

# LECTURE NOTES

## Project Management

### Topik 13

## Project Closeout and Termination

## LEARNING OUTCOMES

Setelah menyelesaikan bab ini, Mahasiswa diharapkan dapat:

- membedakan di antara empat jenis penghentian proyek
- Mengenalinya tujuh langkah proses terminasi proyek
- Memahami alasan utama penghentian dini proyek
- Membuat Keputusan dalam Terminasi Dini

### Outline Materi

- Jenis-jenis pengakhiran proyek
- Proses terminasi proyek
- Terminasi dini pada proyek
- Membuat keputusan dalam terminasi dini

## ISI MATERI

Dalam *project management*, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Menganalisis tahapan ini dilakukan agar proses manajemen proyek tepat guna dan tepat sasaran sesuai perencanaan. Berikut tahapannya:

- ***Project Definition (Pendefinisian Proyek)*** – Mendefinisikan tujuan proyek dan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan agar proyek yang dilaksanakan tersebut berhasil dengan kualitas yang diinginkan.
- ***Project Initiation (Inisialisasi Proyek)*** – Perencanaan awal terhadap sumber daya yang akan digunakan sebelum suatu proyek dimulai.
- ***Project Planning (Perencanaan Proyek)*** – Menguraikan dengan jelas bagaimana sebuah proyek harus dijalankan. Pada project planning ini, akan terlihat dengan jelas pentingnya segitiga manajemen proyek yaitu waktu, biaya, dan ruang lingkup suatu proyek.
- ***Project Execution (Pelaksanaan Proyek)*** – Melakukan pekerjaan agar proyek yang dimaksud tersebut berhasil sesuai dengan keinginan.
- ***Project Monitoring & Control (Pemantauan dan Pengendalian Proyek)*** – Pengambilan langkah-langkah yang diperlukan sehingga pengoperasian proyek berjalan dengan lancar.
- ***Project Closure (Penutupan Proyek)*** – Menerima hasil akhir dari proyek dan menghentikan semua penggunaan sumber daya.

Pada topik ini dibahas tahap akhir dari manajemen proyek, yaitu Penutupan/pangakhiran proyek. Penutupan proyek merupakan proses akhir dalam rangkaian kegiatan pelaksanaan proyek. Hal ini memerlukan kemampuan dalam mengelola proses pengakhiran proyek seperti menginventarisir aset proyek, menyiapkan dan menyelesaikan dokumentasi dan administrasi proyek dengan pihak pemberi kerja/dana, tenaga ahli dan pihak-pihak terkait lainnya.

### 13.1. Jenis-Jenis Pengakhiran Proyek

Empat alasan utama suatu proyek dikatakan berakhir adalah :

1. Penutupan dengan pemberhentian.

Proses ini dapat terjadi saat proyek dinyatakan berhasil maupun tidak berhasil. Dalam kasus yang berhasil, proyek telah dialihkan ke pengguna yang dituju dan semua kegiatan penghentian akhir dilakukan.

Apakah proyek berhasil atau tidak, selama penghentian proyek maka anggaran proyek anggaran harus diaudit, anggota tim menerima tugas kerja baru, dan aset material apa pun yang digunakan proyek dihentikan atau ditransfer sesuai dengan kebijakan perusahaan atau persyaratan kontrak.

2. Penghentian dengan penambahan.

Pendekatan ini menyimpulkan bahwa sebuah proyek dilembagakan secara resmi dari organisasi induk. Misalnya, desain perangkat keras baru di Apple Computer telah begitu sukses sehingga perusahaan, alih-alih membubarkan tim proyek, mengubah organisasi proyek menjadi grup operasi baru. Akibatnya, proyek telah "dipromosikan" ke status hierarkis formal dalam organisasi. Proyek memang telah dihentikan, tetapi keberhasilannya telah menyebabkan penambahan bagian ke struktur organisasi.

3. Penghentian dengan integrasi.

Integrasi mewakili metode yang umum, tetapi sangat rumit, untuk menangani proyek yang sukses. Sumber daya proyek, termasuk tim proyek, diintegrasikan kembali ke dalam struktur organisasi yang ada setelah proyek selesai. Dalam matriks dan organisasi proyek, personel yang dibebaskan dari penugasan proyek diserap kembali dalam departemen fungsional mereka untuk melakukan tugas lain atau hanya menunggu penugasan proyek baru. Di banyak organisasi, tidak jarang kehilangan anggota organisasi kunci pada saat ini. Mereka mungkin begitu menikmati suasana dan kinerja dalam tim proyek sehingga gagasan reintegrasi dalam organisasi lama tidak menarik bagi mereka, dan mereka meninggalkan perusahaan untuk mencari proyek baru.

4. Penghentian karena kehabisan anggaran.

Kadang-kadang proyek tidak dapat dilanjutkan karena masalah anggaran secara umum, tetapi sebuah organisasi dapat menunggu ketika situasi ekonomi membaik, proyek dapat dilanjutkan kembali.

### **13.2. Proses Terminasi Proyek**

Terdapat 7 langkah Terminasi Proyek :

1. Menyelesaikan Kegiatan Proyek

Tugas utama penutupan proyek adalah memastikan proyek disetujui dan diterima pelanggan. Saat proyek akan selesai, perlu adanya pengecekan semua kegiatan yang telah dilakukan dengan menggunakan daftar periksa (checklist) dan alat kontrol secara administratif. Manajer Proyek perlu melakukan identifikasi daftar tugas akhir atau melakukan modifikasi yang diperlukan sebelum penyelesaian proyek.

Ceklist dan perangkat kontrol sederhana lainnya menyediakan elemen struktur penting untuk penyelesaian tugas, mengingatkan tim proyek bahwa meskipun sebagian besar pekerjaan telah selesai, tetapi proyek belum selesai.

2. Menyerahkan Proyek

Dalam menyerahkan proyek ke pengguna yang dituju dapat melalui proses secara langsung atau proses yang kompleks, tergantung pada : persyaratan kontrak, klien (baik internal atau eksternal), kondisi lingkungan, dan faktor mediasi lainnya. Proses itu sendiri biasanya melibatkan penyerahan kepemilikan proyek secara formal kepada pelanggan, termasuk syarat dan ketentuan untuk penyerahan tersebut.

3. Mendapatkan tanggapan kepuasan klien atas proyek

Tanggapan klien terhadap hasil pengerjaan proyek perlu dipastikan agar sesuai dengan apa yang diharapkan klien. Pengembang proyek harus menjelaskan fitur dan teknis atas produk akhir saat menyerahkan proyek. Tim proyek harus menanyakan tentang keberatan atau kekurangan saat proyek berakhir dan meyakinkan tentang teknis proyek dan nilai komersialnya.

#### 4. Menjelaskan manfaat proyek

Proyek dimulai untuk memecahkan masalah, memanfaatkan peluang, atau untuk mencapai beberapa tujuan tertentu atau serangkaian tujuan. Manfaat di balik penyelesaian proyek harus mudah ditentukan; pada kenyataannya, kita dapat berargumentasi bahwa proyek dibuat dengan tujuan untuk mencapai beberapa manfaat bagi organisasi induknya. Akibatnya, gagasan untuk memetik manfaat ini menunjukkan bahwa kita berada pada posisi untuk menilai adanya nilai tambah proyek, baik untuk pelanggan eksternal atau perusahaan kita sendiri, atau keduanya. Manfaat datang dalam berbagai bentuk dan berhubungan dengan proyek yang sedang dibuat. Misalnya, dalam proyek konstruksi, manfaat dapat diperoleh sebagai hasil aklamasi publik atas proyek tersebut atas dasar estetika atau fungsional. Untuk proyek perangkat lunak, manfaat dapat mencakup peningkatan efisiensi operasi dan, jika dirancang untuk pasar komersial, keuntungan dan pangsa pasar yang tinggi. Intinya untuk memanen manfaat menunjukkan bahwa organisasi proyek harus mulai menyadari hasil positif dari penyelesaian proyek. Namun secara akurat, menilai manfaat suatu proyek baru bisa dilakukan untuk jangka panjang setelah proyek dinikmati.

#### 5. Mengevaluasi kinerja proyek

Beberapa prinsip dasar harus diikuti ketika mengevaluasi kinerja proyek (dan tim proyek). Evaluasi pasca proyek berusaha dilakukan seobjektif mungkin, dan di beberapa organisasi, evaluasi proyek dilakukan dengan menggunakan orang luar—anggota organisasi yang bukan merupakan bagian dari tim proyek. Empat prinsip yang mencakup tinjauan pasca proyek yang tepat adalah objektivitas, konsistensi internal, replikabilitas, dan keadilan.

##### 1. Objektivitas—Penggunaan pihak luar untuk meninjau kinerja proyek, adalah :

- a. Peninjau/reviewer luar tidak terbiasa dengan keadaan yang dihadapi tim proyek saat mengimplementasikan proyek. Evaluator mungkin tidak memahami tantangan teknis proyek, instruksi khusus yang diterima dari manajemen puncak atau klien, atau masalah yang dihadapi saat mengerjakan proyek.
- b. Tim proyek bisa curiga terhadap siapa yang memilih reviewer dan instruksi yang mungkin mereka terima. Hal terburuk yang dapat terjadi adalah anggota tim

proyek berasumsi bahwa reviewer memiliki agenda yang mereka kerjakan saat meninjau proyek. Jika reviewer memiliki perspektif ideologis atau politik tertentu, kemungkinan akan mewarnai evaluasi mereka.

- c. Evaluator luar mungkin merasa terdorong untuk menemukan masalah. Sifat manusia menunjukkan bahwa ketika individu ditugaskan untuk melayani sebagai peninjau proyek, mereka secara alami akan menggali masalah, dengan potensi mengangkat masalah kecil menjadi masalah yang jauh lebih besar daripada yang sebenarnya.
  - d. Peninjau luar tidak kompeten. Mungkin saja evaluator yang ditugaskan untuk meninjau proyek tidak secara teknis atau kompeten untuk membuat penilaian yang akurat.
2. Konsistensi Internal—Prosedur yang logis dan dibangun dengan baik harus ditetapkan dan diikuti saat melakukan review. Standardisasi adalah kunci untuk evaluasi yang konsisten secara internal.
  3. Replikabilitas—Proses tinjauan standar harus menghasilkan temuan serupa terlepas siapa yang melakukan evaluasi. Replikasi menyiratkan bahwa variasi dihilangkan dari proses karena informasi yang dikumpulkan tidak bergantung pada individu yang melakukan tinjauan.
  4. Keadilan—Anggota tim proyek harus memahami bahwa review dilakukan secara adil, tanpa agenda, dan dimaksudkan untuk menyoroti keberhasilan dan kegagalan.

Salah satu elemen terpenting dalam penutupan proyek melibatkan pelaksanaan analisis studi yang mendalam berdasarkan tinjauan realistis dan kritis terhadap proyek—poin tinggi dan rendahnya, kesulitan tak terduga, dan elemen yang memberikan saran untuk proyek yang akan datang. Bahkan di antara perusahaan yang melakukan review, beberapa kesalahan dapat terjadi pada tahap ini, termasuk:

- a. Salah dalam mengidentifikasi kesalahan sistematis. Sudah menjadi sifat manusia untuk menghubungkan kegagalan atau kesalahan dengan penyebab eksternal, bukan alasan internal.
- b. Salah menerapkan atau salah menafsirkan studi yang sesuai berdasarkan peristiwa. Kesalahan terkait salah tafsir terjadi ketika anggota tim proyek atau mereka yang meninjau proyek salah memahami sumber masalah yang dihadapi.

c. Gagal menyampaikan kesimpulan. Meskipun benar bahwa proyek suatu organisasi dicirikan sebagai proses yang terpisah, namun proyek tersebut memperlihatkan banyak area tumpang tindih, terutama dalam lingkup satu perusahaan, untuk membuat penerapan studi menjadi sangat berguna. Keberhasilan proses studi sangat bergantung pada manajer senior yang menegakkan pengarsipan historis dari informasi yang penting.

## 6. Menempatkan semua dokumen proyek

Penyelesaian proyek melibatkan sejumlah besar dokumen yang diperlukan untuk mendokumentasikan dan merekam proses, menutup akun sumber daya, dan bila perlu, melacak perjanjian kontrak dan syarat dan ketentuan hukum yang telah diselesaikan. Beberapa elemen yang lebih penting dalam fase ini adalah:

### a. Dokumentasi.

Semua catatan proyek yang terkait harus diarsipkan di repositori pusat agar mudah diakses orang lain. Catatan ini mencakup semua dokumen jadwal dan perencanaan, semua bahan pemantauan dan pengendalian, setiap catatan bahan atau penggunaan sumber daya lainnya, permintaan pesanan perubahan pelanggan, persetujuan perubahan spesifikasi, dan sebagainya.

### b. Hukum.

Semua dokumen kontrak harus dicatat dan diarsipkan. Ini termasuk syarat dan ketentuan, jalur hukum, penalti, klausul insentif, dan catatan hukum lainnya.

### c. Biaya.

Semua catatan akuntansi harus ditutup dengan hati-hati, termasuk catatan akuntansi biaya, daftar bahan atau sumber daya lain yang digunakan, dan setiap pembelian besar, potongan harga, atau item anggaran lainnya. Semua akun biaya yang terkait dengan proyek harus ditutup saat ini, dan setiap dana atau sumber anggaran yang tidak digunakan yang masih ada dalam akun proyek harus dikembalikan ke anggaran perusahaan secara umum.

### d. Personil.

Biaya dan beban lainnya untuk semua personel tim proyek harus diperhitungkan, waktu mereka dibebankan ke akun proyek, dan overhead perusahaan dalam bentuk manfaat yang diidentifikasi. Selanjutnya, setiap nonkaryawan yang terlibat dalam



proyek, seperti kontraktor atau konsultan, harus dibebaskan secara kontrak dan akun ini dilunasi dan ditutup.

#### 7. Pembubaran Tim

Penutupan proyek merupakan akhir dari hubungan tim proyek, awalnya dibentuk pada tugas bersama mereka untuk mendukung proyek. Pembubaran tim proyek dapat berupa proses yang sangat informal (mengadakan pesta akhir) atau proses yang sangat terstruktur (melakukan tinjauan kinerja terperinci dan evaluasi kerja untuk semua anggota tim). Formalitas proses pembubaran sangat bergantung pada ukuran proyek, wewenang yang diberikan manajer proyek, komitmen organisasi terhadap proyek, dan faktor lainnya.

Pada kebanyakan kasus, anggota tim proyek hanya dipindahkan kembali ke tugas departemen atau fungsional untuk menunggu penunjukan mereka ke proyek yang akan datang.

### 13.3. Terminasi Dini Pada Proyek

Dalam keadaan apa organisasi proyek dapat menyimpulkan bahwa suatu proyek melakukan terminasi dini? Terdapat enam kategori faktor proyek untuk menentukan apakah terminasi proyek telah berubah secara signifikan dengan pertanyaan yang diperlukan untuk menentukan apakah proyek dilanjutkan atau dihentikan.

#### 1. Faktor statis

- a. Pengalaman sebelumnya
- b. Citra perusahaan
- c. Kekuatan politik
- d. Biaya *sunk cost* yang tinggi (biaya yang tidak dapat dikembalikan)
- e. Kurangnya penghargaan
- f. Biaya penyelamatan dan penutupan
- g. Manfaat di akhir

#### 2. Faktor Tugas-Tim

- a. Kesulitan mencapai kinerja teknis
- b. Kesulitan memecahkan masalah teknologi/manufaktur
- c. Perpanjangan waktu hingga selesai

- d. Waktu proyek atau pencapaian kinerja tidak ada
  - e. Menurunkan inovasi tim
  - f. Hilangnya antusiasme tim atau manajer proyek
3. Faktor Sponsor
- a. Proyek kurang konsisten dengan tujuan organisasi
  - b. Keterkaitan yang lemah dengan proyek lain
  - c. Dampak yang lebih rendah pada perusahaan
  - d. Kurang penting bagi perusahaan
  - e. Mengurangi masalah atau peluang
  - f. Kurangnya komitmen manajemen puncak terhadap proyek
  - g. Kehilangan kesempatan menjadi proyek terbaik (*Loss of project champion*)
4. Faktor-faktor ekonomi
- a. Proyeksi ROI, pangsa pasar, atau laba yang lebih rendah
  - b. Biaya lebih tinggi untuk menyelesaikan proyek
  - c. Kurangnya ketersediaan modal
  - d. Waktu yang lebih lama untuk memproyeksikan pengembalian
  - e. Tolok ukur biaya proyek tidak ada
  - f. Mengurangi kecocokan ruang lingkup keuangan proyek dengan anggaran perusahaan
5. Faktor Lingkungan
- a. Alternatif yang lebih baik tersedia
  - b. Meningkatnya persaingan
  - c. Kurang mampu melindungi hasil
  - d. Peningkatan pembatasan pemerintah
6. Faktor Pengguna
- a. Kebutuhan pasar ditiadakan
  - b. Faktor pasar berubah
  - c. Berkurangnya penerimaan pasar
  - d. Berkurangnya jumlah alternatif penggunaan akhir
  - e. Mengurangi kemungkinan berhasilnya komersialisasi
  - f. Lebih sedikit peluang untuk memperpanjang atau melanjutkan keberhasilan

Faktor proyek statis yang berkaitan dengan karakteristik proyek itu sendiri dan setiap perubahan signifikan yang telah dialaminya, adalah sumber informasi pertama tentang kemungkinan terminasi dini. Faktor-faktor yang terkait dengan tugas itu sendiri atau dengan komposisi tim proyek merupakan sumber informasi penting lainnya tentang apakah suatu proyek harus dihentikan. Petunjuk penting lainnya termasuk perubahan pada sponsor proyek, perubahan kondisi ekonomi atau lingkungan operasi organisasi yang dapat meniadakan nilai untuk melanjutkan proyek, dan perubahan yang diprakarsai pengguna. Misalnya, kebutuhan awal klien untuk sebuah proyek dapat diabaikan karena perubahan lingkungan eksternal, seperti ketika pembelian Beats Audio oleh Apple memungkinkannya untuk membatalkan beberapa proyek perangkat keras audio dan streaming musiknya sendiri karena pembelian menyediakannya dengan teknologi yang telah dikejanya.

Faktor penting lainnya dalam keputusan penghentian termasuk probabilitas pengembalian investasi yang rendah, potensi pasar yang rendah, biaya yang mahal untuk melanjutkan proyek, dan masalah teknis yang tidak dapat diatasi. Pendapat lain menentukan faktor penting tambahan yang dapat mempengaruhi keputusan apakah akan menghentikan proyek, yaitu (1) efektivitas manajemen proyek, (2) dukungan manajemen puncak, (3) komitmen pekerja, dan (4) kejuaraan pemimpin proyek.

#### **13.4. Membuat Keputusan Dalam Terminasi Dini**

Ketika sebuah proyek sedang dipertimbangkan sebagai terminasi dini, keputusan untuk mencabutnya biasanya tidak jelas. Mungkin ada sumber informasi dari pesaing, dari beberapa orang yang menyarankan keberhasilan proyek dan yang lain berpendapat bahwa proyek tidak lagi layak. Seringkali tantangan pertama dalam penghentian proyek adalah menentukan pilihan di antara sudut pandang ini untuk menentukan pandangan proyek mana yang paling akurat dan objektif. Biasanya kelayakan suatu proyek bukanlah masalah internal semata; yaitu, hanya karena proyek sedang dikembangkan dengan baik tidak berarti proyek tersebut harus terus didukung. Perubahan kekuatan eksternal secara signifikan dapat membuat proyek apa pun menjadi sia-sia jauh sebelum proyek itu selesai. Misalnya, jika teknologi proyek telah digantikan atau kekuatan pasar telah membuat tujuan proyek diperdebatkan, proyek tersebut harus ditutup. Sebagai alternatif, sebuah proyek yang dapat memenuhi tujuan yang berguna di pasar masih dapat dihentikan jika organisasi proyek telah mulai melihat perkembangannya sebagai terlalu lama dan mahal. Alasan internal umum lainnya untuk

mengakhiri proyek di tengah adalah pengakuan bahwa proyek tersebut tidak memenuhi masalah kesesuaian strategis dalam portofolio produk perusahaan.

Beberapa keputusan penting yang digunakan dalam memutuskan apakah akan menghentikan proyek yang sedang berlangsung meliputi:

1. Ketika biaya melebihi manfaat bisnis.

Banyak proyek pertama-tama harus menyelesaikan masalah laba atas investasi (ROI) sebagai kriteria untuk pemilihan dan permulaan proyek mereka. Analisis berkala dari biaya proyek versus manfaat yang diharapkan menunjukkan bahwa proyek tidak lagi layak secara finansial. Ini mungkin karena biaya yang lebih tinggi daripada yang diantisipasi dalam menyelesaikan proyek atau peluang pasar yang lebih rendah daripada apa yang diharapkan perusahaan. Jika nilai sekarang bersih dari proyek yang sedang berjalan turun secara drastis mengakibatkan kerugian finansial, keputusan untuk menghentikan proyek mungkin masuk akal secara bisnis.

2. Ketika proyek tidak lagi memenuhi kriteria kecocokan strategis.

Perusahaan sering mengevaluasi kembali portofolio produk strategis mereka untuk menentukan apakah produk yang mereka tawarkan saling melengkapi dan portofolio mereka seimbang. Ketika visi strategis baru diadopsi, biasanya membuat perubahan signifikan pada bauran produk, menghilangkan lini produk yang tidak sesuai dengan tujuan baru. Misalnya, Project Ara adalah ponsel cerdas yang dikembangkan oleh Google yang membuat pengamat industri memperhatikan dengan serius. Menggabungkan fitur modular yang memungkinkan pengguna untuk meningkatkan elemen ponsel tanpa membeli model baru, proyek ini tiba-tiba dibatalkan pada akhir 2016. Pengamat menyalahkan pembatalan proyek Ara pada keputusan Google untuk merampingkan operasi manufaktur perangkat keras mereka dan bergerak ke arah strategis yang berbeda.

3. Ketika tenggat waktu dilewatkan

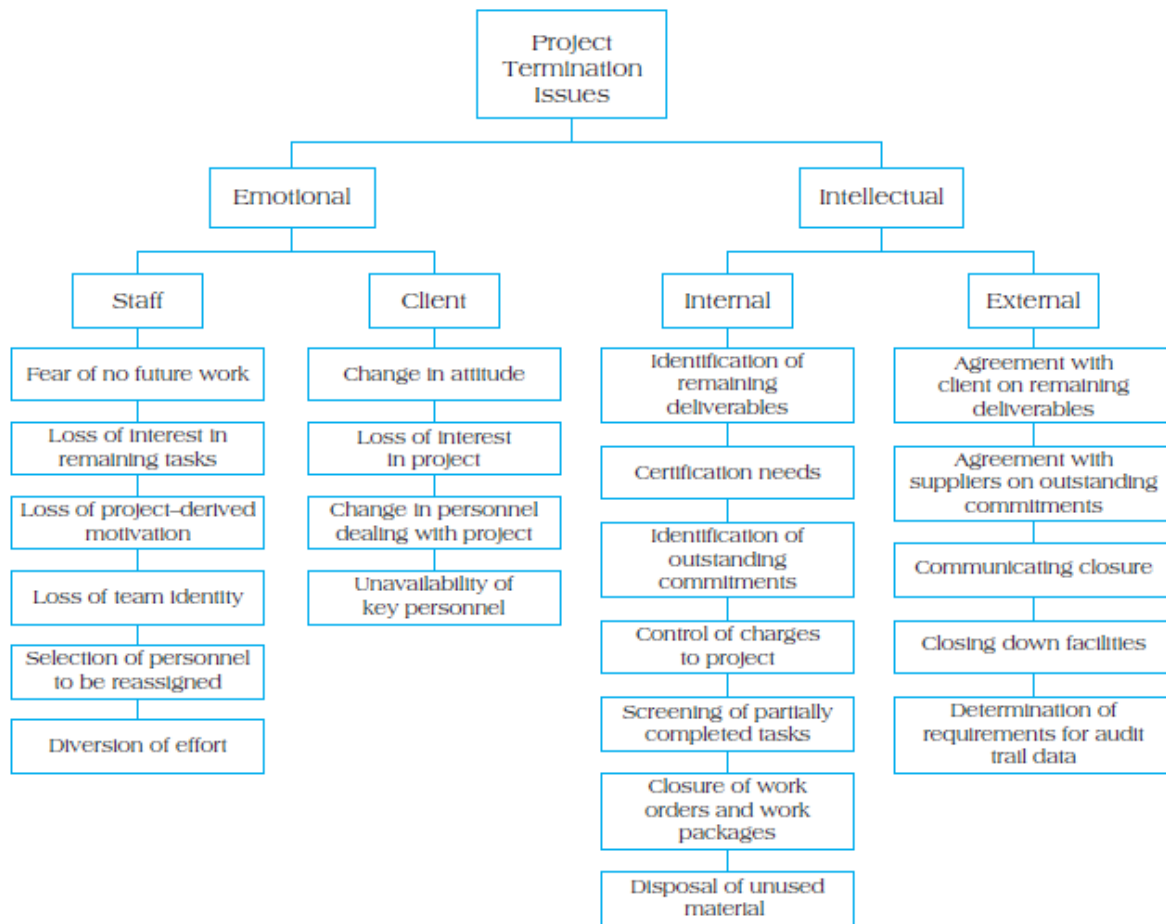
Tenggat waktu yang terus terlewatkan adalah pertanda bahwa suatu proyek sedang dalam masalah. Keterlambatan terjadi apakah karena manajemen proyek yang buruk, tujuan awal yang tidak realistis, atau hanya karena teknologi tidak dikembangkan dengan cukup cepat?

4. Ketika teknologi berkembang di luar lingkup proyek.

Di beberapa industri, seperti sektor TI, perubahan teknologi berlangsung cepat dan seringkali sangat signifikan. Dengan demikian, profesional TI selalu menghadapi tantangan untuk menyelesaikan proyek saat teknologi sedang berubah. Ketakutan mereka adalah bahwa pada saat proyek tersebut diperkenalkan, teknologinya akan maju jauh melampaui tempat proyek tersebut sehingga proyek tersebut tidak lagi berguna. Tantangan dasar untuk setiap proyek TI adalah mencoba menemukan kompromi yang masuk akal antara pembekuan ruang lingkup proyek dan memungkinkan perubahan spesifikasi berkelanjutan yang mencerminkan teknologi baru. Jelas, di beberapa titik ruang lingkup harus dibekukan atau proyek tidak akan pernah selesai. Di sisi lain, membekukan ruang lingkup terlalu dini dapat mengakibatkan proyek menjadi usang sebelum diluncurkan.

#### 13.4.1. Menghentikan Proyek

Diasumsikan bahwa setelah analisis proyek bermasalah dan keputusan telah ditetapkan untuk menghentikannya. Langkah selanjutnya yang terlibat dalam proses penghentian bisa jadi sulit dan sangat kompleks. Khususnya, kemungkinan ada beberapa masalah yang harus diselesaikan baik sebelum dan setelah penghentian awal proyek. Keputusan penghentian ini dapat dibagi menjadi dua kelas, yaitu: emosional dan intelektual. Gambar 13.1 menunjukkan kerangka kerja yang menggunakan Struktur Perincian Kerja yang dimodifikasi untuk mengidentifikasi keputusan kunci dalam penghentian proyek.



Gambar 13.1. Rincian Pekerjaan untuk Masalah Penghentian Proyek

Keputusan untuk menghentikan suatu proyek akan menimbulkan berbagai tanggapan dan tugas baru bagi manajer proyek dan tim. Menarik steker pada proyek biasanya menyebabkan tanggapan emosional yang serius dari para pemangku kepentingan. Di dalam tim proyek itu sendiri, wajar untuk mengharapkan kehilangan motivasi yang dramatis, kehilangan identitas tim, ketakutan tidak akan ada pekerjaan di masa depan di antara anggota tim, dan melemahnya secara umum dan upaya pengalihan. Klien yang dituju proyek juga mulai menjauhkan diri dari tim proyek dan proyek yang dihentikan.

Selain reaksi emosional yang diharapkan terhadap keputusan penghentian, ada beberapa masalah administratif atau intelektual yang harus dihadiri oleh tim proyek. Misalnya, internal organisasi proyek, penutupan proyek memerlukan audit terperinci dari semua hasil proyek, penutupan paket pekerjaan, pembuangan peralatan atau bahan yang tidak terpakai, dan sebagainya. Sehubungan dengan klien, keputusan penghentian memerlukan penutupan

perjanjian apa pun mengenai hasil, pemutusan kontrak atau komitmen yang belum selesai dengan pemasok, dan penghentian fasilitas jika perlu. Poin penting adalah bahwa proses sistematis perlu ditetapkan untuk mengakhiri proyek, baik dari segi langkah-langkah yang digunakan untuk memutuskan apakah proyek harus dihentikan dan, setelah keputusan dibuat, cara di mana proyek dapat ditutup paling efisien.

#### 13.4.2. Mengizinkan Klaim Dan Sengketa

Untuk beberapa jenis proyek, keputusan penghentian itu sendiri dapat memicu sejumlah masalah hukum dengan klien. Jenis masalah yang paling umum berkisar pada klaim yang belum terselesaikan atau belum terselesaikan karena pelanggan atau pemasok proyek terhadap organisasi proyek meminta penghentian dini.

Meskipun konsekuensi hukum dari keputusan penghentian dini tidak dapat dieksplorasi secara rinci di sini, penting untuk disadari bahwa penghentian proyek itu sendiri dapat menghasilkan sejumlah ketidaksepakatan kontrak dan penyelesaian. Potensi untuk menangani klaim atau perselisihan ini harus diperhitungkan dalam keputusan penghentian proyek. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menemukan bahwa karena hukuman berat untuk kegagalan pengiriman, sebenarnya akan lebih murah untuk menyelesaikan proyek yang gagal daripada menutupnya.

Dua jenis klaim umum yang dapat timbul dalam hal penutupan proyek adalah:

1. Klaim ex-gratia.

Ini adalah klaim yang dapat dibuat oleh klien ketika tidak ada dasar kontraktual untuk klaim tersebut tetapi ketika klien berpikir bahwa organisasi proyek memiliki kewajiban moral atau komersial untuk mengkompensasinya untuk beberapa kejadian tak terduga (seperti penghentian prematur). Misalkan, misalnya, bahwa klien mempromosikan lini produk baru yang menggunakan teknologi yang telah dikontrak oleh organisasi proyek untuk dikembangkan. Jika perusahaan proyek membatalkan proyek, klien mungkin memutuskan untuk membuat klaim ex-gratia berdasarkan tuduhan bahwa ia telah merencanakan lini produk barunya seputar teknologi canggih ini.

2. Klaim wanprestasi oleh perusahaan proyek dalam kewajibannya berdasarkan kontrak. Ketika klaim kontrak gagal karena kegagalan proyek untuk diselesaikan dan disampaikan, perusahaan klien mungkin memiliki beberapa klaim hukum untuk

pemulihan biaya atau ganti rugi. Misalnya, klaim ganti rugi yang dilikuidasi dapat terjadi ketika kontraktor memberikan proyek kepada pemasok dan menggunakan penalti keuangan sebagai bujukan untuk pengiriman proyek tepat waktu.

Dalam hal ketidakpatuhan atau penghentian proyek lebih awal, klien dapat meminta klausul ganti rugi yang dilikuidasi untuk menutup investasi keuangannya dengan mengorbankan organisasi proyek.

Selain klaim dari pemangku kepentingan yang berkepentingan, organisasi proyek juga mungkin menghadapi perselisihan hukum atas persyaratan kontrak, bahan atau persediaan yang dibeli sebelumnya, perjanjian jangka panjang dengan pemasok atau pelanggan, dan sebagainya.

Organisasi proyek dapat melindungi diri mereka sendiri dari masalah klaim selama penghentian proyek dengan cara berikut:

- Pertimbangkan kemungkinan klaim di awal kontrak dan rencanakan dengan tepat. Jangan menunggu sampai mereka terjadi.
- Pastikan bahwa pemangku kepentingan proyek mengetahui area risiko khusus mereka di bawah kontrak untuk membantu mencegah klaim yang tak berdasarkan fakta.
- Menyimpan catatan yang akurat dan terkini sejak awal kontrak. Buku harian faktual yang baik dapat membantu menjawab pertanyaan jika proyek mengembangkan kelemahan fatal di hilir.
- Simpan perincian yang jelas tentang permintaan perubahan pelanggan atau penyimpangan lain dari persyaratan kontrak awal.
- Pastikan bahwa semua korespondensi antara Anda dan klien disimpan dan diarsipkan.
- Ketika perselisihan ditemui, mereka biasanya ditangani melalui jalur hukum, seringkali dalam bentuk arbitrase.

Tidak semua klaim terhadap suatu proyek tidak berdasar. Sering kali, keputusan untuk mengakhiri proyek akan dibuat dengan pemahaman bahwa itu akan membuka perusahaan untuk litigasi atau klaim dari pihak eksternal, seperti firma klien. Dalam kasus ini, keputusan penghentian harus dipertimbangkan dengan cermat sebelum diberlakukan. Jika sebuah proyek gagal dan penghentian adalah satu-satunya pilihan yang realistis, klaim yang mungkin



akan dihadapi perusahaan harus diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudian ditangani secara penuh setelah kejadian tersebut.

## SIMPULAN

Empat cara proyek dihentikan adalah; (a) kepunahan, (b) penambahan, (c) integrasi, dan (d) anggaran. Pengakhiran oleh kepunahan mengacu pada proyek-proyek di mana semua aktivitas berakhir tanpa memperpanjang proyek dengan cara apapun, biasanya sebagai hasil dari penyelesaian yang berhasil atau keputusan untuk mengakhiri proyek lebih dini. Pengakhiran dengan penambahan menyiratkan membawa proyek ke dalam organisasi sebagai entitas yang terpisah dan berkelanjutan. Pemutusan dengan integrasi adalah proses membawa kegiatan proyek ke dalam organisasi dan mendistribusikannya di antara fungsi-fungsi yang ada. Akhirnya, penghentian karena kelaparan melibatkan pemotongan anggaran proyek yang cukup untuk menghentikan kemajuan tanpa benar-benar mematikan proyek.

Tujuh langkah kunci dalam penutupan proyek formal adalah:

- Menyelesaikan pekerjaan
- Menyerahkan proyek
- Memperoleh tanggapan untuk proyek
- Memetik manfaat
- Meninjau bagaimana semuanya berjalan
- Menempatkan semuanya di tempatnya
- Membubarkan tim

Memahami alasan utama penghentian dini proyek. Sebuah proyek dapat menjadi kandidat untuk terminasi dini karena beberapa alasan, termasuk pengakuan perubahan signifikan dalam faktor-faktor kritis berikut: (a) faktor statis, (b) faktor tim tugas, (c) sponsorship, (d) ekonomi, (e) lingkungan, dan (f) persyaratan pengguna. Penelitian telah menentukan beberapa tanda peringatan dini dari masalah yang tertunda dengan proyek yang dapat menandakan kesalahan fatal atau masalah yang tidak dapat diperbaiki.

## DAFTAR PUSTAKA

Jeffrey Pinto (2020). *Project Management Achieving Competitive Advantage*, Fifth Edition, Pearson, ISBN: 978-1-292-26916-0, Chapter 14