mengembangkan aplikasi untuk klien dengan harapan bahwa kinerja yang sukses pada proyek ini akan mengarah pada bisnis masa depan. Di sisi lain, proyek mungkin hanya merupakan peluang satu kali dengan sedikit potensi untuk bekerja di masa depan dengan pelanggan.

Ini hanya sebagian dari daftar kriteria yang mungkin relevan ketika kita memilih antara alternatif proyek. Pendekatan daftar periksa untuk evaluasi peluang proyek adalah alat yang cukup sederhana untuk merekam pendapat dan mendorong diskusi. Dengan demikian, daftar periksa mungkin paling baik digunakan dalam pengaturan kelompok konsensus, sebagai metode untuk memulai percakapan, merangsang diskusi dan pertukaran pendapat, dan menyoroti prioritas kelompok.

Kekurangan dalam model seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.1 termasuk sifat subjektif dari peringkat tinggi, sedang, dan rendah.

Tabel 5.1. Model Checklist

Project	Criteria	Performance on Criteria		
		High	Medium	Low
Project Alpha	Cost	X		
	Profit potential			X
	Time to market		X	
	Development risks			X
Project Beta	Cost		X	
	Profit potential		X	
	Time to market	X		
	Development risks		X	
Project Gamma	Cost	X		
	Profit potential	X		
	Time to market			X
	Development risks	X		
Project Delta	Cost			X
	Profit potential			X
	Time to market	X		
	Development risks		X	

Model penyaringan daftar periksa juga gagal menyelesaikan masalah pertukaran. Bagaimana jika kriteria kita memiliki bobot yang berbeda—yaitu, bagaimana jika beberapa kriteria lebih penting daripada yang lain? Bagaimana kepentingan relatif, atau bobot, mempengaruhi keputusan akhir? Katakanlah, misalnya, kita menganggap waktu ke pasar sebagai kriteria terpenting. Apakah *Project Gamma*, yang dinilai rendah pada kriteria ini, masih lebih baik daripada *Project Beta* atau *Delta*, keduanya dinilai tinggi tepat waktu ke pasar meskipun lebih rendah pada kriteria lain yang kurang penting? Apakah kita bersedia melakukan trade-

off, menerima waktu rendah dalam memasuki pasar untuk mendapatkan manfaat tertinggi dalam biaya, potensi keuntungan, dan risiko pengembangan?

Karena model daftar periksa sederhana tidak memuaskan pertanyaan-pertanyaan seperti itu, maka dapat beralih ke model pemilihan yang lebih kompleks di mana kriteria yang lebih penting dari kriteria yang kurang penting dapat dibedakan dengan memberikan bobot sederhana pada setiap kriteria.

#### METODE DUA: MODEL PENILAIAN YANG SEDERHANA

Dalam model penilaian yang disederhanakan, setiap kriteria diberi peringkat menurut kepentingan relatifnya. Pilihan proyek kami dengan demikian akan mencerminkan keinginan kami untuk memaksimalkan dampak kriteria tertentu pada keputusan kami.

Untuk menilai daftar periksa kami yang disederhanakan, dapat ditetapkan bobot khusus untuk masing-masing dari empat kriteria yaitu :

Kriteria	Bobot
Memasuki pasar	3
Potensi keuntungan	2
Resiko pengembangan	2
Biaya	1

Angka pada kolom Bobot pada Tabel 5.2 menentukan nilai numerik yang telah ditetapkan untuk setiap kriteria, yaitu : Waktu masuk pasar selalu : nilai 3, potensi keuntungan bernilai 2, risiko pengembangan bernilai 2, dan biaya nilai 1. Kemudian menetapkan nilai relatif untuk masing-masing dari empat dimensi tersebut.

Angka-angka di kolom Skor menggantikan Xs dari Tabel 5.1 dengan nilai skor yang ditetapkan: tinggi = 3; Sedang = 2 ; Rendah = 1

Pada Project Alpha, Tabel 5.2, misalnya, Peringkat Tinggi yang diberikan pada kriteria biaya menjadi 3, karena tinggi di sini bernilai 3. Demikian juga, peringkat Sedang yang diberikan waktu memasuki pasar menjadi 2. Ketika kita mengalikan nilai numerik Biaya (1) dengan

peringkatnya Tinggi (3), kita mendapatkan Skor Tertimbang 3. Namun ketika kita mengalikan nilai numerik Time to market (3) dengan peringkat Medium (2), didapatkan Skor Tertimbang 6. Setelah ditambahkan angka di kolom Skor Tertimbang untuk setiap proyek pada Tabel 5.2 dan memeriksa total, Project Beta (dengan skor total 19) adalah alternatif terbaik, dibandingkan dengan opsi lain: Project Alpha (dengan skor total 13), Project Gamma (dengan skor total 18), dan Project Delta (dengan total skor 16).

Tabel 5.2. Model Scoring Sederhana

Project	Criteria	(A)	(B)	(A) × (B)
		Importance Weight	Score	Weighted Score
Project Alpha				
	Cost	1	3	3
	Profit potential	2	1	2
	Development risk	2	1	2
	Time to market	3	2	6
	<b>Total Score</b>			<b>13</b>
Project Beta				
	Cost	1	2	2
	Profit potential	2	2	4
	Development risk	2	2	4
	Time to market	3	3	9
	<b>Total Score</b>			<b>19</b>
Project Gamma				
	Cost	1	3	3
	Profit potential	2	3	6
	Development risk	2	3	6
	Time to market	3	1	3
	<b>Total Score</b>			<b>18</b>
Project Delta				
	Cost	1	1	1
	Profit potential	2	1	2
	Development risk	2	2	4
	Time to market	3	3	9
	<b>Total Score</b>			<b>16</b>

### METODE KETIGA: PROSES HIERARKI ANALITIS

*Analytical Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh Dr. Thomas Saaty yang digunakan untuk mengatasi banyak masalah teknis dan manajerial yang sering dikaitkan dengan pengambilan keputusan melalui model penilaian. Metode yang semakin populer untuk pemilihan proyek yang efektif, AHP memiliki proses empat langkah.

Langkah pertama adalah menyusun hierarki kriteria dan subkriteria. Kita asumsikan, komite pengarah TI perusahaan telah memilih tiga kriteria untuk mengevaluasi alternatif proyek: (1) manfaat finansial, (2) kontribusi terhadap strategi, dan (3) kontribusi terhadap infrastruktur TI. Kriteria manfaat finansial, yang berfokus pada manfaat nyata dari proyek, dibagi lagi menjadi manfaat jangka panjang dan jangka pendek. Kontribusi terhadap strategi, faktor tidak berwujud, dibagi menjadi tiga subkriteria: (a) meningkatkan pangsa pasar untuk produk X, (b) mempertahankan pelanggan yang sudah ada untuk produk Y, dan (c) meningkatkan manajemen biaya.

Tabel 5.3. Hirarki Kriteria Pilihan

First Level	Second Level
1. Financial benefits	1A: Short-term 1B: Long-term
2. Contribution to strategy	2A: Increasing market share for product X; 2B: Retaining existing customers for product Y; 2C: Improving cost management
3. Contribution to IT infrastructure	

Tabel 5.3 menunjukkan rincian representasi dari semua kriteria ini. Perhatikan bahwa membagi kriteria yang relevan ke dalam hierarki yang berarti memberi manajer metode rasional untuk menyortir di antara dan mengurutkan prioritas. Tantangan tingkat tinggi, seperti kontribusi terhadap strategi, dapat dipecah menjadi serangkaian persyaratan pendukung terpisah, termasuk pangsa pasar, retensi pelanggan, dan manajemen biaya, sehingga membangun hierarki alternatif yang menyederhanakan masalah. Karena hierarki dapat mencerminkan struktur strategi organisasi dan faktor penentu keberhasilan, hierarki juga menyediakan cara untuk memilih dan membenarkan proyek sesuai dengan konsistensinya dengan tujuan bisnis. Ini menggambarkan bagaimana kita dapat menggunakan isu strategis yang bermakna dan faktor kritis untuk menetapkan logika bagi keduanya. jenis kriteria seleksi dan bobot relatifnya.

#### METODE EMPAT: MODEL PROFIL

Model profil memungkinkan manajer untuk merencanakan opsi risiko/pengembalian untuk berbagai alternatif dan kemudian memilih proyek yang memaksimalkan pengembalian sambil tetap berada dalam kisaran risiko minimum yang dapat diterima. "Risiko," tentu saja, adalah

penilaian subjektif: mungkin sulit untuk mencapai kesepakatan keseluruhan tentang tingkat risiko yang terkait dengan proyek tertentu. Namun demikian, model profil menawarkan cara lain untuk mengevaluasi, menyaring, dan membandingkan proyek.

### 5.3. Model-model keuangan

Analisis keuangan merupakan model yang penting untuk membuat keputusan pemilihan proyek. Tiga model keuangan yang umum digunakan adalah analisis arus kas yang didiskontokan (*discounted cash flow analysis*), nilai bersih sekarang (*net present value*), dan tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*). Hampir semua model keuangan ini didasarkan pada prinsip nilai uang terhadap waktu (*time value of money*). Time value of money menunjukkan bahwa jumlah uang yang sama saat ini akan lebih berharga ketimbang pada waktu kemudian. Prediksi nilai uang di masa depan akan berkurang didasarkan pada dua alasan, yaitu: (1) akibat dari inflasi; (2) ketidakmampuan menginvestasikan uang tersebut. Inflasi menyebabkan kenaikan harga dan menurunkan daya beli konsumen. Jika kita tidak memperoleh uang saat sekarang, maka kita tidak bisa menginvestasikannya untuk memperoleh hasilnya kemudian. Oleh karena itu, secara riil, nilai uang saat ini (*present value of money*) harus didiskontokan oleh beberapa faktor, semakin jauh ke masa depan yang dapat diharapkan untuk menerimanya. Jika kita dihadapkan pada pilihan proyek A yang memberi imbalan bagi perusahaan sebesar Rp 500 juta dalam dua tahun dan proyek B yang memberi imbalan juga Rp 500 juta dalam empat tahun, maka berdasarkan prinsip nilai uang atas waktu tadi proyek A merupakan pilihan lebih baik karena uang lebih cepat diterima.

#### 5.3.1. Payback Period

Waktu-pulang-pokok atau *payback period* suatu proyek adalah perkiraan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh kembali investasi yang ditanamkan dalam proyek tersebut. Jadi, berapa lama suatu proyek membayar kembali anggaran awal dan mulai menghasilkan aliran kas (*cash flow*) yang positif bagi perusahaan. Penentuan *payback period* yang disederhanakan mengabaikan nilai uang terhadap waktu, sehingga mengabaikan *discount rate* pada arus kas yang dihitung. Cara sederhana ini dapat digunakan untuk memprediksi perhitungan dengan cepat.

Untuk menentukan *payback period* suatu proyek, sebaiknya menggunakan analisis *discounted cash flow* yang didasarkan pada prinsip nilai uang terhadap waktu.

Sasaran penggunaan metode *discounted cash flow* (DCF) ini adalah untuk mengestimasi jumlah uang yang dikeluarkan untuk investasi pada suatu proyek dan perkiraan dana masuk yang dihasilkannya. Semua potensi biaya pengembangan yang sebagian besar sudah tercakup dalam anggaran proyek, kemudian dinilai dan diproyeksikan sebelum membuat keputusan untuk mengambil proyek tersebut. Semua itu dibandingkan dengan semua sumber pendapatan yang diperkirakan diperoleh dari proyek. Kita juga menghitung *discount rate* dari biaya modal perusahaan. Nilai ini diberi bobot pada setiap sumber modal yang digunakan perusahaan (biasanya utang dan pasar modal).

Biaya modal dapat dihitung sebagai berikut:

$$K_{\text{firm}} = (w_d)(k_d)(1 - t) + (w_e)(k_e)$$

Biaya modal yang telah diberi bobot (*weighted cost of capital*) ini merupakan persentase modal yang diturunkan dari utang ( $w_d$ ) atau modal ( $w_e$ ) dikalikan persentase biaya utang ( $k_d$ ) dan modal ( $k_e$ ). Nilai  $t$  bergantung pada *marginal tax rate* perusahaan, karena pembayaran bunga dapat dikurangkan dari pajak, kita menghitung biaya utang setelah pajak.

Rumus standar untuk menghitung *payback period* adalah:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{investment}}{\text{annual cash savings}}$$

Rumus ini juga dapat digunakan untuk menghitung *rate of return rata-rata* dari suatu proyek. Jika arus kas (*cash flow* atau *annual cash saving*) sama untuk setiap tahun, maka rumus ini bisa langsung digunakan. Contohnya, jika investasi \$150,000 dan akan menerima \$30,000 setiap tahun sebagai *annual saving*, dengan mengabaikan nilai uang terhadap waktu, maka *payback period* yang disederhanakan adalah

$$\text{Payback period} = \$150,000 / \$30,000 = 5 \text{ tahun.}$$

Jika arus kas yang diproyeksikan dari *annual saving* tidak sama, kita harus menghitung pada titik mana arus kas kumulatif menjadi positif. Maka,

$$\text{Cumulative cashflow (CF)} = \text{Initial investment} + \text{CF year 1} + \text{CF year 2} + \dots$$

Setelah biaya modal dihitung, kita dapat menyusun tabel proyeksi arus biaya dan pendapatan yang dihitung dengan *discounted rate*. Kuncinya adalah untuk menentukan berapa lama perusahaan untuk mencapai titik-pulang-pokok (*breakeven point*) untuk suatu proyek

baru. *Breakeven point* menggambarkan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh kembali modal yang menjadi investasi awal pada suatu proyek. Semakin pendek waktu *payback*, semakin disukai; karena semakin lama waktu *payback*, semakin besar pula potensi resiko tambahan.

Contoh soal:

Perusahaan ingin menentukan pilihan diantara dua proyek, manakah peluang investasi yang lebih menarik dengan menggunakan pendekatan *payback period* yang disederhanakan. Kita telah menghitung biaya investasi awal dari dua proyek ini dan perkiraan pendapatan yang mungkin dihasilkan bagi perusahaan, ditunjukkan pada tabel 5.4. Manakah proyek yang akan kita pilih?

Tabel 5.4. Pengeluaran awal dan proyeksi pendapatan dari dua pilihan proyek

	Project A		Project B	
	Revenues	Outlays	Revenues	Outlays
Year 0		\$500,000		\$500,000
Year 1	\$ 50,000		\$ 75,000	
Year 2	150,000		100,000	
Year 3	350,000		150,000	
Year 4	600,000		150,000	
Year 5	500,000		900,000	

Jawab :

Perhitungan *payback* untuk kedua proyek dapat dihitung seperti pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5. Hasil perhitungan *payback*

Project A	Year	Cash Flow	Cum. Cash Flow
	0	(\$500,000)	(\$ 500,000)
	1	50,000	(450,000)
	2	150,000	(300,000)
	3	350,000	50,000
	4	600,000	650,000
	5	500,000	1,150,000

Payback = 2.857 years

Rate of Return = 35%

Project B	Year	Cash Flow	Cum. Cash Flow
	0	(\$500,000)	(\$ 500,000)
	1	75,000	(425,000)
	2	100,000	(325,000)
	3	150,000	(175,000)
	4	150,000	(25,000)
	5	900,000	875,000

Payback = 4.028 years

Rate of Return = 24.8%

$$\text{Payback period} = 2 + \frac{300.000}{300.000+50.000} = 2.857 \text{ tahun}$$

$$\text{Payback period} = 4 + \frac{25.000}{25.000+875.000} = 4.028 \text{ tahun}$$

$$\text{Rate of return} : \frac{500.000/2.857}{500.000} = 35\%$$

$$\text{Rate of return} : \frac{500.000/4.028}{500.000} = 24.8\%$$

Hasil ini menunjukkan bahwa Proyek A adalah pilihan yang lebih baik daripada Proyek B, berdasarkan proyeksi periode pengembalian yang lebih pendek (2,857 tahun versus 4,028 tahun) dan tingkat pengembalian yang lebih tinggi (35% versus 24,8%). Pada contoh ini, kita mengabaikan nilai uang atas waktu.

### 5.3.2. Net Present Value

Metode *Net Present Value* (NPV) memproyeksikan perubahan pada nilai perusahaan. Nilai NPV yang positif mengindikasikan perusahaan menghasilkan keuntungan sehingga nilainya naik sebagai hasil dari proyek. *Net present value* menerapkan *discounted cash flow*

*analysis*, dengan mendiskon arus uang masuk pada masa depan dan memperkirakan nilai uang tersebut saat ini.

Rumus sederhana dari NPV adalah sebagai berikut:

$$NPV_{(\text{project})} = I_0 + \sum_{n=1}^t F_t / (1 + r + p_t)^t$$

dimana

$F_t$  = *net cash flow* selama periode t

$r$  = *rate of return* yang dibutuhkan

$I_0$  = investasi kas awal (pengeluaran kas pada waktu 0)

$P_t$  = laju inflasi selama periode t

Contoh soal:

Andaikan Anda sedang mempertimbangkan apakah akan berinvestasi atau tidak dalam suatu proyek dengan biaya \$100,000 sebagai investasi awalnya. Perusahaan Anda memerlukan *rate of return* 10% dan Anda memperkirakan inflasi bakal relatif konstan pada 4%. Anda mengantisipasi umur manfaat proyek selama empat tahun dan memproyeksikan arus kas mendatang sebagai berikut:

Tahun 1: \$20,000

Tahun 2: \$50,000

Tahun 3: \$50,000

Tahun 4: \$25,000

Jawab :

Kita akan menyusun tabel sederhana untuk menampung skor dari *discounted cash flows* (baik *inflows* ataupun *outflows*). Di sini diperlukan kategori: tahun, *inflows*, *outflows*, dan NPV. dan dua kategori tambahan:

*Net flows*: selisih antara *inflows* dan

*outflows* *Discount factor*: reciprocal dari *discount rate*  $\frac{1}{(1+r+p)^t}$

Catatan, tahun 0 berarti waktu sekarang ini, dan tahun 1 berarti tahun pertama beroperasi. Berdasarkan data pada tabel 5.3, dengan  $r = 10\%$  dan  $p = 4\%$ , maka *discount factor* untuk tahun 3 adalah:

$$\text{Discount factor (t=3)} = \frac{1}{(1+0.10+0.04)^3} = 0,6749$$

Tabel 5.6. Model penilaian sederhana

Year	Inflows	Outflows	Net Flow	Discount Factor	NPV
0		\$100,000	\$(100,000)	1.0000	
1	\$20,000		20,000	0.8772	
2	50,000		50,000	0.7695	
3	50,000		50,000	0.6749	
4	25,000		25,000	0.5921	

Kolom NPV diisi dari hasil perkalian antara *net flows* dengan *discount factor*. Jumlah *discounted cash flows* ini memberikan nilai NPV dari proyek. Perhitungan NPV dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7. *Discounted Cash Flows* dan NPV (I)

Year	Inflows	Outflows	Net Flow	Discount Factor	NPV
0		\$100,000	\$(100,000)	1.0000	\$(100,000)
1	\$20,000		20,000	0.8772	17,544
2	50,000		50,000	0.7695	38,475
3	50,000		50,000	0.6749	33,745
4	25,000		25,000	0.5921	14,803
Total					\$ 4,567

Metode *Net Present Value* ini sering digunakan dalam seleksi proyek karena kelebihan metode ini, memungkinkan perusahaan mengaitkan pilihan proyek dengan kinerja keuangan yang jelas. Kelemahan metode ini adalah sulitnya penggunaan metode ini untuk memberikan hasil perhitungan yang akurat pada prediksi jangka panjang, karena asumsi suku bunga masa mendatang dan *rate of return* yang diperlukan akan berfluktuasi pada kondisi ekonomi yang tak menentu sehingga resiko untuk jangka panjang semakin tinggi.

### 5.3.3. Discounted Payback

Logika seperti yang dipakai pada NPV, dapat menerapkan nilai uang terhadap waktu ini pada model *payback* yang sederhana tadi untuk membuat model penyaringan dan seleksi yang lebih baik. Ini dinamakan *discounted payback method*. Dalam metode ini, jangka waktunya panjang hingga jumlah *discounted cash flows* sama dengan investasi awal.

Berikut contoh sederhana yang memperlihatkan perbedaan antara metode *payback* langsung dengan metode *discounted payback*. Seandainya kita memerlukan 12.5% pengembalian atas investasi baru pada suatu peluang proyek yang memerlukan investasi awal \$ 30,000 dengan janji pengembalian setiap tahunnya \$ 10,000.

Tabel 5.8. Proyeksi Arus Kas

Year	Discounted	Undiscounted
1	\$8,900	\$10,000
2	7,900	10,000
3	7,000	10,000
4	6,200	10,000
5	5,500	10,000
Payback Period	4 Years	3 Years

Dari tabel 5.8, pada saat menggunakan model *payback* sederhana, maka investasi awal akan terbayar dalam tiga tahun. Tetapi, ketika kita memakai *discount rate* pada arus kas sebesar 12.5%, ternyata *payback* memerlukan waktu empat tahun atas investasi awal proyek. Kelebihan metode *discounted payback* adalah metode ini membuat penetapan yang lebih ‘cerdas’ untuk menghitung waktu yang diperlukan bagi kembalinya investasi awal proyek daripada dengan metode *payback* biasa. *Discounted payback* lebih menggambarkan realitas keuangan sesungguhnya yang harus dipertimbangkan perusahaan.

### 5.3.4. Internal Rate Of Return (IRR)

*Internal rate of return* (IRR) merupakan metode alternatif untuk mengevaluasi perkiraan pengeluaran dan pendapatan yang dihasilkannya terkait dengan peluang investasi pada proyek baru. Secara sederhana, *internal rate of return* (IRR) adalah indikator tingkat

efisiensi dari sebuah investasi. IRR juga dikenal sebagai metode untuk menghitung tingkat bunga suatu investasi dan menyamakannya dengan nilai investasi saat ini berdasarkan penghitungan kas bersih di masa mendatang. Suatu proyek harus mempunyai rate yang melebihi rate yang diperlukan untuk bisa lolos penyaringan pada semua proyek yang dipertimbangkan. IRR adalah discount rate yang menyamakan nilai sekarang atas arus pendapatan dan pengeluaran.

Jika suatu proyek mempunyai umur  $t$ , maka IRR didefinisikan sebagai:

$$IO = \sum_{n=1}^t \frac{ACF^t}{(1 + IRR)^t}$$

dimana

$ACF^t$  = arus kas tahunan setelah pajak selama periode  $t$

$IO$  = pengeluaran kas awal (*Initial Cash Outlay*)

$n$  = harapan umur proyek

$IRR$  = *internal rate of return* dari proyek

Contoh soal:

Sebuah proyek memerlukan investasi kas awal \$5,000 dan diharapkan akan menghasilkan inflows \$2,500; \$2,000; dan \$2,000 untuk tiga tahun mendatang. Asumsikan bahwa perusahaan memerlukan rate of return untuk proyek baru 10%. Apakah proyek ini layak untuk didanai?

Solusi:

4 langkah penyelesaian :

1. Pilihlah sembarang *discount rate* dan gunakan untuk menentukan *Net Present Value* atas arus kas *inflow*.
2. Bandingkan nilai sekarang dari *inflow* dengan investasi awal. Nilai IRR diperoleh jika hasilnya sama antara nilai sekarang dengan investasi awal.
3. Jika nilai sekarang lebih besar (atau lebih kecil) dari pada investasi awal, pilihlah *discount rate* yang lebih tinggi (atau lebih rendah) untuk perhitungan.

4. Tentukan nilai sekarang dari inflow dan bandingkan dengan investasi awal.  
Lanjutkan, ulangi langkah 2 – 4 sampai kita menemukan IRR.

Diketahui,

Investasi kas = \$5,000

Tahun 1 inflow = \$2,500

Tahun 2 inflow = \$2,000

Tahun 3 inflow = \$2,000

Rate of return yang dibutuhkan = 10%

Langkah Pertama: Coba 12%

Year	Inflows	Discount Factor	
		at 12%	NPV
1	\$2,500	.893	\$2,233
2	2,000	.797	1,594
3	2,000	.712	1,424
Present value of inflows			5,251
Cash investment			-5,000
Difference			\$ 251

Keputusan: Selisih nilai sekarang pada 12% adalah 250.50. Ini terlalu tinggi. Maka dicoba *discount rate* yang lebih tinggi.

Langkah Kedua: Coba 15%

Year	Inflows	Discount Factor	
		at 15%	NPV
1	\$2,500	.870	\$2,175
2	2,000	.756	1,512
3	2,000	.658	1,316
Present value of inflows			5,003
Cash investment			5,000
Difference			\$ 3

Keputusan: Selisih nilai sekarang pada 15% adalah \$ 3. Ini dapat disimpulkan bahwa 15% merupakan perkiraan yang mendekati nilai IRR.

Jika nilai IRR lebih besar atau sama dengan *rate of return* yang diperlukan perusahaan, maka proyek layak untuk didanai. Untuk contoh soal di atas, karena IRR untuk proyek adalah 15%, ini berarti lebih tinggi dari pada batas rate 10%, maka proyek ini merupakan calon investasi yang bagus.

Perhitungan IRR dan NPV biasanya memberikan hasil rekomendasi investasi yang sama ketika proyek independen satu sama lainnya. Jika proyek tidak sama-sama eksklusif, IRR dan NPV akan memberi peringkat yang berbeda. Alasannya adalah karena NPV menggunakan *weighted average cost of capital discount rate* yang menggambarkan potensi reinvestasi, sedangkan IRR tidak.

#### 5.4. Manajemen Portfolio Proyek

Manajemen Portfolio proyek merupakan proses **manajemen** dalam membuat keputusan dan kebijakan investasi, mencocokkan investasi dengan tujuan, mengalokasi aset untuk individu dan institusi, dan menyeimbangkan risiko terhadap kinerja.

Manajemen portfolio proyek dilakukan ketika suatu perusahaan atau organisasi memiliki banyak proyek dan mengelola proyek-proyek yang dijalankan seperti layaknya sebuah portfolio investasi yang memberikan kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Kunci bagi manajemen portfolio adalah kesadaran bahwa proyek-proyek perusahaan ini mempunyai kaitan dengan tujuan strategis yang umum dan juga sama-sama mempunyai sumber daya yang terbatas.

Cooper telah menyarankan bahwa manajemen portofolio proyek harus memiliki empat tujuan: (1) memaksimalkan nilai portofolio—tujuannya adalah untuk memastikan bahwa nilai total proyek dalam jalur pipa menghasilkan nilai maksimum bagi perusahaan, (2) mencapai keseimbangan yang tepat. proyek dalam portofolio—harus ada keseimbangan antara proyek peningkatan produk dan produk baru asli yang berisiko tinggi dan berisiko rendah, jangka pendek dan jangka panjang, (3) pencapaian portofolio yang selaras secara strategis—perusahaan terkemuka memiliki strategi inovasi produk yang jelas yang mengarahkan investasi proyek R&D mereka, dan (4) penyeimbangan sumber daya—memiliki jumlah proyek yang tepat dalam portofolio sangat penting.

Konsep manajemen portfolio proyek berpegang bahwa perusahaan seharusnya tidak mengelola proyek sebagai entitas independen, melainkan harusnya mengelola berbagai portfolio tadi sebagai kesatuan aset.

Dalam perusahaan yang berorientasi proyek, manajemen portfolio proyek memiliki tantangan terus-menerus antara menyeimbangkan sasaran strategik jangka panjang dengan kebutuhan dan hambatan jangka pendek. Beberapa pertanyaan yang penting terkait dengan ini, antara lain:

Proyek-proyek mana yang seharusnya didanai perusahaan?

Apakah perusahaan memiliki sumber daya untuk mendukung mereka?

Apakah proyek-proyek ini memperkuat sasaran strategik mendatang?

Apakah proyek ini dirasakan sebagai bisnis yang bagus?

Apakah proyek ini melengapi proyek lainnya di dalam perusahaan?

#### 5.4.1. Sasaran dan Inisiatif

Pertanyaan-pertanyaan di atas terkait dengan implikasi jangka pendek dan jangka panjang, serta membentuk fondasi bagi manajemen proyek strategik dan manajemen resiko yang efektif. Karena itu, manajemen portfolio melibatkan juga pembuatan keputusan (*decision making*), prioritasasi (*prioritization*), tinjau-ulang (*review*), atur-ulang (*realignment*), dan prioritas-ulang (*reprioritization*) proyek-proyek perusahaan.

#### 5.4.2. Mengembangkan Portfolio yang Proaktif

Manajemen portfolio merupakan komponen penting dalam manajemen proyek strategik. Organisasi secara rutin merencanakan profitabilitas secara strategik. Salah satu cara yang efektif untuk menyelaraskan sasaran laba dan rancangan strategik adalah mengembangkan portfolio proyek yang proaktif atau keluarga proyek yang terintegrasi, biasanya dengan sasaran strategik yang umum. Suatu portfolio mendukung integrasi strategik keseluruhan ketimbangan pendekatan bergerak dari satu peluang proyek ke peluang proyek lainnya.

#### 5.4.3. Kunci Manajemen Portfolio Proyek yang Sukses

Brown dan Eisenhardt melakukan riset dan mendapati bahwa portfolio proyek yang dikelola dengan sukses mempunyai tiga kriteria:

1. Struktur yang fleksibel dan kebebasan berkomunikasi
2. Mencari lingkungan berbiaya rendah
3. Transisi dalam waktu singkat

### **5.5. Pemimpin dan Manajer Proyek**

Kepemimpinan melibatkan kesadaran kemitraan, kolaborasi aktif antara pemimpin dan tim. Dalam manajemen proyek, pemimpin tim yang sukses seringkali adalah mereka yang paling mampu menciptakan sikap kemitraan antara mereka sendiri dan tim yang ada. Seperti yang ditulis oleh Peter Block, gagasan kepemimpinan sebagai kemitraan sangat penting bagi manajemen proyek karena menyoroti cara penting di mana semua pemimpin pada akhirnya bergantung pada tim mereka untuk mencapai tujuan proyek. Empat hal yang diperlukan untuk membentuk kemitraan antara manajer proyek dan tim adalah :

1. Pertukaran tujuan.

Kemitraan mengharuskan setiap pekerja bertanggung jawab untuk menentukan visi dan tujuan proyek. Dialog yang stabil antara manajer proyek dan anggota tim dapat menciptakan visi yang konsisten dan dibagikan secara luas.

2. Hak untuk mengatakan tidak.

Sangat penting bahwa semua anggota tim proyek merasa mereka memiliki kemampuan untuk tidak setuju dan menawarkan sesuatu yang berlawanan. Mendukung hak orang untuk menyuarakan ketidaksetujuan mereka adalah landasan kemitraan. Kehilangan argumen dapat diterima; kehilangan hak untuk tidak setuju tidak.

3. Tanggung jawab bersama.

Dalam kemitraan, setiap anggota tim proyek bertanggung jawab atas hasil proyek dan situasi saat ini, apakah itu positif atau menunjukkan bukti adanya masalah. Proyek ini dibagikan di antara banyak peserta dan hasil proyek juga dibagikan.

4. Kejujuran mutlak.

Kemitraan menuntut keaslian. Suasana asli dapat menunjukkan keterusterangan dan kejujuran di antara semua yang ada pada tim. Karena seseorang akan menghormati peran setiap anggota tim dalam proyek, maka dibuat perjanjian secara implisit bahwa semua informasi, baik dan buruk, menjadi informasi komunitas. Kejujuran sangat penting dalam hubungan tim proyek.

Tabel 5.6. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Pemimpin	Manajer
Berinovasi	Mengelola
Tidak dapat dicetak	Dapat dicetak
Mengembangkan	Memelihara
Menfokuskan pada orang-orang	Memfokuskan pada sistem dan struktur
Menumbuhkan kepercayaan	Mengandalkan kontrol
Memiliki tujuan jangka panjang	Berorientasi jangka pendek
Bertanya apa dan mengapa	Bertanya bagaimana dan kapan
Berorientasi pada peluang-peluang masa depan	Berorientasi pada hasil
Menciptakan	Meniru
Menentang status quo	Menerima status quo
Melakukan hal yang benar	Melakukan dengan benar

Kepemimpinan dapat dibedakan dari peran manajemen lainnya dalam beberapa cara. Seorang manajer adalah orang yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk menggerakkan proses manajemen, yaitu merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan perilaku orang lain di dalam departemen atau area pengawasannya. Meskipun kepemimpinan mungkin menjadi bagian dari pekerjaan manajer, peran manajemen lainnya lebih bersifat administratif. Kepemimpinan melibatkan inspirasi, memotivasi, mempengaruhi, dan mengubah perilaku orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin bertujuan untuk efektivitas; manajer bertujuan untuk efisiensi. Tabel 5.6 mengilustrasikan beberapa perbedaan antara perilaku manajemen yang khas dan jenis proses yang melibatkan para pemimpin.

## 5.6. Bagaimana Manajer Proyek Memimpin

### 5.6.1. Memperoleh Sumber Daya Proyek

Sumber daya proyek mengacu pada semua personel dan sumber daya material yang diperlukan untuk berhasil mencapai tujuan proyek. Kurangnya dukungan sumber daya ini dapat terjadi karena beberapa alasan, antara lain:

1. Tujuan proyek sengaja tidak jelas
2. Proyek ini tidak memiliki sponsor manajemen puncak.

3. Persyaratan proyek sengaja diremehkan
4. Begitu banyak proyek yang mungkin sedang dalam pengembangan sehingga tidak ada cukup uang untuk digunakan
5. Sikap tidak percaya antara manajemen puncak dan manajer proyek

#### 5.6.2. Memotivasi Dan Membangun Tim

Motivasi yang mendasari biasanya adalah sesuatu yang diinginkan anggota tim, apakah itu berasal dari tugas kerja yang dihadapi, kesempatan untuk mendapatkan pengakuan dan kemajuan, atau sekadar keinginan untuk menghindari masalah. Manajer proyek yang sukses harus menyadari bahwa salah satu elemen penting dalam deskripsi pekerjaan mereka adalah kemampuan untuk mengenali bakat, merekrutnya ke tim proyek, membentuk tim pekerja interaktif dan kolaboratif, dan menerapkan teknik motivasi seperlunya.

#### 5.6.3. Memiliki Visi

Manajer proyek yang sukses harus beroperasi pada batasan. Batas yang membagi masalah teknis dan perilaku adalah salah satu contohnya, dan manajer proyek harus merasa nyaman dengan kedua tugas tersebut.

Manajer proyek bekerja dengan rencana konseptual, mengembangkan ruang lingkup proyek sesuai dengan arahan organisasi, dan memahami bagaimana proyek mereka diharapkan sesuai dengan portofolio proyek perusahaan. Para pemimpin mampu membuat transisi yang sering terjadi setiap hari dari mengawasi gambaran besar menjadi menangani masalah-masalah kecil yang segera terjadi secara cukup teratur.

#### 5.6.4. Berkomunikasi

Mantan presiden Barack Obama secara luas dikagumi karena keterampilan komunikasinya. Dia menunjukkan kemampuan yang tampaknya alami dan lancar untuk memproyeksikan pandangannya dengan jelas, untuk mengidentifikasi dengan audiennya dan membentuk pesannya sesuai, dan tidak bertentangan dengan tema dasarnya.

Berkomunikasi juga melayani tujuan berharga lainnya. Manajer proyek telah digambarkan sebagai "papan reklame mini," bukti status proyek mereka yang paling terlihat. Cara manajer proyek berkomunikasi, pesan yang mereka kirim (disengaja atau tidak disengaja), dan cara mereka mendiskusikan proyek mereka mengirimkan sinyal yang kuat kepada pemangku kepentingan penting lainnya tentang proyek tersebut. Baik melalui pengembangan

keterampilan pertemuan dan presentasi yang baik, fasilitas untuk menulis dan berbicara, atau melalui jaringan informal, manajer proyek harus menyadari pentingnya komunikasi dan menjadi mahir dalam hal itu.

Salah satu cara paling penting dimana manajer proyek dapat berkomunikasi adalah melalui kemampuan mereka untuk menjalankan rapat yang produktif. Keterampilan rapat penting karena manajer proyek menghabiskan banyak waktu dalam rapat—pertemuan dengan anggota tim, manajemen puncak, klien, dan pemangku kepentingan proyek penting lainnya. Rapat melayani beberapa tujuan untuk tim proyek, termasuk:

1. Mereka mendefinisikan proyek dan pemain tim utama.
2. Mereka memberikan kesempatan untuk merevisi, memperbarui, dan menambah basis pengetahuan semua peserta, termasuk fakta, persepsi, pengalaman, penilaian, dan informasi lain yang berkaitan dengan proyek.
3. Mereka membantu anggota tim dalam memahami bagaimana upaya individu mereka cocok dengan keseluruhan keseluruhan proyek serta bagaimana mereka masing-masing dapat berkontribusi pada keberhasilan proyek.
4. Mereka membantu semua pemangku kepentingan meningkatkan komitmen mereka terhadap proyek melalui partisipasi dalam proses manajemen.
5. Mereka memberikan kesempatan kolektif untuk mendiskusikan proyek dan memutuskan tugas kerja individu.
6. Mereka memberikan visibilitas untuk peran manajer proyek dalam mengelola proyek.

### **5.7. Ciri Pemimpin Proyek yang Efektif**

Lima karakteristik yang terkait erat dengan pemimpin tim proyek yang efektif:

1. Kredibilitas. Apakah manajer proyek dapat dipercaya dan dianggap serius oleh tim proyek dan organisasi induk?
2. Pemecah masalah yang kreatif. Apakah manajer proyek terampil dalam menganalisis dan mengidentifikasi masalah?
3. Toleransi terhadap ambiguitas. Apakah manajer proyek terpengaruh oleh situasi yang kompleks atau ambigu (tidak pasti)? Individu yang dapat memandang situasi yang ambigu dan dapat mengatur informasi, merupakan termasuk individu yang toleransi terhadap ambiguitas. Individu yang dapat dikatakan memiliki ambiguity tolerance yang

tinggi adalah mampu mempertimbangkan situasi yang ambigu yang diluar kendali dirinya dan berusaha mengatasi situasi yang tidak dapat diprediksi agar dapat berjalan dengan baik.

4. Gaya manajemen yang fleksibel. Apakah manajer proyek mampu menangani situasi yang berubah dengan cepat?
5. Kemampuan komunikasi efektif. Apakah manajer proyek dapat menjadi titik fokus dalam berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan?

Tujuh kemampuan manajer proyek yang penting, adalah :

1. Manajemen konflik dalam organisasi.  
Manajer proyek membutuhkan kemampuan untuk mendelegasikan, mengatur waktu mereka, dan menangani konflik dan kritik.
2. Pengalaman.  
Memiliki pengetahuan tentang manajemen proyek dan prosedur organisasi lainnya, pengalaman dengan tantangan teknis, dan memiliki latar belakang sebagai pemimpin akan sangat membantu.
3. Pengambilan keputusan.  
Manajer proyek membutuhkan penilaian yang baik, kemampuan analitis yang sistematis, dan memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan.
4. Kreativitas yang produktif.  
Kemampuan ini mengacu pada kebutuhan manajer proyek untuk menunjukkan kreativitas, mengembangkan dan menerapkan ide-ide inovatif, serta menantang tatanan lama yang sudah mapan.
5. Pengorganisasian dengan kerjasama.  
Manajer proyek harus bersedia untuk menciptakan suasana tim yang positif, menunjukkan kemauan untuk belajar, dan terlibat dalam kontak interpersonal yang positif.
6. Kepemimpinan kooperatif.  
Keterampilan ini mengacu pada kemampuan manajer proyek untuk memotivasi orang lain, bekerja sama, dan mengekspresikan ide dengan jelas.

7. Berpikir integratif.

Manajer proyek harus mampu berpikir analitis dan melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan.

### 5.8. *Project Champions*

Project champion adalah orang di dalam organisasi yang menangani sebuah proyek yang harus dapat memastikan bahwa semua orang yang terlibat ada di dalam dan di belakang keberhasilan sebuah proyek. Terkadang seorang project champion juga berfungsi sebagai manager proyek. Akan tetapi Project champion lebih menangani hal-hal yang teknis.

*Champion* adalah individu-individu dalam suatu organisasi yang mengidentifikasi dengan proyek baru, menggunakan semua sumber daya atas perintah mereka untuk mendukungnya, bahkan dalam menghadapi perlawanan organisasi.

Karakteristik seorang *Champion* adalah :

1. Bekerja secara individu, terkadang bekerja tanpa persetujuan dari organisasinya.
2. Memiliki bakat kewirausahaan sejati dan memiliki ide inovatif yang tidak dilihat oleh anggota organisasinya.
3. Champion merupakan pengambil resiko dalam segala hal. Dalam mempertahankan ide inovasinya sering menimbulkan perselisihan dengan mereka yang tidak memiliki antusiasme yang sama terhadap gagasannya.

#### 5.8.1. Siapa yang disebut Champion ?

Champion tidak secara konsisten menempati posisi yang sama dalam organisasi. Meskipun manajer senior sering berperan sebagai champion, banyak anggota organisasi dapat memainkan peran sebagai juara implementasi, dengan sistem yang berbeda atau pada waktu yang berbeda dengan proyek implementasi sistem yang sama. Di antara jenis pemenang khusus yang paling umum adalah pencetus kreatif, pengusaha, godfather atau sponsor, dan manajer proyek.

#### 5.8.2. Cara Menjadi *Champion*

Semua organisasi berbeda dalam hal ketersediaan individu untuk mengambil peran sebagai champion proyek. Meskipun beberapa organisasi memiliki persediaan personel yang antusias

di semua tingkatan dan bersedia menjadi pemenang, kenyataan bagi sebagian besar organisasi hampir tidak terlalu optimis. Masalahnya bukanlah organisasi-organisasi ini memiliki orang-orang yang tidak memadai atau tidak terampil. Sangat sering, organisasi gagal mengenali manfaat yang diperoleh dari para pemenang. Pemenang dan iklim di mana mereka dapat eksis harus dikembangkan dan dipelihara oleh organisasi.

Beberapa prinsip dan pilihan penting bagi organisasi untuk mengenali dalam pengembangan dan penggunaan pemenang proyek meliputi: mengidentifikasi dan mendorong munculnya pemenang, mendorong dan menghargai pengambil risiko, ingat bahwa pemenang terhubung secara emosional dengan proyek mereka, dan hindari mengikat pemenang terlalu dekat dengan tugas manajemen proyek tradisional.

Dapat disimpulkan mengenai perbedaan proyek manajer dan proyek champion

Proyek Manajer	Proyek champion
Lebih suka bekerja dalam group	Lebih suka bekerja sendiri
Terikat pada perusahaan	Terikat pada profesi
Berkomitmen untuk bertanggung jawab	Berkomitmen untuk teknikal/pengetahuan
Berusaha mencapai tujuan	Berusaha melebihi tujuan
Berani mengambil resiko	Mencoba untuk melakukan segala hal
Mencari setiap kesempatan	Mencari kesempurnaan
Berkomitmen mengejar nilai material	Berkomitmen mengejar nilai intelektualitas

## 5.9. Kepemimpinan Proyek Terkini

Manajemen proyek mengharuskan kita untuk memanfaatkan kemampuan kita untuk memimpin orang lain. Keterampilan ini mungkin bawaan atau bukan; bagi sebagian besar dari kita, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang kita miliki sejak lahir. Namun, kita cukup tahu tentang tantangan kepemimpinan untuk mengenali bahwa para pemimpin adalah seperti

yang dilakukan oleh para pemimpin. Semakin kita mengenali dan mempraktekkan peran kepemimpinan yang tepat, semakin alami kegiatan ini akan datang kepada kita. Sebuah artikel tentang kepemimpinan organisasi, yang ditulis oleh Dr. Warren Bennis, menjelaskan empat kompetensi yang menentukan kesuksesan kita sebagai pemimpin proyek:

1. Pemimpin terkini memahami dan mempraktekkan kekuatan apresiasi.

Apresiasi atau penghargaan berasal dari kemampuan kita untuk mengenali dan menghargai bakat orang lain. Pemimpin mungkin bukan anggota tim proyek yang terbaik, paling berharga, atau paling cerdas. Peran mereka bukan untuk mengungguli orang lain, tetapi untuk memungkinkan orang lain mengembangkan potensi terbaik mereka.

2. Pemimpin terkini harus terus mengingatkan orang tentang apa yang penting.

Pernyataan sederhana ini membawa pesan yang kuat bagi manajer proyek. Kita perlu ingat bahwa dalam mengejar sebuah proyek, sejumlah masalah, kesulitan, gangguan, dan tantangan teknis dan manusia mungkin akan muncul. Seringkali banyak masalah terungkap selama proyek yang tidak terlihat sampai setelah pekerjaan secara serius dimulai. Manajer proyek harus ingat bahwa salah satu kontribusi terpenting mereka adalah mengingatkan orang-orang untuk tetap fokus pada tujuan utama—sebagai akibatnya, harus terus-menerus mengingatkan mereka tentang apa yang dianggap penting.

3. Pemimpin terkini menghasilkan dan mempertahankan kepercayaan.

Penelitian Kouzes dan Posner mengandung pesan yang kuat: karakteristik terpenting dalam pemimpin adalah kejujuran. Pemimpin yang menghasilkan kepercayaan dan berperilaku dengan keaslian, keadilan, kejujuran, dan kepedulian akan berhasil dalam menciptakan lingkungan di mana anggota tim proyek berusaha untuk melakukan yang terbaik. Kepercayaan memainkan peran penting dalam mengembangkan hubungan pemimpin-anggota yang produktif.

4. Pemimpin terkini menunjukkan kedekatan dengan yang dipimpin

Poin ini penting dan harus ditekankan pada perilaku kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan manajemen proyek tidak muncul untuk mengendalikan dan mendominasi tim proyek, tetapi sebagai metode alami untuk mendukung upaya tim. Saat kita berupaya untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, penting untuk mengenali alasan

mengapa kepemimpinan diperlukan bagi keberhasilan proyek dan kemudian mengambil langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk mewujudkan visi proyek, sesuatu yang paling baik dapat kita lakukan ketika kita sebagai pemimpin bekerja secara dekat dan selaras dengan tim kami.

### **5.10. Profesionalisme Manajemen Proyek**

Profesionalisme manajer proyek adalah salah satu kunci kesuksesan proyek, yang menandakan bahwa suatu anggota tim seharusnya memiliki manajer proyek yang profesional, yang dapat diandalkan untuk memahami proyek yang dikerjakan.

Strategi untuk mengembangkan manajemen proyek secara profesional adalah :

- Dimulai dengan menyesuaikan kepribadian dengan pekerjaan proyek. Penelitian menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu kemungkinan lebih dapat menerima suatu pekerjaan proyek daripada yang lain. Misalnya, individu yang ramah dan berorientasi pada orang dianggap memiliki kemungkinan yang lebih baik untuk melakukan proyek dengan baik daripada orang yang lebih pendiam dan tertutup. Demikian juga, orang-orang dengan kapasitas yang lebih besar untuk bekerja dalam lingkungan yang tidak terstruktur dan dinamis lebih terbiasa dengan pekerjaan proyek daripada mereka yang membutuhkan struktur dan aturan kerja formal. Sebagai langkah awal, sangat berguna jika melakukan beberapa penilaian terhadap kepribadian dasar dari sumber daya proyek potensial untuk menilai kondisi psikologis mereka terhadap pekerjaan.
- Memastikan adanya komitmen organisasi proyek melalui program pelatihan. Ada sedikit keraguan bahwa anggota organisasi mampu mengenali komitmen perusahaan terhadap proyek melalui kesediaannya untuk mendukung pelatihan dan pengembangan personel dalam keterampilan yang mereka butuhkan.

Agar pelatihan menjadi efektif, beberapa elemen diperlukan. Pertama, audit seluruh perusahaan harus dilakukan untuk menentukan keterampilan penting apa yang diperlukan untuk menjalankan proyek. Kedua, audit harus menentukan sejauh mana anggota organisasi memiliki keterampilan tersebut. Ketiga, di mana ada perbedaan yang jelas antara keahlian yang dibutuhkan dan keterampilan yang tersedia, pelatihan manajemen proyek pertama-tama harus ditargetkan untuk mengurangi kesenjangan tersebut,

membawa pelatihan manajemen proyek ke dalam keselarasan dengan kebutuhan manajemen proyek.

- Mengembangkan sistem penghargaan untuk manajemen proyek yang membedakannya dari jadwal penghargaan fungsional secara normal. Jenis penghargaan, apakah promosi, bonus, atau bentuk pengakuan lainnya, yang tersedia untuk personel manajemen proyek perlu mencerminkan perbedaan jenis pekerjaan yang mereka lakukan dibandingkan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota biasa di organisasi. Misalnya, di banyak perusahaan proyek, bonus kinerja tersedia untuk anggota tim proyek, tetapi tidak untuk personel fungsional. Demikian juga, kenaikan gaji atau promosi di perusahaan proyek sering kali didasarkan langsung pada hasil proyek yang telah dikerjakan oleh anggota tim. Dengan demikian, dalam organisasi yang sama, anggota fungsional dapat dipromosikan karena jumlah waktu yang mereka miliki di satu tingkat manajerial, sementara rekan profesional proyek mereka dipromosikan semata-mata karena akumulasi kinerja mereka pada beberapa proyek.
- Identifikasi jalur karir yang berbeda bagi profesional proyek. Manajemen proyek dipandang sebagai sumber daya yang kritis, personel manajemen proyek dievaluasi dengan cermat, dan kinerja yang unggul akan dihargai. Seseorang dapat memiliki jalur karir dengan dua jalur yang memungkinkan manajer proyek yang sukses memiliki peluang yang sama seperti manajer fungsional lainnya untuk naik ke level atas di perusahaan.

Dalam profesionalisme proyek diperlukan kedisiplinan dalam menciptakan sumber daya manusia yang terlatih yang diperlukan sebuah organisasi. Singkatnya, kita melihat contoh penawaran dan permintaan di tempat kerja. Karena semakin banyak organisasi mulai menerapkan teknik proyek dalam operasi mereka, mereka akan meningkatkan kebutuhan individu yang cukup terlatih untuk melakukan tugas-tugas ini. Salah satu sumber keahlian terbaik dalam manajemen proyek berasal dari dalam organisasi ini, asalkan mereka mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memelihara dan menumbuhkan sikap profesionalisme di antara staf manajemen proyek mereka.

## KESIMPULAN

Tidak ada organisasi yang dapat mengejar setiap peluang yang muncul dengan sendirinya. Pilihan harus dibuat, dan untuk memastikan bahwa mereka memilih proyek yang paling layak, perusahaan mengembangkan sistem atau pedoman prioritas—model pemilihan/penyaringan (atau serangkaian model) yang akan membantu mereka membuat pilihan terbaik dalam batasan waktu dan uang. Enam isu penting yang harus dipertimbangkan manajer ketika mengevaluasi model penyaringan adalah: (1) Realisme (2) Kemampuan (3) Fleksibilitas (4) Kemudahan penggunaan (5) Biaya dan (6) Keterbandingan.

Terdapat 4 metode pemilihan proyek yaitu : (1) Daftar periksa. (1) Daftar periksa. (2) model penilaian yang sederhana (3) AHP dan (4) Model profil. Daftar periksa berguna karena sederhana dan mengharuskan perusahaan untuk membuat keputusan trade-off di antara kriteria untuk menentukan masalah mana yang paling penting dalam memilih proyek baru. Model penilaian sederhana seperti daftar periksa, namun menggunakan bobot kriteria untuk setiap kriteria keputusan. Semua alternatif proyek mula-mula dibobot dengan skor kepentingan untuk kriteria, dan kemudian skor akhir dievaluasi satu sama lain. Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah proses empat langkah yang memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami sifat alternatif proyek dalam membuat keputusan memilih proyek. Dengan menggunakan AHP, pengambil keputusan (a) menyusun hierarki kriteria yang akan digunakan dalam proses keputusan, (b) mengalokasikan bobot untuk kriteria ini, (c) menetapkan nilai numerik untuk semua dimensi evaluasi, dan (d) menggunakan skor untuk mengevaluasi alternatif proyek. AHP telah terbukti menciptakan alternatif keputusan yang lebih akurat dan mengarah pada pilihan yang lebih terinformasi, asalkan pembuat keputusan organisasi mengembangkan kriteria keputusan yang akurat dan mengevaluasi serta menimbanginya dengan jujur.

Subab yang membahas konsep keuangan, menjelaskan model terbatas yang efisien dan risiko/pengembalian. Semua proyek mengandung risiko (ketidakpastian), sehingga organisasi proyek berusaha untuk menyeimbangkan risiko yang lebih tinggi dengan ekspektasi pengembalian yang relatif lebih tinggi ketika mempertimbangkan proyek mana yang akan didanai.

Identifikasi terhadap elemen-elemen dalam proses pemilihan portofolio proyek dan membahas bagaimana mereka bekerja dalam urutan logis untuk memaksimalkan portofolio. Ada beberapa langkah dalam mengembangkan portofolio proyek yang optimal, antara lain aktivitas praproses, aktivitas proses, dan aktivitas pascaproses.

Manajemen proyek bersifat intensif pemimpin karena manajer proyek, sebagai pemimpin, memainkan peran sentral dalam pengembangan proyek.

Manajer proyek adalah saluran untuk arus informasi dan komunikasi, perencana utama dan penentu tujuan, pengembang tim, motivator, dan pemecah konflik, dan sebagainya. Tanpa komitmen dari seorang pemimpin proyek yang energik, sangat tidak mungkin proyek tersebut akan berhasil diselesaikan.

Peran manajer dalam suatu organisasi dicirikan sebagai salah satu otoritas posisional. Manajer memberi mereka hak untuk melakukan kontrol atas perilaku orang lain, mereka lebih fokus pada administrasi dan organisasi proyek, dan mereka mencari efisiensi dan mempertahankan status quo. Seorang pemimpin akan fokus pada hubungan interpersonal, mengembangkan dan menginspirasi orang lain dengan visi mereka tentang proyek dan masa depan. Mereka merangkul perubahan, memotivasi orang lain, berkomunikasi dengan kata dan perbuatan, dan fokus pada efektivitas hasil dan pengambilan risiko jangka panjang.

Ada empat kegiatan penting di mana pemimpin proyek harus terlibat untuk mendukung proyek mereka. Perilaku tersebut meliputi: (1) upaya untuk memperoleh sumber daya proyek, (2) memotivasi dan membangun tim mereka, (3) memiliki visi dan “melawan api”, dan (4) berkomunikasi secara efektif dengan berbagai kelompok pemangku kepentingan untuk kepentingan proyek.

Beberapa sifat kepemimpinan sangat terkait dengan kepemimpinan proyek yang efektif, termasuk (1) kredibilitas atau kejujuran, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) toleransi terhadap kompleksitas dan ambiguitas, (4) fleksibilitas dalam mengelola bawahan, (5) keterampilan komunikasi, (6) kreativitas, (7) kemampuan mengambil keputusan, (8) pengalaman, (9) kemampuan untuk bekerja dengan baik melalui tim proyek, dan (10) keterampilan mempengaruhi yang kuat.

Champion/pemenang adalah kegiatan individu-individu dalam sebuah organisasi yang mengidentifikasi dengan proyek baru, dengan menggunakan semua sumber daya untuk

mendukung bahkan dalam menghadapi perlawanan organisasi. Pemenang adalah pengambil risiko karena mereka bersedia bekerja terus-menerus dalam menghadapi penolakan atau permusuhan terhadap ide mereka dari anggota perusahaan lainnya.

Gagasan Warren Bennis tentang kepemimpinan proyek terkini sangat didasarkan pada manajemen hubungan melalui penciptaan dan pemeliharaan komitmen bersama dengan setiap anggota tim proyek. Empat prinsip manajemen proyek terkini meliputi (1) memahami dan mempraktekkan kekuatan apresiasi pada setiap anggota tim proyek, (2) terus-menerus mengingatkan orang tentang apa yang penting dengan tetap fokus pada gambaran besar, (3) menghasilkan dan mempertahankan kepercayaan dengan setiap anggota tim proyek, dan (4) mengakui bahwa pemimpin dan yang dipimpin adalah sekutu alami, bukan lawan.

Ketika manajemen proyek menjadi semakin populer, keberhasilannya telah mengarah pada pengembangan inti manajer proyek profesional di banyak organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Jeffrey Pinto, 2021, *Project Management Achieving Competitive Advantage*, Fifth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, ISBN 978-1-292-26914-6. Chapter 3 and 4