



Analisis Manajemen Proyek

Oleh: Seger Santoso

Retno Desianti

Abstract

Jumlah penduduk di Indonesia semakin hari semakin bertambah sehingga kebutuhan hidup semakin meningkat, salah satunya kebutuhan rumah tinggal. Hal ini menyebabkan semakin bertambahnya usaha bisnis di bidang properti seperti terlihat dengan adanya gedung perkantoran diberbagai wilayah, pembangunan apartemen, rumah susun, rumah KPR, rumah took (Ruko) dan rumah tinggal lainnya. Sehingga sebagian orang beranggapan bisnis di bidang ini sangat menjanjikan sebagai lahan investasi. Peran dari manajemen sangat penting dalam pengendalian internal. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Fungsi dari manajemen itu sendiri adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Manajemen proyek merupakan hal yang harus diperhatikan sedangkan tujuan manajemen proyek harus mempertimbangkan kapan proyek dimulai dan kapan proyek dapat diakhiri dalam penjadwalan waktu yang tepat, sehingga proyek akan mempunyai nilai tambah (*value added*) dan nilai guna (*value in use*). Dalam penelitian ini sangat diperlukan adanya penambahan fungsi pengawasan produksi dan memperketat prosedur dalam otorisasi setiap dokumen yang terkait dalam kegiatan operasional perusahaan akan melindungi kekayaan, menjaga ketelitian dan kepercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan juga mendorong dipatuhinya suatu kebijakan manajemen. Dengan demikian perusahaan akan terhindar dari adanya penyelewengan, kecurangan dan pemborosan serta masalah-masalah lain yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Kata kunci : Produksi, Manajemen proyek, Sumber daya manusia

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman, bisnis di bidang *property* baru-baru ini semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya kebutuhan rumah tinggal bagi masyarakat yang jumlahnya semakin hari semakin bertambah. Usaha perkantoran yang semakin berkembang cukup signifikan di Indonesia-pun menyebabkan makin menjamurnya gedung perkantoran di Indonesia. Selain itu bisnis di bidang properti cukup menjanjikan sebagai lahan investasi. Seperti pembangunan apartemen, rumah susun, rumah KPR, rumah toko (ruko), gedung perkantoran, dan rumah tinggal lainnya.

Banyaknya permintaan akan pembangunan di bidang *property* maka memberikan peluang yang cukup besar pada bisnis di bidang *furniture*. Permintaan pasar pada produk *furniture* semakin beragam bentuk, motif dan warnanya. Begitupun kualitas produknya. Karena *furniture* saat ini tidak hanya digunakan sebagaimana fungsi pokoknya, tetapi untuk memperindah tata ruang, meningkatkan antusias, kenyamanan, dan kinerja si pemilik rumah. Contohnya : ruang dapur untuk ibu memasak. Zaman dahulu, seorang ibu memasak di dapur dengan tampilan dapur yang biasa saja dan kurang menarik. Ia hanya memasak makanan dan menghidangkannya untuk keluarga. Suasana dapur kurang membuatnya nyaman. Saat ini ruang dapur dapat disulap seperti yang diinginkan si pemilik rumah agar ia tampak nyaman dan memberikan nilai lebih pada rumah tinggalnya. Selain itu desain dan model *furniture* rumah tangga dan perkantoran semakin mengikuti perkembangan zaman dengan peningkatan teknologinya yang modern.

Oleh karena itu, pangsa pasar produk *furniture* semakin meluas. Hal ini berakibat pada peningkatan volume penjualan produk *furniture* di Indonesia. Berbagai strategi-pun dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *furniture* di Indonesia, salah satunya adalah menciptakan produk unggulannya sesuai dengan permintaan pelanggan. Hal ini menuntut para produsen *furniture* untuk bersikap profesional



=====

dalam memproduksi produk mereka. Produk yang dihasilkan harus mempunyai kualitas unggulan dan mempunyai ciri khas agar dapat bersaing dengan *competitors*.

Situasi pasar *property* yang semakin berkembang sangat menguntungkan dalam memperbesar penjualan *furnitures*. Saat ini properti sudah dibuat dengan bermacam-macam motif yang lebih modern dan mengikuti perkembangan zaman, dimana pelanggan dapat memesan sesuai dengan yang diinginkannya.

Bisnis di bidang *interior design; furniture* menuntut perusahaan untuk bekerja dengan skala proyek, karena kemajuan dan perkembangan dalam perindustrian telah mendorong untuk melakukan beberapa aspek pengelolaan dan manajemen yang dituntut memiliki kinerja, kecermatan, ekonomis, kecepatan, ketepatan, ketelitian serta keamanan yang tinggi dalam mengelola harapan. Manajemen suatu kegiatan baik investasi kecil maupun besar dalam skala proyek memerlukan suatu metode yang sudah teruji, sumber daya yang berkualitas dan penerapan ilmu pengetahuan yang tepat.

Proyek merupakan gabungan seperti sumber daya manusia, material, *machine* dan modal/biaya dalam suatu wadah organisasi sementara untuk mencapai tujuan dalam sasaran dan tujuan. Sifat dari suatu proyek adalah bersifat sementara dan dalam kurun waktu yang dibatasi. Suatu proyek biasanya terjadi karena suatu keperluan yang mendesak karena tuntutan pengembangan dari suatu lokasi tertentu.

Manajemen sebuah proyek harus di pandang sebagai sebuah pekerjaan sekali waktu. Sedangkan kata “proyek” bermakna sebuah pekerjaan besar yang sangat besar kemungkinannya tidak terulang pada jangka waktu tertentu di masa depan. Suatu kesalahan akan sangat mahal, sehingga sangat diinginkan untuk melaksanakan tahap demi tahap pekerjaan itu tanpa kesalahan. Ini sangat kontras dengan manajemen produksi dimana kita punya banyak kesempatan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan seperti rancangan, segi-segi operasi produksi, pada waktu produksi berikutnya. Artinya manajemen produksi bersifat repetitif (berulang), sedangkan manajemen proyek adalah sekali saja, khusus untuk suatu proyek.

Contoh-contoh manajemen proyek diantaranya membangun sebuah stadion sepak bola, mengelola penelitian berskala besar, melaksanakan pembedahan transpalasi organ tubuh, memasang lintas produksi, atau berjuang mendapatkan ijazah strata satu di perguruan tinggi. Semua proyek diatas punya beberapa kemiripan. Masing-masing terdiri atas banyak tugas atau kegiatan, yang jumlah aktivitas ini tergantung seberapa rinci kita ingin mengurai proyek tersebut. Aktivitas-aktivitas sebuah proyek memiliki hubungan berantai dan berurut satu sama lain. Artinya aktivitas tertentu tidak bisa dimulai sampai yang lainnya selesai. Setiap aktivitas punya lama waktu. Kadang-kadang kita dapat begitu yakin tentang lama suatu aktivitas berlangsung. Pada saat lain, ada beberapa aktivitas yang waktunya sangat sulit ditaksir. Akhirnya aktivitas-aktivitas di dalam suatu proyek harus dijadwal sedemikian rupa sehingga selesai dengan sukses.

PT. Metaform Jaya Abadi merupakan salah satu unit usaha yang bergerak dibidang *interior design; furnitures*. Arti design interior adalah merencanakan, menata dan merancang ruang-ruang interior dalam bangunan. PT. Metaform Jaya Abadi hadir dalam rangka memberikan jasa layanan rancang bangun *furniture* dan *interior design* untuk berbagai kebutuhan *property*, meliputi: *furniture* dan *interior design* perkantoran dan rumah tinggal. PT. Metaform Jaya Abadi melakukan penjualan setelah ada pemesanan dari *customers* mengenai barang *furniture* yang mereka inginkan. Perusahaan melakukan sistem penjualan berdasarkan pesanan pelanggan maka menuntut perusahaan untuk bekerja dengan sistem proyek. Dalam upaya untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan unggul dalam kualitas produk, maka perusahaan harus bekerja secara profesional dan tepat waktu agar proyek-proyek yang sudah direncanakan dapat direalisasikan dengan baik, efektif, dan efisien. Hal ini dilakukan demi kelangsungan aktivitas perusahaan dalam memberikan pelayanan prima kepada pelanggan guna mendapat kredibilitas dan loyalitas *customers*.

Perusahaan harus menerapkan sistem manajemen proyek yang terdiri dari suatu proses perencanaan, pengaturan, kepemimpinan dan pengendalian dari suatu proyek oleh para anggotanya dengan memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Fungsi dasar manajemen proyek terdiri dari pengelolaan lingkup kerja, waktu, biaya, dan mutu. Pengelolaan



=====
aspek-aspek tersebut dengan benar merupakan kunci keberhasilan dalam penyelenggaraan suatu proyek.

Penerapan manajemen proyek di suatu perusahaan harus didukung oleh sistem pengawasan produksi yang efektif dan efisien. Meliputi hal-hal yang sangat diperlukan oleh suatu perusahaan dalam pengendalian internal agar tercipta tujuan pengendalian internal perusahaan, diantaranya yaitu untuk melindungi kekayaan, menjaga ketelitian dan kepercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan juga mendorong dipatuhinya suatu kebijakan manajemen. Dengan demikian perusahaan akan terhindar dari adanya penyelewengan, kecurangan dan pemborosan serta masalah-masalah lain yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Untuk itu agar dapat mengetahui dan menganalisis penerapan sistem pengawasan produksi dalam manajemen proyek dengan baik, maka penulis mencoba melakukan penelitian mengenai manajemen proyek terhadap sistem pengawasan produksi yang dilaksanakan PT. Metaform Jaya Abadi dalam upaya mengevaluasi kinerja proyek perusahaan, khususnya sistem pengawasan produksi. Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, terdapat banyak hambatan dalam melakukan pengawasan produksi dalam suatu proyek. Hambatan tersebut diantaranya yaitu adanya kesalahan informasi antar departemen yang menyebabkan waktu produksi tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu masih ada kesulitan dalam proses produksi yang dikarenakan banyaknya proyek yang dilaksanakan tetapi kurang mengoptimalkan pengawasan produksi di PT. Metaform Jaya Abadi. Besarnya manfaat serta pentingnya perusahaan melakukan sistem pengawasan produksi dalam manajemen proyek. Maka hal tersebut yang mendasari dilakukannya penelitian mengenai manajemen proyek terhadap sistem pengawasan produksi pada PT. Metaform Jaya Abadi, agar perusahaan tersebut menjadi semakin berkembang dan mampu bersaing dengan baik dengan perusahaan *furniture* lainnya yang ada di Indonesia.

Dari uraian di atas maka dalam penyusunan penelitian ini penulis tertarik untuk membahas mengenai manajemen proyek terhadap sistem pengawasan produksi dengan judul:

" ANALISIS MANAJEMEN PROYEK TERHADAP SISTEM PENGAWASAN PRODUKSI PADA PT. METAFORM JAYA ABADI "

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah PT. Metaform Jaya Abadi telah menerapkan konsep manajemen proyek dengan baik dalam melaksanakan kegiatan proyeknya.
2. Apakah tim pelaksana proyek telah memahami konsep manajemen proyek dengan tepat.
3. Apakah jaringan prosedur yang membentuk sistem pengawasan produksi di PT. Metaform Jaya Abadi.
4. Apakah keterkaitan dari sistem pengawasan produksi dengan manajemen proyek di PT. Metaform Jaya Abadi.
5. Apakah ada prosedur sistem pengawasan produksi dalam manajemen proyek yang lebih baik dan dapat diterapkan pada PT. Metaform Jaya Abadi dimasa yang akan datang.

C. Definisi manajemen menurut beberapa ahli adalah :

Menurut James A.F. Stonner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Menurut Stephen P. Robbins, Manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi : memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil. Efektivitas : menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.



=====
Maka, dapat saya simpulkan definisi manajemen menurut saya adalah proses perencanaan, pengorganisasian kegiatan dengan melalui orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu serta dilaksanakan secara berurutan berjalan ke arah suatu tujuan yang telah ditetapkan.

D. Fungsi manajemen

Fungsi manajemen menurut Steppen P. Robbins adalah sebagai berikut :

1. *Planning* (Merencanakan) ; Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. *Organizing* (Mengorganisasi) ; Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melaporkan ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
3. *Directing* (Memimpin) ; Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.
4. *Controlling* (Mengendalikan) ; Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

E. Peran manajemen

Henry Mintzberg, ahli riset manajemen yang terkemuka, mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para manajer dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan melihat peran yang mereka mainkan ditempat kerja.

Berikut pengelompokkan peran manajerial menurut Mintzberg :

1. Peran antarpribadi ; peran manajerial yang melibatkan orang dan tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis.
2. Peran informasional ; peran manajerial yang meliputi menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi.
3. Peran pengambilan keputusan ; peran manajerial yang berkisar seputar membuat pilihan.

F. Jenis-jenis organisasi

Tiga kategori umum jenis organisasi adalah sebagai berikut :

1. Struktur fungsional, dimana setiap manajer bertanggung jawab bagi fungsi-fungsi dispesialisasi seperti produksi dan pemasaran.
2. Struktur unit bisnis, dimana para unit manajer bertanggung jawab bagi aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi independen dari perusahaan.
3. Struktur matriks, dimana unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab rangkap.

F. Memahami Kelompok dan Tim

1. Definisi kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling tergantung yang berkumpul bersama untuk mencapai sasaran tertentu.

2. Tahap pengembangan kelompok

Riset mengenai kelompok memperlihatkan bahwa kelompok berkembang melalui urutan baku lima tahap.

- a. Pembentukan (*forming*); Tahap pertama pada perkembangan kelompok dimana orang masuk ke kelompok dan kemudian mendefinisikan maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok itu.
- b. Pergolakan (*storming*); Tahap kedua pada perkembangan kelompok, yang dicirikan oleh konflik didalam kelompok.



- =====
- c. Penormaan (*norming*); Tahap ketiga pada perkembangan kelompok, yang dicirikan oleh hubungan yang erat dan kepaduan.
 - d. Pelaksanaan (*performing*); Tahap keempat pada perkembangan kelompok, yang mana kelompok tersebut sudah berfungsi penuh.
 - e. Pembubaran (*adjourning*); Tahap akhir pada perkembangan kelompok temporer. Pada tahap ini anggota kelompok lebih memperhatikan penutupan kegiatan daripada kinerja tugas.

G. Manajemen Proyek

Definisi proyek

Sebuah proyek adalah kompleks, tidak rutin, usahanya dibatasi oleh waktu, anggaran, sumber daya dan spesifikasi kinerja yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Manajemen proyek meliputi tiga fase :

1. Perencanaan. Fase ini mencakup penetapan sasaran, mendefinisikan proyek, dan organisasi timnya.
2. Penjadwalan. Fase ini menghubungkan orang, uang, dan bahan untuk kegiatan khusus dan menghubungkan masing-masing kegiatan satu dengan yang lainnya.
3. Pengendalian. Disini perusahaan mengawasi sumber daya, biaya, kualitas, dan anggaran. Perusahaan juga merevisi atau mengubah rencana dan menggeser atau mengelola kembali sumber daya agar dapat memenuhi kebutuhan waktu dan biaya.

Tujuan manajemen proyek

1. Tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan (proyek-proyek yang berorientasi keuntungan terkait dengan perusahaan, jasa dan properti).
2. Bersifat sosial *benefit* (proyek-proyek yang bergerak pada sektor publik atau pemerintahan). Berdasarkan tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa manajer proyek harus mempertimbangkan kapan proyek dimulai dan kapan proyek dapat diakhiri dalam penjadwalan waktu yang tepat, sehingga proyek akan mempunyai nilai tambah (*value added*) dan nilai guna (*value in use*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek

1. Misi Proyek; Berupa penentuan tujuan utama proyek dan menentukan arahan serta aturan umum yang akan digunakan dalam operasionalisasi proyek. Tujuan: memberikan penjelasan kepada seluruh tim anggota proyek yang terlibat dalam operasional proyek.
2. Dukungan *Top* Manajemen; Berupa kesediaan untuk menyediakan sumber daya dan wewenang demi kesuksesan proyek, karena *top* manajemen berperan sebagai tutor dan fasilitator dalam mengimplementasikan rencana terhadap tujuan organisasi. Tujuan: *top* manajemen mempunyai komitmen terhadap kesuksesan proyek.
3. Rencana Proyek; Penjadwalan dan rencana kerja yang berupa uraian rincian tentang spesifikasi keahlian tenaga kerja yang dibutuhkan serta rencana kerja rinci dari tahap ke tahap dalam operasional proyek. Tujuan: untuk menjamin proyek dapat terlaksana dengan efektif, untuk mengetahui unsur kelayakan secara teknis maupun ekonomis.
4. Konsultasi dengan Pelanggan; Memberikan gambaran hasil yang dibutuhkan oleh pelanggan yang akan menjadi pemakai hasil proyek. Tujuan: untuk memberikan dukungan terhadap pelaksanaan proyek.
5. Pelaksana; Merupakan suatu peran yang menentukan keberhasilan suatu proyek. Tujuan: untuk melakukan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja sesuai dengan keterampilan pelaksanaan proyek.
6. Tugas-tugas Teknis; Ketersediaan peralatan, teknologi, dan keahlian yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proyek. Tujuan: menyediakan tenaga operasionalisasi proyek sesuai



- dengan kebutuhan, memanfaatkan peralatan teknologi dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan.
7. Kepercayaan Pelanggan; Merupakan kesediaan menerima terhadap hasil kerja proyek. Tujuan: pelanggan akan menerima hasil pekerjaan proyek, menjaga tingkat intensitas hubungan pelaksana proyek dengan pemakai.
 8. Pengawasan dan Umpan Balik; Merupakan pengawasan menyeluruh terhadap seluruh aktifitas disetiap tahapan proyek dalam operasionalisasi proyek. Tujuan: sebagai pembanding antara realisasi dengan rencana, pemimpin proyek agar memiliki kemampuan untuk mengantisipasi masalah, dan untuk menjaga penilaian pelaksanaan dan memastikan tidak ada satupun pekerjaan yang tertinggal.
 9. Komunikasi; Interaksi informasi dan data terkini untuk seluruh pelaku dalam operasional proyek. Tujuan: untuk memfasilitasi masing-masing variabel penentu kesuksesan proyek, untuk memberikan informasi yang terbaru antara pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek.
 10. Pemecahan Masalah; Kemampuan untuk menangani keadaan kritis yang tidak diharapkan. Tujuan: agar mampu mengendalikan jika terjadi penyimpangan dan yang direncanakan, perlunya mekanisme pemecahan masalah yang ditetapkan dalam rencana operasional proyek, untuk mempermudah manajer proyek dalam mengatasi masalah dan mengatasi masalah potensial yang timbul.

Faktor-faktor penentu keberhasilan proyek

1. Teknologi; Teknologi merupakan bagian dari proyek yang mempunyai dampak besar pada kesuksesan proyek.
2. Organisasi; Faktor-faktor organisasional yang berdampak pada kelangsungan hidup proyek.
Faktor-faktor organisasional yang dimaksud diantaranya adalah:
 - a. *Internal competition*; Untuk memberikan motivasi tim proyek dan juga sumber daya yang berkualitas.
 - b. *Management support and the Company's market strategy*; Berperan sebagai penyedia sumber daya, pengarah pelaksanaan proyek dan fasilitator dalam mengimplementasikan tujuan organisasi.
3. Kekuatan-kekuatan Pasar; Persaingan perusahaan di dalam pasar berpengaruh kuat pada kelangsungan proyek baru maupun proyek yang akan datang.
4. Perencanaan; Merupakan faktor penting bagi kegagalan dan kesuksesan proyek. Kegiatan ini dimulai pada saat proyek belum dimulai, dan di rundingkan terlebih dahulu oleh fungsi-fungsi yang terkait dalam proyek.
Kegunaan: mengurangi resiko dan meningkatkan kualitas dan sebagai dasar perencanaan dan pengorganisasian yang lebih efektif dari pengalaman tim proyek.
5. Tim Proyek; Kemampuan tim dalam melaksanakan kinerja dalam sebuah tim yang akan memiliki komitmen dan spesifikasi sesuai dengan persyaratan yang diperlukan proyek. Tujuan: memberikan komitmen, antusias, melakukan koordinasi, menyelesaikan konflik yang timbul.
6. Faktor Ekonomi; Merupakan frekuensi perputaran investasi yang dapat menunjukkan kesuksesan dan kegagalan sebuah proyek. Tujuan: agar proyek mampu mengembalikan investasi dengan cepat, sedang atau gagal, perusahaan membuat ukuran baku berkaitan dengan kondisi finansial (pendapatan), melakukan evaluasi setiap akhir proyek.
7. Lain-lain; Faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kesuksesan dan kegagalan dalam sebuah proyek. Contoh: peraturan pemerintah yang baru, masalah-masalah yang berkaitan dengan hak paten kepemilikan, pengaruh lingkungan baru.

Metodologi manajemen proyek

Merupakan sebuah model untuk menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek.

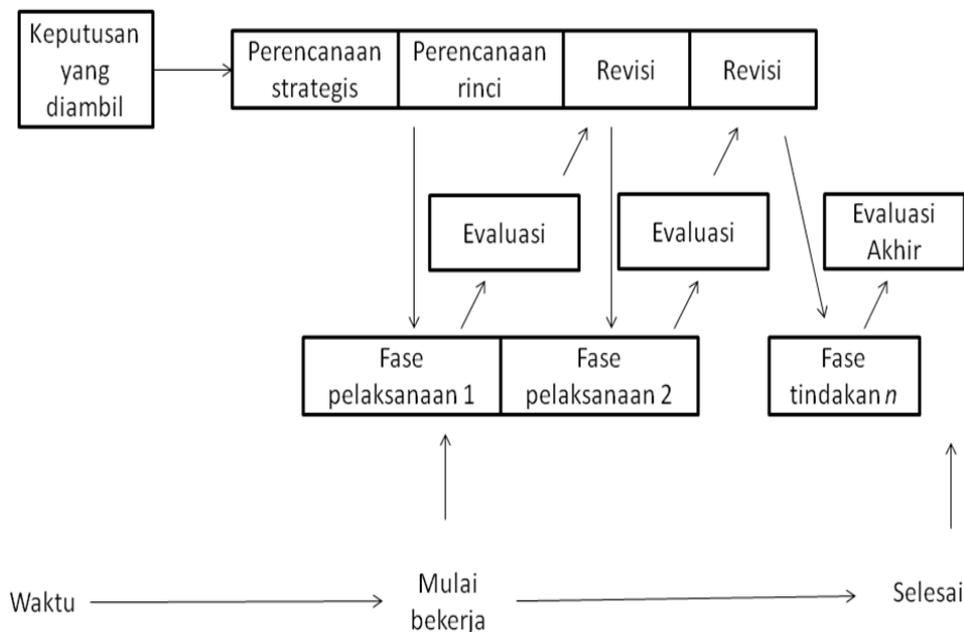
Kesuksesan proyek ini didukung dengan 3 variabel yaitu :

1. *implementation process*; kesuksesan operasionalisasi proyek diukur dengan menggunakan variabel: jadwal, anggaran, kepuasan pelanggan.
2. *perceived value of project*; persepsi manfaat proyek diukur dengan menggunakan variabel: pemecahan masalah bagi pelanggan, peningkatan pengambilan keputusan, pengaruh positif, peningkatan aktivitas.
3. *client satisfaction*; kepuasan pelanggan diukur dengan variabel: pelaksanaan proyek, penggunaan oleh pelanggan, manfaat pelanggan.

Pengendalian Proyek

Pengendalian proyek besar, sebagaimana pengendalian sistem manajemen apapun, melibatkan pengawasan ketat pada sumber daya, biaya, kualitas, dan anggaran. Pengendalian manajemen untuk proyek adalah operasi rutin yang berlangsung ada batas akhir. Sebuah proyek dimulai, bergerak dari satu tahap ke tahap berikutnya dan akhirnya berhenti. Selama umur hidupnya, rencana-rencana dibuat, dilaksanakan, dan hasilnya dievaluasi. Evaluasi tersebut dilakukan dengan interval berkala, dimana ia mungkin menyebabkan dilakukannya revisi atas rencana.

Fase Pengendalian Manajemen dalam Proyek



Gambar5
Fase Pengendalian Manajemen dalam Proyek

Pengertian sistem

Pengertian sistem menurut Mulyadi (2001:5) adalah “Suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan”.



Menurut Robert N. Anthony (2000:5), sebuah sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas.

John F. Nash dan Martin B. Roberts (1984) yang dikutip oleh Yogyanto (1996:2) mendefinisikan sebagai berikut: "Suatu sistem adalah sebagai suatu kumpulan komponen yang berinteraksi membentuk suatu kesatuan dan keutuhan yang kompleks di dalam tingkat tertentu untuk mengejar tujuan yang umum".

Dari definisi diatas dapat dirinci lebih lanjut pengertian umum dari sistem adalah sebagai berikut :

1. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur.
2. Unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan.
3. Unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem.
4. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Sistem Pengawasan Produksi

Deskripsi kegiatan

Sistem pengawasan produksi ditujukan untuk mengawasi pelaksanaan order produksi yang dikeluarkan oleh fungsi produksi. Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan dari pembeli, order produksi erat hubungannya dengan order yang diterima oleh fungsi penjualan dari pembeli.

Dokumen yang digunakan

1. Surat Order Produksi
Dokumen ini merupakan surat perintah yang dikeluarkan oleh Departemen Produksi, yang ditujukan kepada bagian-bagian yang terkait dengan proses pengolahan produk untuk memproduksi sejumlah produk dengan spesifikasi, cara produksi, fasilitas produksi, dan jangka waktu seperti yang tercantum dalam surat order produksi. **L**
2. Daftar Kebutuhan Bahan
Dokumen ini merupakan daftar jenis dan kuantitas bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi produk seperti yang tercantum dalam surat order produksi.
3. Daftar Kegiatan Produksi
Dokumen ini merupakan daftar urutan jenis kegiatan dan fasilitas mesin yang diperlukan untuk memproduksi produk seperti yang tercantum dalam surat order produksi.
4. Bukti Permintaan dan Pengeluaran Barang Gudang
Dokumen ini merupakan formulir yang digunakan oleh fungsi produksi untuk meminta bahan baku dan bahan penolong untuk memproduksi produk yang tercantum dalam surat order produksi. Dokumen ini juga berfungsi sebagai bukti pengeluaran barang dari gudang.
5. Bukti Pengembalian Barang Gudang
Dokumen ini merupakan formulir yang digunakan oleh fungsi produksi untuk mengembalikan bahan baku dan bahan penolong ke fungsi gudang. Pengembalian bahan ini umumnya disebabkan karena adanya sisa bahan baku dan bahan penolong yang tidak dipakai dalam proses produksi.
6. Kartu Jam kerja
Dokumen ini merupakan kartu untuk mencatat jam kerja tenaga kerja langsung yang dikonsumsi untuk memproduksi produk yang tercantum dalam surat order produksi.
7. Laporan Produk Selesai
Laporan produk selesai dibuat oleh fungsi produksi untuk memberitahukan selesainya produksi pesanan tertentu kepada fungsi perencanaan dan pengawasan produksi, fungsi gudang, fungsi penjualan, dan fungsi akuntansi persediaan dan fungsi akuntansi biaya.



=====

Fungsi yang terkait

1. Fungsi Penjualan

Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan dari pembeli, fungsi penjualan bertanggung jawab atas penerimaan order dari langganan dan meneruskan order tersebut ke fungsi produksi.

2. Fungsi Produksi

Fungsi ini bertanggung jawab atas pembuatan perintah produksi bagi fungsi-fungsi yang ada di bawahnya yang akan terkait dalam pelaksanaan proses produksi guna memenuhi permintaan produksi dari fungsi penjualan. Dalam perusahaan yang besar, fungsi produksi biasanya dibantu oleh fungsi perencanaan dan pengawasan produksi dalam pembuatan order produksi tersebut.

3. Fungsi Perencanaan dan Pengawasan Produksi

Fungsi ini merupakan fungsi staf yang membantu fungsi produksi dalam merencanakan dan mengawasi kegiatan produksi. Perencanaan produksi diwujudkan dalam perhitungan rencana kebutuhan bahan dan peralatan yang akan digunakan untuk memproduksi pesanan yang diterima dari fungsi penjualan. Rencana produksi dituangkan oleh fungsi ini dalam dokumen daftar kebutuhan bahan dan daftar kegiatan produksi.

4. Fungsi Gudang

Fungsi gudang bertanggung jawab atas pelayanan permintaan bahan baku, bahan penolong, dan barang yang lain yang digudangkan. Fungsi ini juga bertanggung jawab untuk menerima produk jadi yang diserahkan oleh fungsi produksi.

5. Fungsi Akuntansi Biaya

Fungsi akuntansi biaya bertanggung jawab untuk mencatat konsumsi berbagai sumber daya yang digunakan untuk memproduksi pesanan.

Jaringan prosedur yang membentuk sistem

1. Prosedur Order Produksi

Dalam prosedur ini surat order produksi dikeluarkan untuk mengkoordinasi pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Surat order produksi ini dikeluarkan oleh Departemen Produksi berdasarkan order dari pembeli yang diterima dari fungsi penjualan, atau berdasarkan permintaan dari fungsi gudang. Dalam perusahaan yang besar, Departemen Produksi umumnya memiliki staf yang befungsi untuk membantu perencanaan dan pengawasan produksi. Fungsi perencanaan dan pengawasan produksi membantu Departemen Produksi dalam membuat surat order produksi. Menurut karakteristik produksinya, prosedur order produksi dalam perusahaan manufaktur dibagi menjadi dua tipe: (1) Prosedur order produksi khusus dan (2) Prosedur produksi berulang kali. Prosedur order produksi khusus umumnya digunakan dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan, yang merupakan prosedur pemberian perintah kepada fungsi produksi untuk memproduksi sejumlah produk tertentu guna memenuhi pesanan tertentu. Prosedur order produksi berulang kali umumnya digunakan dalam perusahaan yang memproduksi massa, yang merupakan prosedur pemberian perintah produksi kepada fungsi produksi untuk memproduksi sejumlah produk tertentu dalam periode waktu tertentu guna memenuhi kebutuhan persediaan.

2. Prosedur Permintaan dan Pengeluaran Barang Gudang

Prosedur ini digunakan oleh fungsi produksi untuk meminta bahan baku dari fungsi gudang. Jika perusahaan menyediakan persediaan bahan baku di gudang untuk memenuhi kebutuhan bahan baku bagi suatu order produksi, diperlukan prosedur untuk meminta dan mengeluarkan barang dari gudang. Jika perusahaan tidak menyelenggarakan persediaan bahan baku tertentu di gudang, maka diperlukan prosedur permintaan pembelian untuk memenuhi order produksi.



-
3. Prosedur Pencatatan Jam Tenaga Kerja Langsung
Surat order produksi yang dikeluarkan oleh Departemen Produksi biasanya dilampiri dengan daftar kebutuhan bahan baku dan daftar kegiatan produksi. Daftar kegiatan produksi ini berisi kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah produk seperti yang tercantum dalam surat order produksi, yang meliputi urutan proses pengolahan, mesin yang digunakan, dan taksiran waktu kerja karyawan dan mesin.
 4. Prosedur Produk Selesai
Order produksi yang telah selesai dikerjakan perlu diserahkan dari fungsi produksi ke fungsi gudang. Prosedur produk selesai merupakan prosedur penyerahan produk selesai dari fungsi produksi ke fungsi gudang.

H. Konsep Manajemen Proyek dalam Melaksanakan Kegiatan Proyek

Siklus manajemen proyek industri

Siklus Manajemen Proyek (SMP) adalah istilah yang digunakan pada proses perencanaan dan pengelolaan proyek, program dan organisasi. Nilai terpenting metode SMP adalah bahwa aspek-aspek suatu proyek diperhitungkan ulang disepanjang siklus proyek untuk memastikan bahwa bila telah terjadi perubahan apapun, semuanya dimasukkan ke dalam rancang bangun proyek. Sebagai hasilnya, proyek-proyek akan cenderung lebih berhasil dan berkesinambungan.

Dengan demikian konsep manajemen proyek meliputi:

1. Proyek merupakan suatu kegiatan yang sifatnya sementara dengan tujuan-tujuan tertentu yang memanfaatkan sumber-sumber daya.
2. Manajemen proyek ialah proses pencapaian tujuan proyek dalam suatu wadah tertentu.
3. Manajemen proyek meliputi langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan penyelesaian proyek.

Proses perencanaan dan pengelolaan proyek dapat digambar sebagai suatu siklus. Setiap tahap dari proyek menuntun ke tahap berikutnya, yaitu:

1. **Identifikasi;** Untuk mengidentifikasi apa yang akan menjadi pusat perhatian proyek, perlu mencari tahu siapa yang seharusnya memperoleh manfaat dan apa kebutuhan mereka.
2. **Rancang Bangun;** Pada waktu telah diputuskan untuk melanjutkan suatu proyek, kita dapat mulai memikirkannya secara terperinci. Hal ini mencakup riset lebih lanjut tentang masyarakat yang terpengaruh oleh suatu masalah dan bagaimana pengaruh itu bagi mereka. Kita juga perlu mempertimbangkan resiko pada proyek dan bagaimana kita akan mengukur kinerja proyek.
3. **Implementasi;** Sewaktu proyek dilaksanakan adalah penting untuk memonitor dan meninjau kembali kemajuan proyek dan perubahan-perubahan dari luar yang mempengaruhinya.
4. **Evaluasi;** Evaluasi hendaknya dilakukan pada atau setelah proyek diselesaikan. Evaluasi dapat dilakukan beberapa bulan atau tahun setelah proyek selesai untuk menilai dampak jangka panjang dan keberlanjutannya.
5. **Pembelajaran;** Sementara siklus proyek adalah suatu cara yang bermanfaat untuk menentukan tahap-tahap suatu proyek, tetapi mempunyai suatu kekurangan: yaitu membuat kelihatannya seperti satu perangkat mengikuti yang berikutnya. Kenyataannya, beberapa perangkat dapat digunakan sekaligus pada satu tahapan proyek. Perangkat-perangkat itu hendaknya diulang-ulang selama masa hidup proyek untuk memastikan bahwa perubahan-perubahan yang mungkin mempengaruhi keberhasilan proyek sudah diperhitungkan. Temuan-temuan juga harus digunakan untuk pembelajaran bagi organisasi untuk meningkatkan proyek-proyek yang lain.

Dari uraian di atas dapat digambarkan siklusnya sebagai berikut :



1. **Siklus Kehidupan Proyek (*Project Life Circle*)**

Pendekatan mengenai tahapan proyek secara umum adalah mengidentifikasi urutan langkah yang harus diselesaikan. Dalam “pendekatan tradisional” ini, lima komponen perkembangan proyek dapat dibedakan (empat tahap ditambah kontrol) dan ditambah lagi tahapan penyelesaian proyek, yang dapat juga disebut “Siklus Kehidupan Proyek”. Secara umum, siklus hidup proyek merupakan suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana sebuah proyek direncanakan, dikontrol, dan diawasi sejak proyek disepakati untuk dikerjakan hingga tujuan akhir proyek tercapai. Terdapat lima tahap kegiatan utama yang dilakukan dalam siklus hidup proyek yaitu :

a. **Tahap Inisiasi**

Tahap inisiasi proyek merupakan tahap awal kegiatan proyek sejak sebuah proyek disepakati untuk dikerjakan. Pada tahap ini, permasalahan yang ingin diselesaikan akan diidentifikasi. Beberapa pilihan solusi untuk menyelesaikan permasalahan juga didefinisikan. Sebuah studi kelayakan dapat dilakukan untuk memilih sebuah solusi yang memiliki kemungkinan terbesar untuk direkomendasikan sebagai solusi terbaik dalam menyelesaikan permasalahan. Ketika sebuah solusi telah ditetapkan, maka seorang manajer proyek akan ditunjuk sehingga tim proyek dapat dibentuk.

b. **Tahap Perencanaan dan Desain**

Ketika ruang lingkup proyek telah ditetapkan dan tim proyek terbentuk, maka aktivitas proyek mulai memasuki tahap perencanaan. Pada tahap ini, dokumen perencanaan akan disusun secara terperinci sebagai panduan bagi tim proyek selama kegiatan proyek berlangsung.

c. **Tahap Eksekusi**

Dengan definisi proyek yang jelas dan terperinci, maka aktivitas proyek siap untuk memasuki tahap eksekusi atau pelaksanaan proyek. Pada tahap ini, tujuan proyek secara fisik akan dibangun. Seluruh aktivitas yang terdapat dalam dokumentasi rencana proyek akan dieksekusi.

d. **Tahap Pemantaun dan Sistem Pengendalian**

Sementara kegiatan pengembangan berlangsung, beberapa proses manajemen perlu dilakukan guna memantau dan mengontrol penyelesaian tujuan proyek sebagai hasil akhir proyek.

e. **Tahap Penutupan**

Tahap ini merupakan akhir dari aktivitas proyek. Pada tahap ini, hasil akhir proyek beserta dokumentasinya diserahkan kepada pelanggan, kontak dengan *supplier* diakhiri, tim proyek dibubarkan dan memberikan laporan kepada semua *stakeholder* yang menyatakan bahwa kegiatan proyek telah selesai dilaksanakan. Langkah akhir yang perlu dilakukan pada tahap ini yaitu melakukan *post implementation review* untuk mengetahui tingkat keberhasilan proyek dan mencatat setiap pelajaran yang diperoleh selama kegiatan proyek berlangsung sebagai pelajaran untuk proyek-proyek dimasa yang akan datang. Organisasi proyek tahapan ini merupakan tahapan sebuah proyek sebelum kemudian ditutup (penyelesaian). Namun tidak semua proyek akan melalui setiap tahap, artinya proyek dapat dihentikan sebelum mereka mencapai penyelesaian.

Konsep evaluasi manajemen proyek

1. **Pengertian evaluasi proyek**

Evaluasi Proyek, juga dikenal sebagai studi kelayakan proyek, merupakan pengkajian suatu usulan proyek, apakah dapat dilaksanakan (*go project*) atau tidak (*no go project*), dengan berdasarkan berbagai aspek kajian. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah suatu proyek dapat dilaksanakan dengan berhasil, sehingga dapat menghindari



keterlanjuran investasi modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan.

Dilihat dari kapan evaluasi dilakukan pada proyek, dapat dibedakan 4 jenis evaluasi proyek:

- a. Evaluasi terhadap usulan proyek yang akan didirikan (*pre-project evaluation*).
- b. Evaluasi terhadap proyek yang sedang dibangun (*on-construction project evaluation*).
- c. Evaluasi terhadap proyek yang telah dioperasionalkan (*on-going project evaluation*).
- d. Evaluasi terhadap proyek yang telah berakhir (*post-project evaluation study*).

2. Hal-hal yang perlu diketahui dalam evaluasi proyek

Sebelum dilakukan suatu evaluasi proyek, perlu diidentifikasi hal-hal berikut:

- a. Ruang lingkup kegiatan proyek, yakni pada bidang-bidang apa saja proyek akan beroperasi.
- b. Cara kegiatan proyek dilakukan, yakni apakah proyek akan ditangani sendiri, atau ditangani juga oleh pihak lain.
- c. Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan keberhasilan seluruh proyek, yakni mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan proyek.
- d. Sarana yang diperlukan oleh proyek, menyangkut kebutuhan seperti: material, tenaga kerja, dan sebagainya.
- e. Hasil kegiatan proyek tersebut serta biaya-biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.
- f. Akibat-akibat yang bermanfaat ataupun yang tidak dari adanya proyek tersebut.
- g. Langkah-langkah rencana untuk mendirikan proyek, beserta jadwal masing-masing kegiatan tersebut.

3. Perbedaan intensitas evaluasi proyek

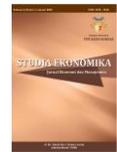
Tidak setiap proyek akan diteliti dengan intensitas yang sama. Beberapa proyek mungkin harus diteliti dengan sangat mendalam, dengan mencakup berbagai aspek yang berpengaruh. Beberapa lainnya mungkin cukup diteliti pada beberapa aspek saja. Bahkan ada yang diteliti secara sederhana dan tidak formal. Beberapa faktor menentukan intensitas studi evaluasi proyek:

- a. Besarnya dana yang ditanamkan: semakin besar dana yang ditanamkan, intensitas studi akan semakin mendalam.
- b. Tingkat ketidakpastian proyek: semakin sulit memperkirakan penghasilan penjualan, biaya, aliran kas, dll, maka biasanya studi evaluasi proyek akan semakin hati-hati.
- c. Kompleksitas elemen-elemen yang mempengaruhi proyek: semakin kompleks faktor-faktor yang mempengaruhi proyek, semakin hati-hati dan mendalam studi evaluasi proyek tersebut.

4. Dua jenis evaluasi kelayakan

Untuk meminimalkan biaya dan efektivitas kegiatan, evaluasi kelayakan proyek dilakukan dalam dua tahap:

- a. Evaluasi Pendahuluan (*Preliminary study* atau *Pre-evaluation study*)
Tujuan Evaluasi Pendahuluan adalah untuk mengetahui faktor-faktor penghambat kritis (*critical factors*) yang dapat menghambat jalannya operasi bisnis proyek yang akan dibangun. Kemungkinan keputusan dari tahap ini adalah pembatalan rencana investasi, revisi rencana investasi, atau meneruskan evaluasi rencana investasi proyek ke tahap berikutnya, yakni studi kelayakan proyek.
- b. Evaluasi Kelayakan Proyek (*Project Feasibility Study*)
Fokus utama studi kelayakan proyek paling sedikit terpusat pada empat aspek: (1) aspek pasar dan pemasaran terhadap barang atau jasa yang akan dihasilkan proyek;



(2) aspek produksi, teknis dan teknologis; (3) aspek manajemen dan sumber daya manusia; dan (4) aspek keuangan dan ekonomi.

5. **Tahapan-tahapan evaluasi proyek**

Evaluasi proyek dapat dibagi menjadi beberapa tahap:

- a. **Tahap Penemuan ide**; yakni penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk dari proyek. Jika terdapat lebih dari satu ide, maka biasanya pengambil keputusan akan dipengaruhi oleh tiga faktor: (1) intuisi bisnis dari pengambil keputusan; (2) pengambil keputusan memahami teknis dari proyek; (3) keyakinan bahwa proyek mampu menghasilkan laba.
- b. **Tahapan Penelitian**; yakni meneliti beberapa alternatif proyek dengan berbagai metode ilmiah. Dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah data berdasarkan metode yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai; menyimpulkan hasil sampai pada pekerjaan membuat laporan hasil penelitian.
- c. **Tahap Evaluasi**; Evaluasi berarti membandingkan sesuatu berdasarkan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Hal yang diperbandingkan dalam evaluasi kelayakan proyek biasanya adalah manfaat dengan seluruh biaya yang akan timbul.
- d. **Tahap Pengurutan Usulan yang Layak**; Apabila terdapat lebih dari satu usulan rencana proyek yang dianggap layak, dan bila manajemen memiliki keterbatasan dalam menjalankan proyek-proyek tersebut, maka manajemen dapat menentukan prioritas usulan yang layak berdasarkan kriteria-kriteria pengurutan yang telah ditentukan.
- e. **Tahap Rencana Pelaksanaan**; Setelah ditentukan rencana proyek mana yang akan dijalankan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan proyek; mulai dari penentuan jenis pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan; jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana; ketersediaan dana dan sumber daya lainnya; kesiapan manajemen, dll.
- f. **Tahapan Pelaksanaan**; yakni tahap merealisasikan konstruksi proyek tersebut. Jika proyek selesai dikonstruksi, maka proyek dioperasionalkan. Dalam operasionalisasi ini, diperlukan juga kajian-kajian untuk mengevaluasi operasionalisasi proyek. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan sebagai *feedback* bagi perusahaan untuk selalu mengkaji ulang proyek secara terus-menerus.

Tim Pelaksana Proyek

Pemimpin proyek

Dalam manajemen tradisional, pimpinan biasanya diserahkan kepada orang yang paling ahli dalam hal teknis. Dalam manajemen modern seorang pimpinan tidak diharuskan orang yang paling menguasai teknis, tapi lebih ditekankan pada kemampuan untuk memimpin tenaga-tenaga yang ada, termasuk yang paling ahli sekalipun. Hal ini perlu mendapatkan perhatian, karena untuk memimpin perlu *skill* tersendiri kendati pengetahuan teknis bisa semakin menunjang kepemimpinannya. Seorang pemimpin proyek harus bisa mengkoordinasi kegiatan proyek dengan sistematis.

1. Seleksi pemimpin proyek

Untuk menentukan pilihan siapa yang layak memimpin sebuah proyek, pada umumnya dilakukan pendekatan melalui 4 norma, meliputi: pengetahuan, pengalaman, keahlian, kepribadian.

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata seorang calon pemimpin proyek yang minim pengalaman seringkali lebih memiliki bobot kepemimpinan yang lebih pada aspek



pengetahuan dan pengalaman daripada keahlian dan kepribadian. Sedangkan calon yang berpengalaman lebih menonjol pada aspek keahlian dan kepribadian.

Pemimpin proyek yang belum berpengalaman biasanya berupaya untuk sekedar tidak menyalahi aturan, sedangkan yang berpengalaman lebih berani mengambil keputusan yang inovatif serta kesediaannya melimpahkan wewenang.

2. Tugas, wewenang dan tanggung jawab pemimpin proyek
Yang harus diperhatikan seorang pemimpin proyek sebelum bersedia menerima jabatan adalah :
 - a. Apakah jangka waktu memadai untuk menyelesaikan proyek.
 - b. Apakah ada anggaran tetap, dan kemungkinan melampaui anggaran, apa wewenangnya.
 - c. Sejauh mana kewenangannya menyangkut biaya operasional seperti, gaji, peralatan, bahan, dll.
 - d. Peralatan yang tersedia apakah sudah memadai.
 - e. Bagaimana pertanggungjawabannya.
3. Tuntutan terhadap pemimpin proyek
Seorang pemimpin proyek harus mampu memenuhi beberapa ketentuan sebagai berikut: Dinamis, optimis penuh keyakinan, aktif, gigih, berwawasan dan imajinatif, luwes penuh pertimbangan dan analitis, kreatif, penuh kepastian ide dan tindakan, sabar, pantang menyerah, tekun dan terus bertindak, bijaksana serta tidak gegabah.

Manajemen SDM dalam proyek

Faktor SDM (Sumber Daya Manusia) dalam setiap aktivitas manajemen selalu memiliki pengaruh yang menentukan. Oleh karenanya masalah SDM perlu mendapat perhatian khusus, meskipun bukan berarti faktor lainnya seperti keuangan, peralatan, lingkungan dan lain-lain menjadi tidak penting.

Secara garis besar dalam kaitannya dengan manajemen yang berpengaruh langsung terhadap SDM tersebut seperti :

1. Produktivitas
Produktivitas seseorang dipengaruhi oleh pendidikan, kemampuan, keahlian, peralatan, lingkungan dan lain sebagainya.
Yang paling berpengaruh terhadap produktivitas adalah: motivasi, prestasi, pengetahuan, pengalaman, bakat dan minat, lingkungan kerja, kebutuhan individual.
2. Motivasi
Motivasi seseorang banyak dipengaruhi oleh kebutuhan atau kepentingan pribadi, jenis pekerjaan, lingkungan dan pola-pola harapan.
Motivasi berasal dari kata “motif”, yang artinya “sebab-musabab” atau hal-hal yang membuat orang bergerak. Dan semua itu didorong oleh harapan dan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Bentuk-bentuk kelompok

1. Kelompok primer
Kelompok primer adalah kelompok yang menjadi dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu. Bisa juga disebut *small group* (kelompok kecil), meskipun secara teknis dibedakan. Jika kelompok kecil mengacu pada kuantitas (jumlah), sedangkan kelompok primer selain jumlah yang kecil juga didasarkan pada keakraban, kebersamaan, loyalitas dan memiliki pandangan yang sama.
2. Kelompok formal dan informal
Kelompok formal adalah kelompok yang dengan sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu, seperti panitia, komite, tim, dll. Kelompok informal adalah kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik dan kebutuhan seseorang.
3. Kelompok terbuka dan tertutup



Kelompok terbuka secara kontinue tanggap terhadap perubahan dan pembaharuan. Kelompok tertutup lebih mengedepankan kestabilan daripada perubahan dan pembaharuan.

Terlibatnya seseorang pada suatu proyek menyangkut : sifat-sifat khusus kaitan kerjasama, sikap terhadap teman sekerja, pimpinan dan pekerjaan, cara memberikan pimpinan dalam proyek, struktur yang paling bermakna bagi proyek.

Sistem Informasi Pengawasan Produksi PT. Metaform Jaya Abadi

Deskripsi kegiatan dan cara kerja sistem pengawasan produksi

Bagian gudang mengeluarkan surat order produksi untuk mengkoordinasikan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. SOP ini dikeluarkan berdasarkan order dari pembeli yang diterima oleh fungsi penjualan. Sebelum barang diproduksi, ada fungsi estimator (perencanaan dan pengawasan produksi) yang bertugas untuk mengestimasi bahan-bahan apa saja yang dibutuhkan untuk proses menjadi barang jadi. Item per item dihitung berdasarkan analisa sang estimator, setelah hitungan dari estimator selesai, maka ada permintaan dan pengeluaran barang gudang untuk meminta bahan baku. Jika digudang stoknya terbatas, maka bagian gudang akan melakukan permintaan pembelian barang kepada fungsi pembelian untuk membeli stok yang habis tersebut. Jika bahan baku sudah lengkap, maka diserahkan ke fungsi produksi untuk dilakukan proses produksi menjadi barang jadi. Setelah barang selesai diproduksi, maka bagian produksi membuat laporan barang selesai yang diserahkan ke fungsi gudang untuk dilakukan penyimpanan sebelum barang dikirim.

Tujuan utama sistem akuntansi biaya

1. Memberikan informasi untuk perencanaan, pengendalian dan evaluasi kinerja operasi produksi. Setiap fungsi melakukan koordinasi komunikasi yang baik dan benar agar tercapai tujuan perusahaan.
2. Memberikan data biaya yang akurat mengenai produk untuk digunakan dalam menetapkan harga serta keputusan bauran produk.
3. Mengumpulkan dan memproses informasi yang digunakan untuk menghitung persediaan serta nilai harga pokok penjualan yang muncul di laporan perusahaan.

Fungsi yang terkait

1. Fungsi penjualan

Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan dari pembeli, fungsi penjualan bertanggung jawab atas penerimaan order dari langganan dan meneruskan order tersebut ke fungsi produksi. Jika order dari langganan ditulis dalam formulir yang disediakan oleh perusahaan, order langganan ini langsung dapat diserahkan oleh fungsi penjualan ke fungsi produksi untuk dapat segera diproses. Jika order dari langganan belum berisi informasi yang lengkap, fungsi penjualan berkewajiban untuk menambahkan informasi yang kurang, atau menuliskan kembali kedalam prakiraan penjualan dan laporan-laporan persediaan yang berisi informasi tetap bagi kepentingan fungsi produksi. Dalam perusahaan yang memproduksi secara massal, laporan tersebut umumnya ditentukan bersama dalam rapat bulanan antara fungsi pemasaran dan fungsi produksi. Fungsi penjualan melayani order dari langganan berdasarkan persediaan produk jadi yang ada di gudang.

2. Fungsi produksi

Fungsi ini bertanggung jawab atas pembuatan perintah produksi bagi fungsi-fungsi yang ada dibawahnya yang akan terkait dalam pelaksanaan dalam proses produksi guna memenuhi permintaan produksi dari fungsi penjualan. Dalam perusahaan besar fungsi produksi biasanya dibantu oleh fungsi perencanaan dan pengawasan produksi dalam pembuatan order produksi tersebut. Order produksi tersebut dituangkan dalam bentuk



=====

tertulis dalam dokumen yang disebut surat order produksi. Surat order produksi ini dilampiri dengan surat kebutuhan bahan dan daftar kegiatan produksi. Fungsi ini bertanggung jawab atas pelaksanaan produksi sesuai dengan surat order produksi dan daftar kebutuhan bahan serta daftar kegiatan produksi yang melampiri surat order tersebut.

3. Fungsi perencanaan dan pengawasan produksi

Fungsi ini merupakan fungsi staf yang membantu fungsi produksi dalam merencanakan dan mengawasi kegiatan produksi. Perencanaan produksi diwujudkan dalam perhitungan rencana kebutuhan bahan dan peralatan yang akan digunakan untuk memproduksi pesanan yang diterima dari fungsi penjualan. Rencana produksi dituangkan oleh fungsi ini dalam dokumen daftar kebutuhan bahan dan daftar kegiatan produksi. Fungsi ini mempersiapkan dokumen ijin produksi yang menjelaskan kuantitas masing-masing produk yang diproduksi dan prioritas relatif dari masing-masing produk.

4. Fungsi gudang

Dalam sistem pengawasan sistem produksi dan sistem akuntansi biaya ini, fungsi gudang bertanggung jawab atas pelayanan permintaan bahan baku, bahan penolong, dan barang lain yang di gudangkan. Fungsi ini juga bertanggung jawab menerima produk jadi yang diserahkan oleh fungsi produksi. Fungsi gudang membuat dokumen berupa bukti pengeluaran barang yang akan digunakan sebagai dokumen sumber dalam melakukan kegiatannya.

5. Fungsi akuntansi

Dalam sistem pengawasan produksi dan sistem akuntansi biaya, fungsi ini bertanggung jawab untuk pencatatan mutasi setiap jenis persediaan dan atas pencatatan biaya produksi langsung, biaya produksi tidak langsung dan biaya non produksi ke dalam kartu biaya. Di samping itu fungsi akuntansi biaya bertanggung jawab atas pencatatan transaksi terjadinya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik, dan biaya non produksi ke dalam jurnal pemakaian bahan baku dan jurnal umum serta posting ringkasan jurnal tersebut ke rekening yang bersangkutan dalam buku besar.

Dokumen yang Digunakan

1. Dokumen izin produksi

Dokumen ini dibuat oleh Bagian Perencanaan Produksi untuk menjelaskan jenis produk yang harus diproduksi berdasarkan informasi yang sama dan prioritas relatif dari masing-masing produk. Ijin produksi dikirimkan ke estimator untuk dijadikan input proses pembuatan Perintah Produksi, Permintaan Bahan, dan Jadwal Produksi.

2. Laporan permintaan bahan dan laporan-laporan persediaan

Dokumen ini dibuat oleh estimator dan tidak lagi disusun oleh petugas pencatat persediaan dan Bagian Pemasaran. Dokumen ini dibuat untuk memutuskan jenis produk yang harus diproduksi berdasarkan informasi yang sama.

3. Dokumen perintah produksi

Catatan perintah produksi ini dalam pelaksanaannya, dikelola oleh Bagian Perencanaan Produksi, dan Ikhtisar Biaya dalam Proses, yang biasanya dikelola oleh Bagian Akuntansi Biaya. Dokumen ini dimaksudkan untuk mengarahkan fungsi produksi untuk melakukan kegiatannya.

4. Kartu permintaan bahan

Dokumen ini harus dibuat oleh pengawas pabrik apabila terjadi kekurangan bahan atau melaporkan jika terdapat bahan yang tidak diperlukan tetapi diterima dari gudang. Fungsi gudang akan membuat kartu permintaan bahan yang akan diberikan kepada fungsi pembelian untuk pengisian kembali persediaan. Biasanya terdapat jumlah minimal persediaan sebelum fungsi gudang melakukan permintaan bahan untuk mengisi kembali persediaannya yang ditujukan untuk fungsi pembelian.

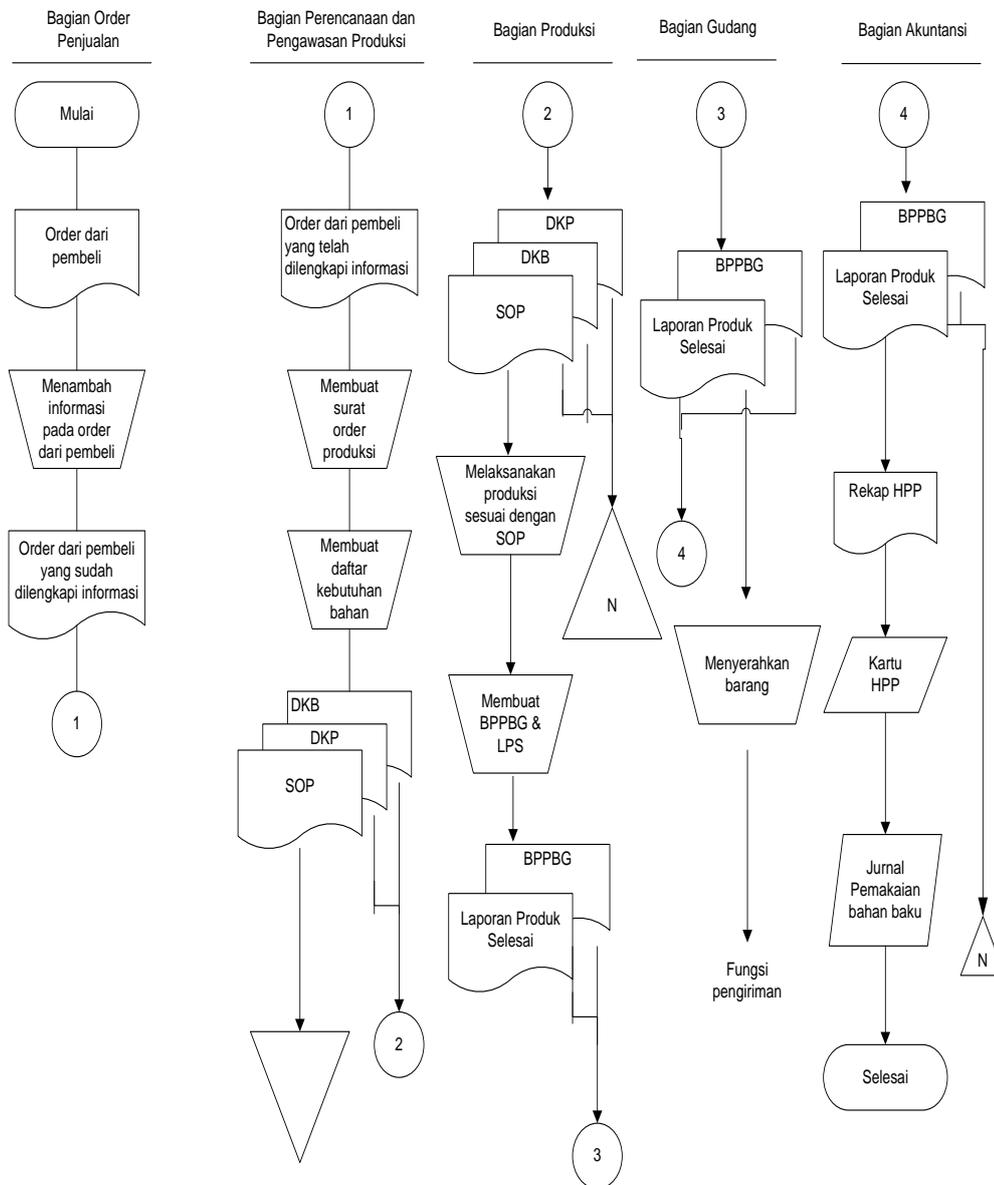
5. Jadwal produksi

Pembuatan jadwal produksi diasumsikan dilaksanakan setiap hari dan disusun per unit pabrik. Setiap unit pabrik setiap hari akan memperoleh jadwal produksi. Jadwal produksi setiap proyek diambil dari tanggal surat order penjualan yang datang terlebih dahulu. Jadi, jadwal produksi proyek didahulukan berdasarkan setiap pesanan yang datang. Hal ini dimaksudkan agar proyek dapat selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Bagan alir sistem informasi pengawasan produksi

Berikut adalah sistem pengawasan produksi di PT. Metaform Jaya Abadi:

Bagan Alir Prosedur Order Produksi



DKB : Daftar Kebutuhan Bahan
 DKP : Daftar Kebutuhan Produk
 BPPBG : Bukti permintaan dan pengeluaran barang
 LPS : Laporan Produk Selesai



Gambar 1

Bagan Alir Sistem Pengawasan Produksi PT. Metaform Jaya Abadi

Korelasi Pengawasan Produksi dengan Manajemen Proyek

Dalam dekade terakhir, globalisasi bisnis, meningkatnya persaingan, dan teknologi manufaktur baru, memaksa banyak perusahaan untuk mengevaluasi kembali praktik-praktik bisnis mereka. Evaluasi kembali ini membawa pada perubahan-perubahan dalam filosofi manajemen dan sistem bisnis, yang kemudian mengharuskan para akuntan untuk mengevaluasi kembali kegunaan informasi yang diberikan oleh sistem akuntansi kepada manajemen. Sistem akuntansi diciptakan terutama untuk menyediakan informasi pelaporan eksternal, atau diciptakan pada saat teknologi dan sistem manufaktur sangat dipengaruhi oleh tenaga kerja manusia, dan saat ini tidak lagi mencukupi. Informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi yang sudah usang terkadang tidak berguna lagi dan dapat menyesatkan.

Untuk menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajemen, akuntan mulai mendesain kembali sistem akuntansi. Berbagai jenis data yang berbeda dibutuhkan untuk berbagai pengambilan keputusan yang berbeda, dan berbagai sistem bisnis yang berbeda membutuhkan berbagai jenis sistem akuntansi yang berbeda untuk menyediakan datanya. Dengan berubahnya sistem bisnis, sistem akuntansi dievaluasi kembali, dan dalam beberapa kasus diubah. Mengakui adanya hubungan tersebut akan membawa pada pengembangan dan implementasi sistem-sistem pengukuran baru.

Prosedur Sistem Pengawasan Produksi yang Efektif dan Efisien di Masa Datang

Isu dalam sistem informasi pengawasan produksi

1. Penggantian jenis produk tanpa pemberitahuan kepada pihak admin, menyebabkan ketidakakuratan data yang dihasilkan dalam suatu proyek.

Deskripsi masalah:

Setelah mendapat SOP dari fungsi penjualan, maka fungsi estimator (fungsi perencanaan dan pengawasan produksi) membuat rencana estimasi bahan baku yang akan dihabiskan dalam suatu proyek tertentu. Data ini akan didistribusikan ke fungsi produksi sebagai panduan dalam melakukan proses produksi. Tetapi ada hal yang menjadi masalah dalam kegiatannya, yaitu fungsi produksi sering mengganti rencana bahan yang telah di buat oleh estimator. Hal ini berdampak pada ketidakakuratan data yang dihasilkan antara biaya estimasi dari rencana anggaran dengan biaya real karena ada penggantian item bahan baku tadi. Sebagai contoh: dalam memproduksi meja dibutuhkan bahan baku berupa MDF ukuran 18 mm, tetapi bagian produksi mengubah MDF ukuran 18 mm tersebut dengan triplek ukuran 18 mm. Hal ini berpengaruh pada harga dan stok gudang. Serta kualitas barang tidak optimal karena penggantian bahan baku tersebut. Kurangnya komunikasi dari berbagai divisi terkait adalah salah satu penyebab hal ini bisa terjadi.

Tabel 1

Resume Isu Sistem Pengawasan Produksi

No	Issue Manajemen	Pengendalian internal saat ini	Perbaikan pengendalian internal
A	Organisasi	Fungsi gudang belum terpisah dengan fungsi produksi	Melakukan pemisahan fungsi gudang dan fungsi produksi, dan memperketat barang masuk dan keluar gudang
B	Otorisasi dan prosedur pencatatan	Otorisasi dalam pengambilan bahan baku dari gudang masih belum baik, karena bagian produksi masih bisa mengubah bahan baku	Setiap barang yang dikeluarkan harus jelas untuk siapa dan proyek mana, dan harus diotorisasi oleh kepala gudang. Jika ada penggantian bahan baku akan menjadi



		yang telah direncanakan oleh estimator	tanggung jawab bagian gudang.
C	Praktek yang sehat	Surat sudah bernomor urut cetak, Melakukan inspeksi mendadak digudang dan produksi	Sudah baik
D	Karyawan yg sesuai mutu	Setiap fungsi sudah memiliki mutu yang sesuai dengan fungsi masing-masing	Sudah baik

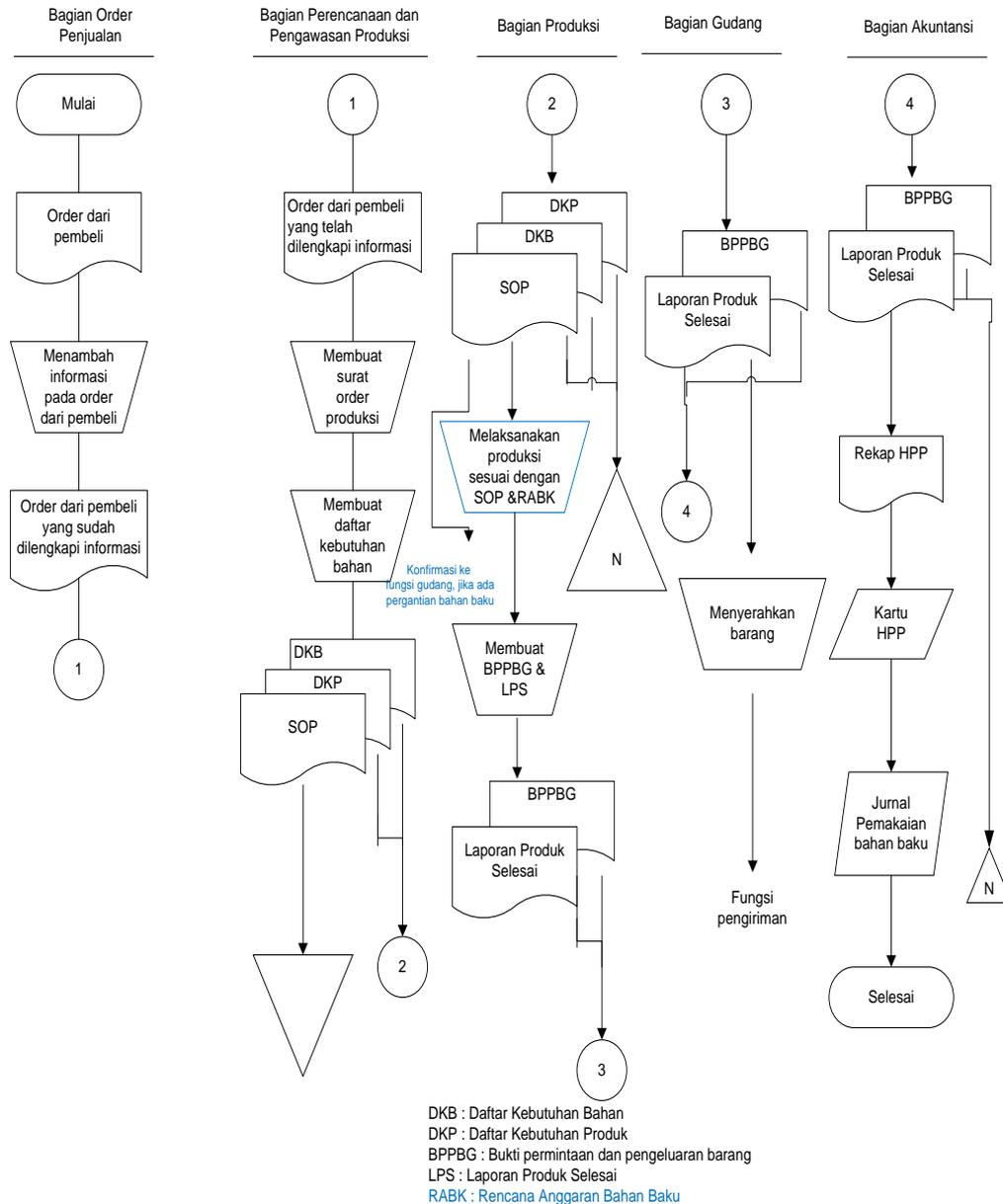
b. Perbaiki sistem informasi pengawasan produksi

Deskripsi perbaikan

Fungsi gudang terutama kepala gudang, harus memiliki data rencana anggaran bahan baku proyek yang dibuat oleh fungsi perencanaan dan pengawasan produksi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui item-item bahan baku yang dibutuhkan dalam memproduksi proyek tersebut. Data tersebut merupakan patokan fungsi gudang untuk mengeluarkan barang dan diberikan kepada fungsi produksi. Pemakaian dokumen berupa laporan barang keluar dan otorisasi yang jelas dari fungsi terkait akan mendukung kegiatan secara optimal. Kegiatan yang dilakukan jelas maksud dan tujuannya. Agar tidak terjadi kerancuan yang akan berdampak pada penghitungan biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi suatu proyek tersebut di fungsi akuntansi.

Bagan alir yang ideal

Bagan Alir Prosedur Order Produksi



Gambar 2

Bagan Alir Perbaikan Sistem Pengawasan Produksi PT. Metaform Jaya Abadi

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, penulis melakukan kesimpulan apa yang telah dituangkan di dalam laporan praktik kerja ini. Dari hasil analisis yang telah diteliti secara keseluruhan, dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini :

1. Dari data proyek yang didapat pada tahun 2011 sampai tahun 2012, dapat disimpulkan bahwa PT. Metaform Jaya Abadi telah menerapkan konsep manajemen proyek dengan baik, tetapi ada



hal yang harus diperbaiki dalam prosedur sistem pengawasan produksi, terutama dalam penggunaan data untuk sumber informasi agar prosedurnya berjalan secara sistematis. Sistem pengawasan produksi merupakan hal yang penting dan berpengaruh cukup signifikan terhadap tingkat efektivitas dan efisiensi suatu proyek.

2. Tim pelaksana proyek masih belum memahami konsep manajemen proyek yang tepat secara efektif dan efisien, hal ini disebabkan kurangnya pelatihan terhadap pelaksana proyek dan kurangnya kerjasama antar divisi dalam menjalankan operasional perusahaan.
3. Jaringan prosedur yang membentuk sistem di PT. Metaform Jaya Abadi, fungsi divisinya sudah berjalan dengan baik, hanya diperbaiki pada sistem prosedurnya saja agar lebih optimal dalam menjalankan operasional perusahaan.
4. Keterkaitan dari sistem pengawasan produksi sangat mempengaruhi kegiatan produksi dalam manajemen proyek. Hampir setiap proyek yang dikerjakan, membutuhkan kerjasama dari setiap divisi yang terkait agar proyek dapat selesai sesuai jangka waktu yang telah ditentukan. Sistem pengawasan produksi merupakan hal yang penting dan berpengaruh cukup signifikan terhadap tingkat efektivitas dan efisiensi suatu proyek.
5. Prosedur sistem pengawasan produksi dalam manajemen proyek ada yang lebih baik dan perlu diterapkan PT. Metaform Jaya Abadi yaitu dengan menambah fungsi penerimaan dalam bagian gudang, agar adanya penghubung antara bagian produksi dengan bagian estimasi produksi. Data yang digunakan sebagai informasi antar divisi harus disederhanakan dan dimengerti oleh berbagai divisi agar tidak terjadi kesalahan dalam mentafsirkan data tersebut.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis mengajukan saran-saran yang diperoleh dari temuan praktik kerja yang terkait dengan sistem pengawasan produksi dalam manajemen proyek dan bagaimana cara meningkatkan sisi efektif dan efisien dari suatu proyek di PT. Metaform Jaya Abadi yaitu sebagai berikut :

1. Konfirmasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Antara divisi yang satu dengan divisi yang lain harus melakukan suatu komunikasi yang efektif agar mengurangi kesalahpahaman informasi terkait dengan kegiatan operasional perusahaan.
2. Penambahan fungsi pengawasan produksi dan memperketat prosedur dalam otorisasi setiap dokumen yang terkait dalam kegiatan operasional perusahaan akan melindungi kekayaan, menjaga ketelitian dan kepercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan juga mendorong dipatuhinya suatu kebijakan manajemen. Dengan demikian perusahaan akan terhindar dari adanya penyelewengan, kecurangan dan pemborosan serta masalah-masalah lain yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen (Buku Satu)*, Salemba Empat, Jakarta
- _____, 2005, *Sistem Pengendalian Manajemen (Buku Dua)*, Salemba Empat, Jakarta
- Coulter, 2007, *Manajemen 2*, Indeks, Jakarta
- Griffin, 2006, *Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Heizer, Jay, 2006, *Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Lee Liang, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi, 2001, *Sistem Akuntansi (Edisi Kedua)*, Salemba Empat, Yogyakarta
- Raymond, 2004, *Sistem Informasi Manajemen (Edisi Kedelapan)*, Indeks, Jakarta
- Robbins, Stephen, 2007, *(Manajemen Edisi kedelapan, Jilid 1)*, Indeks, Jakarta
- _____, 2007, *(Manajemen Edisi kedelapan, Jilid 2)*, Indeks, Jakarta
- Stonner, 1995, *Management*, Indeks, Jakarta