

## BAB II

### MANAJEMEN PROYEK

#### 2.1. Pengertian

Rencana Pembangunan Lima Tahun (REPELITA) merupakan suatu rencana Nasional, meliputi jangka waktu lima tahun yang memberikan kerangka (**FRAME WORK**) dari kegiatan-kegiatan pembangunan. Kegiatan-kegiatan tersebut diterjemahkan secara lebih lengkap dan terperinci dalam rencana tahunan. Kemudian rencana tahunan ini diformulasikan kembali secara terperinci, dalam bentuk proyek-proyek berdasarkan prioritas sektoral dimana pelaksanaan proyek-proyek tersebut tersebar ke seluruh Daerah Propinsi/Kabupaten/Kecamatan.

Dari apa yang telah diutarakan di atas, terlihatlah betapa pentingnya peranan suatu proyek dalam keseluruhan pembangunan nasional, karena proyek adalah alat untuk menterjemahkan suatu rencana menjadi kenyataan. Ini berarti bila pelaksanaan suatu proyek mengalami kegagalan, berarti gagal pula tujuan yang diharapkan sebagaimana yang telah direncanakan dan ini berarti pula terjadi pemborosan-pemborosan terhadap penggunaan sumber daya dalam arti luas (modal, tenaga, sumber alam dan sebagainya) yang memang persediaannya sudah terbatas.

Proyek adalah pelaksanaan serangkaian pekerjaan sebagai bagian dari tugas pembangunan yang mempunyai tujuan tertentu dalam rangka penjabaran tujuan dan sasaran PELITA, dilaksanakan dalam batas waktu

tertentu dengan sumber daya tertentu yang dibiayai sebagian atau seluruhnya dari APBN, bantuan luar negeri atau APBD.

Mengingat betapa pentingnya fungsi proyek dalam keseluruhan tujuan pembangunan tersebut demi tercapainya sasaran PELITA, maka semua unsur/bagian proyek dalam melaksanakan tugasnya masing-masing wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, baik dalam lingkungan proyek maupun antar proyek.

Pengelolaan suatu proyek sangat dipengaruhi oleh dinamika dan perilaku proyek, yang meliputi : kegiatan yang non-rutin, waktu yang relatif pendek, aneka ragam kegiatan dengan intensitas naik-turun secara tajam dan melibatkan multi-organisasi dan banyak peserta.

Melihat kenyataan tersebut di atas, maka diperlukan suatu usaha-usaha manajerial untuk mengatasi segala kendala-kendala yang timbul menyertai pelaksanaan suatu proyek. Usaha-usaha yang dilakukan tersebut dikatakan sebagai **MANAJEMEN PROYEK**, yaitu suatu usaha merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. (Iman Suharto, 1995).

Dari uraian di atas terlihat bahwa dasar dari manajemen proyek mengandung hal-hal pokok sebagai berikut ;

1. Menggunakan pengertian manajemen berdasarkan fungsinya, yaitu merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya yang berupa manusia, dana dan material.

2. Kegiatan yang dikelola berjangka pendek, dengan sasaran yang telah digariskan secara spesifik. Ini memerlukan teknik dan metode pengelolaan yang khusus, terutama aspek perencanaan dan pengendalian.
3. Memakai pendekatan sistem (**SYSTEM APPROACH MANAGEMENT**)
4. Mempunyai hirarki (arus kegiatan) horisontal disamping hirarki vertikal.

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen proyek tidak bermaksud meniadakan arus kegiatan vertikal atau mengadakan perubahan total terhadap manajemen klasik, tetapi ingin memasukkan pendekatan, teknik serta metode yang spesifik untuk menanggapi tuntutan dan tantangan yang dihadapi, yang sifatnya juga spesifik, yaitu kegiatan proyek.

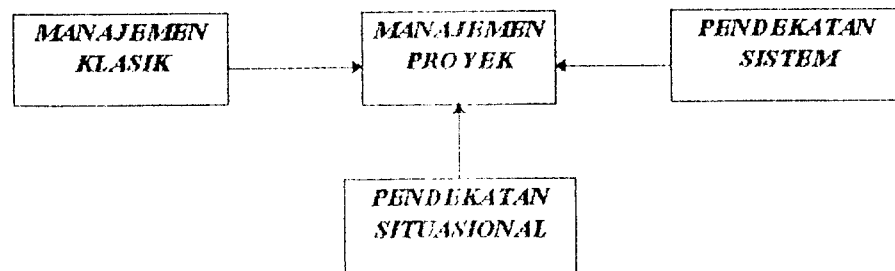
Manajemen proyek tumbuh karena dorongan mencari pendekatan pengelolaan yang sesuai dengan tuntutan dan sifat kegiatan proyek. Jadi dapat dikatakan manajemen proyek adalah penerapan lima fungsi manajemen (**PLANNING, ORGANIZING, ACTUATING, CONTROLLING**) terhadap kegiatan proyek.

## 2.2. Konsep Manajemen Proyek

Proyek adalah suatu kegiatan yang dinamis, dinamis dalam arti proyek bukanlah sesuatu yang baru, tetapi yang mengalami pembaharuan adalah dimensi dari proyek tersebut dan lingkungan sosial yang mengelilinginya baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Meskipun proyek bukanlah sesuatu yang baru, namun mengelola kegiatan dengan

menggunakan konsep manajemen proyek merupakan langkah yang relatif baru. Konsep manajemen proyek ditandai dengan langkah penerapan pendekatan, metode dan teknik tertentu pada pemikiran-pemikiran manajemen yang sebelumnya telah dikenal, dengan tujuan meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya dalam rangka menghadapi kegiatan yang bersifat dinamis dan non-rutin, yaitu kegiatan proyek.

Konsep manajemen proyek berkaitan erat dan sangat dipengaruhi oleh pemikiran manajemen modern. Ada sedikitnya tiga hal dari pemikiran manajemen modern yang berpengaruh terhadap manajemen proyek, yaitu *manajemen klasik*, *pendekatan sistem* dan *pendekatan situasional (CONTINGENCY)*. Manajemen klasik menjelaskan tugas-tugas manajemen berdasarkan fungsinya, yaitu merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Pendekatan sistem adalah pemikiran yang memandang segala sesuatu dari wawasan totalitas. Adapun pendekatan situasional pada dasarnya berpendapat bahwa tidak ada satupun pendekatan manajemen terbaik yang dapat dipakai untuk mengelola setiap macam kegiatan, atau dengan kata lain, teknik pengelolaan yang baik untuk suatu kegiatan tertentu tidak menjamin keberhasilan yang sama bagi kegiatan yang berbeda. Oleh karena itu pengelolaan harus bersifat *luwes (flexible)*. Ketiga hal tersebut di atas dapat dilihat pada gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1. Latar belakang pemikiran manajemen proyek

Beberapa teknik dan metode yang spesifik untuk menangani kegiatan proyek, diantaranya adalah sebagai berikut :

### 2.2.1. Perencanaan (*PLANNING*)

Pada aspek perencanaan, baik manajemen proyek maupun klasik keduanya mengikuti hirarki perencanaan (sasaran-obyektif-strategi-operasional). Namun pada tahap operasional manajemen proyek perlu didukung oleh suatu metode perencanaan yang dapat menyusun secara cermat urutan pelaksanaan kegiatan maupun penggunaan sumber daya bagi kegiatan-kegiatan tersebut, agar proyek dapat diselesaikan secepatnya dengan menggunakan sumber daya sehemat mungkin.

Di dalam perencanaan ada enam pertanyaan dasar yang dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan, yaitu :

1. tindakan apa yang harus dilakukan (*WHAT*),
2. apakah sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan (*WHY*),
3. dimana tindakan tersebut harus dilakukan (*WHERE*),
4. kapan tindakan tersebut harus dilakukan (*WHEN*),
5. siapa yang akan melakukan (*WHO*),

6. bagaimana cara melaksanakannya (*HOW*).

### **2.2.2. Pengorganisasian (*ORGANIZING*).**

Keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam menunjang aktivitas tersebut dibuat susunan organisasi yang memacu terselenggaranya arus kegiatan horisontal maupun vertikal, dengan tujuan penggunaan sumber daya secara optimal.

### **2.2.3. Memimpin (*COMMANDING*).**

Pimpinan tunggal dari kelompok dan bagian organisasi yang diserahi tugas khusus (proyek). Pemimpin ini berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran-saran, perintah-perintah dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada sasaran. Disamping itu berfungsi juga mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju pada realisasi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.2.4. Pengawasan (*CONTROLLING*).**

Dalam kegiatan proyek, diperlukan adanya keterpaduan antara perencanaan dan pengendalian yang relatif lebih erat dibanding dengan kegiatan yang bersifat rutin. Untuk itu perlu digunakan metode yang sensitif, artinya dapat mengungkapkan atau mendeteksi penyimpangan

sedini mungkin. Metode yang dimaksud misalnya, konsep *Eamed Value*. Dalam pelaksanaan kegiatan **controlling**, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

#### **2.2.5. Pendekatan Sistem (SYSTEM APPROACH).**

Pendekatan ini menekankan bahwa proyek adalah bagian dari siklus sistem yang lengkap. Dengan demikian penanganannya hendaknya mengikuti metodologi sistem. Misalnya, pada tahap konseptual dipakai **Analys System** sebagai arana mengambil keputusan. Untuk mewujudkan gagasan menjadi kenyataan fisik dipakai **Engineering System**, sedangkan pada tahap implementasi digunakan **Management System**.

Konsep manajemen proyek menginginkan adanya penanggung jawab tunggal yang berfungsi sebagai pusat sumber informasi yang berkaitan dengan proyek, integrator, dan koordinator semua kegiatan dan peserta sesuai dengan kepentingan dan prioritas proyek. Konsep manajemen proyek juga bertujuan menciptakan keterkaitan yang erat antara perencanaan dan pengendalian. Hal ini terutama disebabkan cepatnya perubahan kegiatan yang berlangsung hanya sekali.

#### **2.3. Fungsi Manajemen Proyek**

Fungsi manajemen proyek yang dikembangkan oleh **PROJECT MANAGEMENT INSITUTE** (salah satu insitut pendidikan di Amerika Serikat), yang dikenal dengan **PM-BOK (PROJECT MANAGEMENT-BODY OF**

efektif, terutama dalam aspek perencanaan dan pengendalian biaya proyek, maka disusun beragam teknik dan metode. Misalnya teknik menyusun anggaran biaya proyek, identifikasi varian, konsep nilai hasil dan lain-lain.

#### 4. Pengelolaan Kualitas atau Mutu

Mutu, dalam kaitannya dengan proyek, diartikan sebagai memenuhi syarat untuk penggunaan yang telah ditentukan atau *fit for intended use*. Kegiatan pengelolaan mutu atau kualitas di lingkungan proyek dilakukan dengan menyusun program penjaminan dan pengendalian mutu atau **QUALITY ASSURANCE (QA)**, dan **QUALITY CONTROL (QC)**.

##### 2.3.2. Fungsi Integrasi

Fungsi integrasi manajemen proyek terdiri dari pengelolaan sumber daya, pembelian/kontrak, resiko dan komunikasi, atau untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan sumber daya terdiri dari pengelolaan *sumber daya manusia* dan *non-manusia*. Dalam hal ini, sering dikatakan salah satu fungsi pengelolaan yang mungkin tersulit adalah pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari inventarisasi kebutuhan, merekrut atau mengajukan keperluan, membentuk tim, melatih, memotivasi serta membimbing agar menjadi sebuah tim yang tangguh untuk menangani kegiatan proyek yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun pengelolaan sumber daya



berbagai aspek kegiatan proyek dapat dilakukan dengan cepat dan akurat sehingga efektif untuk tugas-tugas pengelolaan.

#### **2.4. Kegiatan Proyek Konstruksi**

Kegiatan proyek telah dikenal sejak dahulu. Apakah itu membuat rumah sederhana untuk tempat berteduh, ataupun membuat gedung yang canggih. Dalam dunia modern sekarang ini proyek makin beraneka ragam dan bersifat kompleks.

Upaya dan kegiatan untuk mendirikan bangunan merupakan suatu proses yang panjang, dimana mekanismenya tersusun serta terdiri dari banyak sekali kegiatan atau pekerjaan. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan sumbang peran dari berbagai keahlian dan profesi, sejak dari arsitek perencana, para rekayasawan dari berbagai disiplin ilmu, para manajer konstruksi, produsen dan agen material, dan sebagainya, sesuai dengan kepentingan dan tanggung jawab individual masing-masing. Meskipun terdiri dari berbagai unsur yang bertlainan dasarnya, mata rantai hubungan kerja satu dengan yang lainnya tidak boleh terputus. Kegiatan-kegiatan mereka saling terkait, mempengaruhi dan sekaligus juga saling menunjang dalam rangka mencapai tujuan yang sama. Oleh karena sifat pekerjaan konstruksi yang demikian, manajemen dan organisasi proses secara keseluruhan harus diberlakukan sebagai suatu sistem. Sistem ini dikendalikan dan dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga menjadi kesatuan yang menyeluruh.

Kegiatan proyek konstruksi sudah dimulai sejak dikemukakannya prakarsa dari pemilik, sampai dengan tahap pengoperasian bangunan sesuai dengan tujuan fungsional proyek.

Menurut Iman Soeharto (1995) dalam Manajemen Proyek, ada empat tahap siklus proyek, yaitu :

1. tahap konseptual,
2. tahap definisi atau tahap perencanaan dan pemantapan (PP),
3. tahap implementasi,
4. tahap operasi atau utilisasi.

Menurut Donald S. Barie (1987) dalam Manajemen Profesional, ada enam tahapan dasar yang memberikan sumbangan dalam pengembangan suatu proyek mulai dari suatu gagasan sampai menjadi suatu kenyataan, yaitu :

1. konsep dan studi kelayakan,
2. rekayasa dan desain,
3. pengadaan,
4. konstruksi,
5. memulai dan penerapan,
6. operasi dan pemanfaatan.