

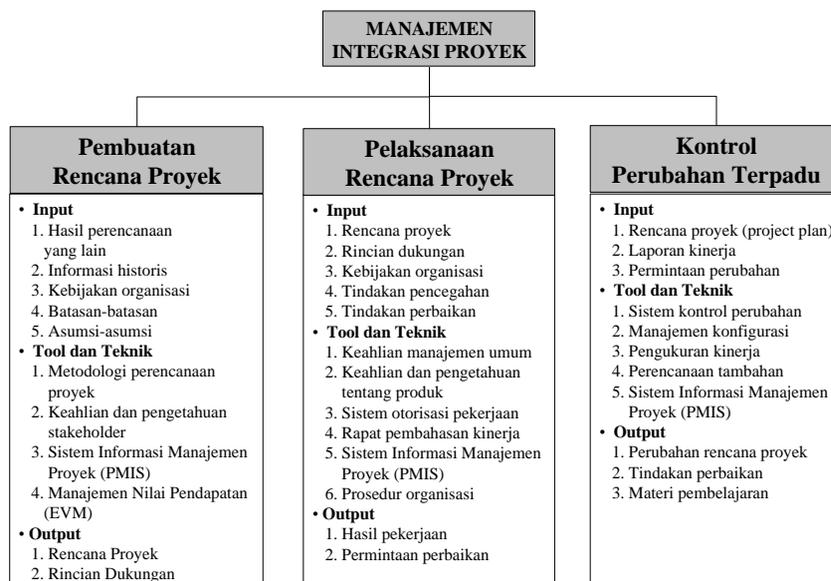
MANAJEMEN INTEGRASI PROYEK

Kunci sukses proyek secara umum terletak pada manajemen integrasi proyek yang baik. Prinsip dari manajemen integrasi proyek ini adalah bahwa manajer proyek harus mampu mengkoordinasikan semua area pengetahuan secara menyeluruh pada siklus hidup proyek. Sebagian manajer proyek yang masih baru terkadang mempunyai hambatan dalam melihat “gambaran yang besar” dari sebuah proyek dan terlalu terfokus pada detail proyek. Hal ini tentunya berakibat bahwa sasaran proyek kurang dapat tercapai secara optimal.

Proses dan Kerangka Kerja Manajemen Integrasi Proyek

Manajemen integrasi proyek terdiri atas 3 (tiga) tahapan proses, yaitu :

- ❖ Pembuatan Rencana Proyek ; mengambil hasil dari proses yang lain, secara konsisten dan koheren, untuk kemudian digunakan dalam membuat rencana proyek yang baru.
- ❖ Pelaksanaan Proyek ; melaksanakan rencana proyek.
- ❖ Kontrol Perubahan terpadu ; koordinasi berbagai perubahan dalam proyek.



Kerangka Kerja Manajemen Integrasi Proyek

Manajemen integrasi proyek pada dasarnya merupakan kegiatan mengelola dan mengkoordinasikan seluruh area pengetahuan dalam setiap fase siklus hidup proyek untuk mencapai keberhasilan proyek. Kerangka kerja manajemen integrasi proyek ini dapat digambarkan dalam bagan berikut :



Membuat Perencanaan Proyek

Rencana Proyek (Project Plan) adalah dokumen yang digunakan untuk mengkoordinasikan semua perencanaan proyek. Tujuan dari pembuatan perencanaan proyek ini adalah sebagai *guide* (petunjuk) dalam pelaksanaan proyek. Perencanaan proyek akan membantu manajer proyek dalam memimpin tim proyek dan mengkaji pelaksanaan proyek. Selain itu, rencana proyek ini juga bermanfaat untuk mengukur kinerja proyek, dimana hasil pelaksanaan proyek akan diperbandingkan dengan perencanaan proyek yang sudah dibuat.

Karakteristik Rencana Proyek

Sebagai proyek yang mempunyai sasaran khusus, maka rencana proyek hendaknya bersifat :

- ❖ Dinamis ; rencana proyek disusun dengan mempertimbangkan berbagai kondisi lingkungan yang aktual.
- ❖ Fleksibel ; rencana proyek yang disusun haruslah mampu menyesuaikan perubahan-perubahan atau perkembangan-perkembangan di sekitar lingkungan yang berpengaruh terhadap proyek.
- ❖ Mudah diupdate apabila terjadi perubahan ; rencana proyek hendaknya mudah diperbaiki dari sisi administratif maupun dokumentasinya apabila perubahan-perubahan yang bersifat korektif maupun untuk kepentingan perbaikan kualitas harus dilakukan.

Elemen Pokok dalam Rencana Proyek

Struktur dari rencana proyek hendaknya mengandung elemen-elemen pokok berikut :

- ❖ Pendahuluan atau ikhtisar proyek
- ❖ Deskripsi bagaimana proyek diorganisir
- ❖ Teknis dan proses manajemen yang digunakan dalam proyek
- ❖ Pekerjaan yang dilakukan, penjadwalan dan informasi anggaran biaya

Outline/Garis Besar Perencanaan Proyek

Berikut ini diberikan contoh gambaran garis besar perencanaan proyek untuk Software Project Management Plan – SPMP (Rencana Manajemen Proyek Perangkat Lunak)

Bagian Perencanaan Manajemen Proyek					
	Pendahuluan	Organisasi Proyek	Proses Manajerial	Proses teknis	Pekerjaan, Penjadwalan dan Anggaran
Sub Bagian	Ikhtisar proyek	Model proses	Prioritas dan sasaran manajemen	Metode	Daftar pekerjaan
	Pengantar Proyek	Struktur organisasi	Asumsi-asumsi	Tool dan teknik	Ketergantungan
	Evolusi software perencanaan manajemen proyek	Penghubung dan batasan organisasi	Ketergantungan dan batasan	Dokumentasi software	Kebutuhan sumberdaya
	Bahan referensi	Penanggungjawab proyek	Manajemen resiko	Fungsi dukungan proyek	Anggaran dan alokasi sumberdaya
	Definisi dan singkatan		Mekanisme kontrol dan pengawasan		Penjadwalan pekerjaan
				Rencana staffing	

Analisis Stakeholder

Untuk melengkapi perencanaan proyek, diperlukan juga dokumen analisis stakeholder. Dokumen ini sangat penting untuk memberikan informasi seperti :

- ❖ Nama organisasi dan stakeholder proyek
- ❖ Tugas-tugas stakeholder dalam proyek
- ❖ Kondisi stakeholder
- ❖ Tingkat keterlibatan dan kepentingan dalam proyek
- ❖ Saran-saran dalam kaitannya dengan relasi manajemen

Key Stakeholders					
	Ahmed	Susan	Erik	Mark	David
Organization	Internal senior management	Project team	Project team	Hardware vendor	Project manager for other internal project
Role on project	Sponsor of project and one of the company's founders	DNA sequencing expert	Lead programmer	Supplies some instrument hardware	Competing for company resources
Unique facts	Demanding, likes details, business focus, Stanford MBA	Very smart, Ph.D. in biology, easy to work with, has a toddler	Best programmer I know, weird sense of humor	Start-up company, he knows we can make him rich if this works	Nice guy, one of oldest people at company, has 3 kids in college
Level of interest	Very high	Very high	High	Very high	Low to medium
Level of influence	Very high; can call the shots	Subject matter expert; critical to success	High; hard to replace	Low; other vendors available	Low to medium
Suggestions on managing relationship	Keep informed, let him lead conversations, do as he says and quickly	Make sure she reviews specifications and leads testing; can do some work from home	Keep him happy so he stays; emphasize stock options; likes Mexican food	Give him enough lead time to deliver hardware	He knows his project takes a back seat to this one, but I can learn from him

Pelaksanaan Rencana Proyek

Pelaksanaan rencana proyek mencakup tentang pelaksanaan dan pengelolaan pekerjaan yang sudah dideskripsikan dalam rencana proyek. Waktu dan uang sebagian besar digunakan dalam pelaksanaan proyek ini.

Keahlian Penting yang dibutuhkan dalam Pelaksanaan Proyek

- ❖ Keahlian manajemen secara umum seperti kepemimpinan, komunikasi dan politis.
- ❖ Keahlian dan pengetahuan tentang produk atau target.
- ❖ Keahlian dalam menggunakan tool dan teknik. Tool dan teknik yang biasa digunakan dalam pelaksanaan proyek antara lain :

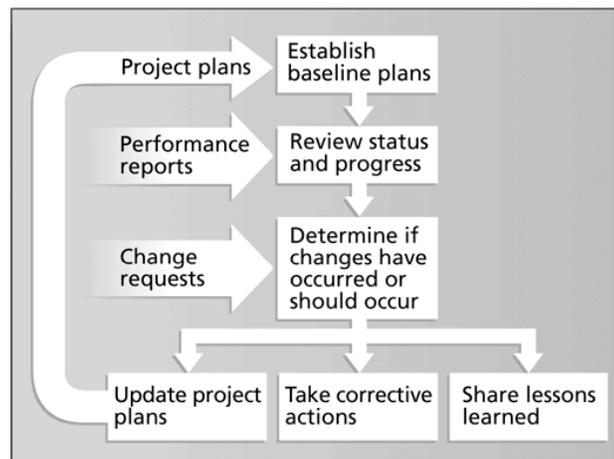
- Work Authorization System ; Metode yang digunakan untuk menjamin bahwa orang yang benar-benar kualified (memenuhi syarat dan mempunyai keahlian tertentu) mengerjakan pekerjaan pada waktu yang tepat dan pekerjaan yang sebenarnya.
- Status Review Meetings ; Pertemuan yang terjadwal digunakan untuk mengadakan tukar informasi proyek.
- Project Management Software ; Software khusus yang digunakan untuk membantu dalam pengelolaan proyek.

Kontrol Perubahan Terpadu

Telah disebutkan bahwa karakteristik sebuah rencana proyek (project plan) adalah adanya sifat dinamis dan fleksibel terhadap perkembangan yang terjadi selama pelaksanaan proyek. Konsekuensi dari kondisi ini adalah bahwa rencana proyek pada akhirnya juga harus uptodate apabila pada saat pelaksanaan memungkinkan dilakukannya perubahan-perubahan baik dari aspek scope proyek, estimasi biaya dan waktu dan sebagainya.

Sebagai contoh, apabila suatu saat umur proyek harus dipercepat karena pertimbangan tertentu, mungkin hal ini akan menyebabkan dilakukannya penjadwalan ulang melalui pemangkasan aktivitas tertentu atau percepatan waktu aktivitas kegiatan. Estimasi biaya, waktu, dan penggunaan sumber daya manusia atau tenaga pelaksana dalam rencana proyek tentunya akan terpengaruh akibat perubahan ini. Contoh lain dari aspek estimasi biaya proyek, mungkin akan terjadi perubahan-perubahan dan peninjauan ulang ketika suatu saat harga-harga sumber daya fisik di pasaran terjadi kenaikan. Sebab apa yang sudah dirumuskan dalam estimasi biaya menjadi tidak akurat lagi secara riil. Dengan demikian, manajer proyek harus memikirkan dan selalu melakukan kontrol terhadap peluang terjadinya perubahan-perubahan pada saat proyek berjalan secara terpadu pada seluruh fase dalam siklus hidup proyek.

Pekerjaan kontrol perubahan ini dilakukan dengan mengevaluasi atau mengkaji laporan kinerja aktual dari pelaksanaan proyek yang sedang berjalan dengan rencana proyek yang sudah dibuat sebelumnya. Apabila dari hasil evaluasi kinerja diputuskan untuk dilakukannya perubahan maka rencana proyek yang sudah dibuat harus diperbaiki kembali.



Pandangan Terhadap Terjadinya Perubahan

- Pandangan lama : Tim proyek akan bekerja sesuai dengan apa yang sudah di rencanakan dengan tepat waktu dan berdasarkan anggaran.

Masalah : Stakeholder sering mengubah kesepakatan scope proyek sehingga perkiraan waktu dan biaya menjadi tidak akurat.

- Pandangan modern : Manajemen proyek adalah suatu proses yang ajeg dari sebuah komunikasi dan negosiasi.

Solusi : Perubahan seringkali menguntungkan dan tim proyek harus merencanakan dan memperkirakan adanya perubahan-perubahan tersebut.

Sistem Kontrol Perubahan

Secara formal, dapat dibuat suatu dokumentasi proses yang menjelaskan kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dalam proyek akan diubah. Juga dijelaskan siapa yang mempunyai kewenangan melakukan perubahan dan bagaimana mekanisme perubahan tersebut dilakukan. Berkaitan dengan kontrol perubahan ini biasanya dibentuk Forum Kontrol Perubahan (Change Control Board – CCB) yang beranggotakan orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui atau menolak adanya perubahan dalam proyek, termasuk didalamnya stakeholder proyek. Forum ini dimanfaatkan untuk menyiapkan permintaan perubahan, mengkaji usulan perubahan dan mengelola bagaimana implementasi dari perubahan tersebut. Pertemuan-pertemuan dalam CCB ini biasanya hanya bersifat sesaat, tetapi dimungkinkan terjadi pertemuan yang agak lama dan panjang apabila perubahan yang akan dilakukan bersifat serius dan harus dilakukan.

Kiat Mengelola Kontrol Perubahan

- Pandanglah manajemen proyek dipandang sebagai proses yang ajeg dari suatu komunikasi dan negosiasi.
- Rencanakan adanya perubahan-perubahan.

- Bentuk sistem kontrol perubahan, misalnya melalui forum kontrol perubahan (CCB).
- Gunakan susunan manajemen yang baik.
- Definisikan prosedur untuk membuat keputusan yang tepat waktu untuk perubahan yang lingkupnya kecil.
- Gunakan laporan kinerja pekerjaan secara tertulis dan lisan untuk membantu mengidentifikasi dan mengelola perubahan-perubahan dalam suatu proyek.
- Gunakan manajemen proyek dan software bantu untuk membantu mengelola dan mensosialisasikan adanya perubahan-perubahan.