Pertemuan ke - 7

FUNGSI DAN PROSES PERENCANAAN SERTA PENGENDALIAN

Perencanaan adalah proses yang mencoba meletakkan dasar tujuan dan sasaran termasuk menyiapkan segala sumber daya untuk mencapainya. Hal ini berarti memilih dan menentukan langkah-langkah kegiatan di masa datang yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Fungsi pengendalian adalah kegiatan memantau dan mengkaji (bila perlu mengadakan koreksi) agar langkah-langkah kegiatan tersebut terbimbing ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Antara perencanaan dan fungsi pengendalian, terdapat keterkaitan yang erat. Dari segi penggunaan sumber daya, perencanaan dapat diartikan sebagai memberi pegangan bagi pelaksana mengenai alokasi sumber daya untuk melaksanakan kegiatan, sedangkan pengendalian memantau apakah hasil kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan patokan yang telah digariskan dan memastikan penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Dengan demikian, perencanaan dan pengendalian akan berlangsung hampir sepanjang siklus proyek dalam bentuk perencanaan-pemantauan-pengendalian-koreksi.

7.1 Mengambil Keputusan

Salah satu lingkup perencanaan adalah pengambilan keputusan, karena hal tersebut diperlukan dalam proses memilih dan menentukan langkah yang akan datang. Suatu perencanaan yang tepat disusun secara sistematis, dan memperhatikan faktor obyektif akan dapat berfungsi sebagai :

- Sarana komunikasi bagi semua pihak penyelenggara proyek.
- Dasar pengaturan alokasi sumber daya.
- Pendorong para perencana dan pelaksana melihat ke depan dan menyadari pentingnya unsur waktu.
- Pegangan dan tolak ukur fungsi pengendalian.

Sebaliknya, suatu perencanaan yang tidak tepat, tidak sistematis dan tidak logis akan segera diikuti adanya tumpang tindih dan kebingungan dalam implementasinya.

7.2 Proses dan Sistematika Perencana

Menyusun suatu perencanaan yang lengkap minimal meliputi:

a. Menetapkan tujuan.

b. Menentukan sasaran untuk mencapai tujuan.
c. Mengkaji “Jarak” posisi awal terhadap sasaran dan tujuan.
d. Memilih alternatif.
e. Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran dan tujuan.

7.2.1 Perencanaan Dasar Dan Perencanaan Untuk Pengendalian.

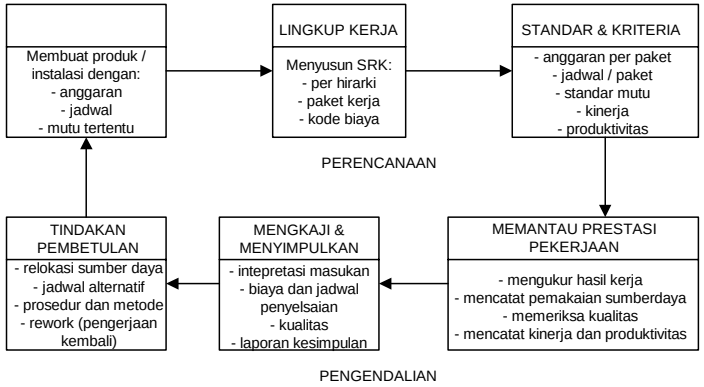
Segera setelah proyek dimulai, dipersiapkan perencanaan dasar berupa : Desain (Struktur, Ars,M&E), Anggaran, Jadwal, Spesifikasi, Organisasi pelaksana, Pengisian personil serta Urutan langkah pelaksanaan pekerjaan. Pada tahap selanjutnya, apabila data dan informasi telah lebih banyak tersedia dan terkumpul, disusun perencanaan yang lebih terinci dan lebih akurat. Perencanaan ini digunakan untuk tugas-tugas pengendalian, misalnya anggaran biaya definitif (ABD), untuk dipakai sebagai tolak ukur aspek biaya pada tahap implementasi fisik.

7.2.2. Siklus Perencanaan Dan Pengendalian.

Tidak pernah dijumpai suatu proyek yang semua kegiatannya berjalan sesuai perencanaan dasar, terutama bagi proyek yang besar dan kompleks. Hal ini disebabkan antara lain, pada waktu menyusun perencanaan dasar belum cukup tersedia data dan informasi yang diperlukan, sehingga bahan perencanaan sebagian besar didasarkan atas perkiraan dan asumsi keadaan yang akan datang. Misalnya perubahan nilai mata uang, pemogokan buruh, iklim, dan lain-lain. Oleh karena itu, perubahan atau penyimpangan dari rencana selalu terjadi. Dengan adanya siklus perencanaan-pengendalian-koreksi yang terus menerus maka akibat itu dapat ditekan sekecil mungkin, sehingga kesulitan besar untuk mencapai sasaran proyek dapat dihindari.

7.2..3. Tidak Mudah Berubah

Suatu perencanaan, terutama perencanaan dasar, hendaknya bersifat luwes (flexible), dalam arti dapat disesuaikan tanpa mengubah masalah prinsip.



Gambar 7.1 Siklus Perencanaan Dan Pengendalian Proyek

7.3 Hirarki Perencanaan

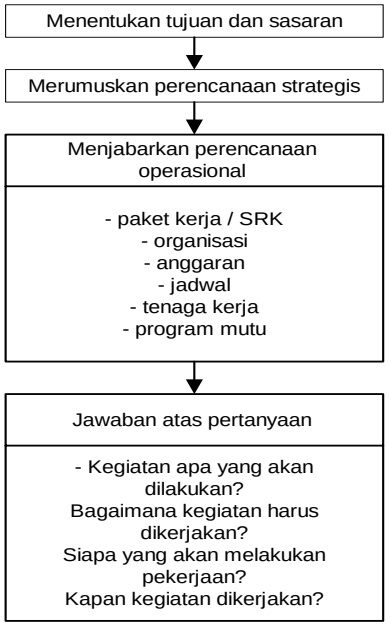
Hirarki suatu perencanaan proyek dapat dilihat pada gambar 7.2. Suatu perencanaan yang lengkap ditandai oleh kesiapan dalam menjawab pertanyaan seperti yang tertera dalam gambar tersebut.

7.3.1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah perencanaan yang meliputi pengambilan keputusan tentang kebijakan (policy) untuk mencapai sasaran dalam usaha memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan ini berurusan dengan masalah-masalah kegiatan organisasi yang bersifat mendasar, berdampak jauh, dan memberikan kerangka bagi perencanaan operasi pelaksanaan. Dalam hubungannya dengan proyek, keputusan-keputusan strategis yang penting diantaranya adalah:

- Go or Not Go bagi kelanjutan proyek.
- Menentukan filosofi desain.
- Menentukan bobot sasaran proyek.
- Memilih macam kontrak.
- Menentukan mekanisme pelaksanaan, yaitu memilih antara dikerjakan sendiri, memakai jasa kontraktor atau konsultan atau kombinasi.

Perencanaan seperti ini umumnya disiapkan oleh bidang perencana pusat (corporate planner) dan dikembangkan pada tahap konseptual dengan memperhatikan masukan dari hasil studi kelayakan.



Gambar 7.2 Hirarki Perencanaan

7.3.2 Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan program pelaksanaan (plan action) untuk mencapai sasaran. Pada tahap implementasi proyek, program ini dikenal sebagai “Rencana Implementasi Proyek” (RIP). Pertanyaan-pertanyaan berikut amat berguna sebagai daftar periksa (check-list) dalam menyusun RIP :

- Apakah materi RIP telah mengikuti perencanaan strategis ?
- Adakah sumber daya tersedia untuk mencapai sasaran tersebut ?
- Bagaimana dampak proyek baru terhadap beban pekerjaan yang telah ada ? Apabila melebihi bagaimana memecahkannya ?
- Apakah terdapat peralatan Long Delivery Item yang membutuhkan waktu manufaktur (pabrikasi) lama ?
- Apakah dasar filosofi desain telah digariskan secara jelas ?

- Apakah kebijakan sub kontrak, pembelian, dan pemakaian jasa dalam kaitannya dengan partisipasi nasional batasannya telah digariskan dengan jelas ?

Apabila implementasi fisik diserahkan kepada kontraktor, maka RIP disiapkan oleh kontraktor dengan memperhatikan masukan dari pemilik.

SRK = Struktur Rincian Lingkup Kerja (Work Breakdown Structure).

Memecah lingkup proyek dan menyusun kembali komponen-komponennya dengan mengikuti struktur hirarki tertentu. Misal : Proyek E-MK merencanakan untuk membangun kilang minyak, maka lingkup proyeknya terdiri dari :

- Unit pemurnian bahan mentah.
- Unit proses pengolahan utama.
- Unit pemurnian produk.
- Unit utiliti dan penunjang.
- Perkantoran, control room, perumahan dan bangunan sipil lainnya.
- Fasilitas dermaga dan tangki.

7.4 Teknik Dan Metode Perencana

Dalam usaha meningkatkan kualitas perencanaan proyek telah diperkenalkan berbagai teknik dan metode perencanaan dalam menyusun jadwal, antara lain bagan balok (Bar-Chart), analisis jaringan kerja (CPM,PERT,PDM,dan lain-lain). Meskipun demikian mengingat teknik dan metode tersebut berfungsi sebagai alat, maka penggunaannya hendaknya memperhatikan hal-hal berikut :

- Ketepatan pemilihan teknik dan metode yang dipergunakan.
- Penguasaan sepenuhnya oleh perencana.
- Pemahaman aplikasinya oleh penyelia yang mengerjakannya di lapangan.

7.4.1. Top Down dan Bottom Up

Disamping hirarki, proses perencanaan, khususnya dalam menyusun jadwal, dapat ditinjau dari sudut lain, yaitu pendekatan yang digunakan. Pendekatan ini membedakan langkah awal memulai perencanaan kegiatan proyek serta jadwal yang bersangkutan dalam rangka membuat “Peta” penyelenggaraan yang bersifat menyeluruh. Dalam hal ini

dikenal dua pendekatan, yaitu Top Down dan Bottom Up. Kombinasi Top Down dan Bottom Up.

7.4.2. Perencanaan yang Efektif

Perencanaan melibatkan dua faktor yang berpengaruh besar terhadap keberhasilannya, yaitu: kecakapan perencana dan alat atau metodenya. Disamping itu, agar suatu perencanaan berdaya guna maksimal, diperlukan kondisi dan syarat tertentu. Syarat ini apabila dipenuhi akan menggerakkan semua pihak yang berkepentingan untuk ikut serta secara aktif dalam proses implementasi dan perencanaan tersebut.

Syarat serta kondisi itu antara lain :

- Penyampaian perencanaan kepada semua pihak yang berkaitan.
- Penjabaran perencanaan yang bersifat umum menjadi suatu *action plan* untuk proyek penjabaran ini dikenal sebagai Rencana Implementasi Proyek (RIP).
- Usahakan sejauh mungkin menggunakan parameter kuantitatif, misalnya pada perencanaan jadwal proyek dipergunakan *pencapaian milestone* sebagai tolak ukur menilai kemajuan pekerjaan.
- Adanya pengkajian ulang (review) secara periodik.
- Penyusunan perencanaan yang realistis yang tidak terlalu optimistis aatau konservatif.
- Dipikirkan suatu contingency untuk menanggulangi situasi yang tidak terduga.

Fungsi dan Proses Pengendalian

Definisi menurut R.J.Mockler (1972) :

“Pengendalian adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksanaan dan standar, kemudian mengambil tidakan pembetulan yang diperlukan agar sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran.”

Bertitik tolak dari definisi tersebut, proses pengendalian proyek dapat diuraikan menjadi langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan sasaran.
b. Definisi lingkup kerja.

c. Menentukan standar dan kriteria sebagai patokan dalam rangka mencapai sasaran.
d. Merancang/menyusun sistem informasi, pemantauan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan.
e. Mengkaji dan menganalisis hasil pekerjaan terhadap standar, kriteria dan sasaran yang telah ditentukan.
f. Mengadakan tindakan pembetulan.

7.5 Area (Obyek) dan Aspek Pengendalian

Mengidentifikasi jenis kegiatan (area/proyek) dan aspek kegiatan yang perlu dikendalikan. Pengendalian bertujuan memantau dan membimbing pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan perencanaan. Hal ini berarti macam kegiatan dan aspek yang dikendalikan identik dengan yang direncanakan.

Garis besar area/obyek pengendalian proyek adalah sebagai berikut:

a. Organisasi dan Personil : Untuk memantau apakah organisasi pelaksana proyek dibentuk sesuai rencana, apakah pengisian personil telah memenuhi kualifikasi, dan apakah jumlahnya telah mencukupi.
b. Jadwa/Waktu : Dalam aspek ini obyek pengendalian amat ekstensif dan berlangsung sepanjang siklus proyek.
c. Anggaran Biaya dan Jam-Orang : Seperti halnya dengan aspek waktu (jadwal), pengendalian anggaran dan pemakaian jam-orang berlangsung sepanjang siklus proyek.
d. Pengendalian Pengadaan : Penekanan pengendalian pengadaan disamping aspek jadwal, biaya dan mutu, juga termasuk masalah-masalah prosedur dan peraturan yang diberlakukan.
e. Pengendalian Lingkup Kerja : Pengendalian lingkup kerja erat hubungannya dengan aspek biaya.
f. Pengendalian Mutu : Mencakup masalah yang cukup luas, dengan tujuan pokok, produk proyek harus dalam keadaan *Fitness for Use*, mulai dari menyusun program QA/QC sampai kepada inspeksi dan uji coba operasi.
g. Pengendalian Kinerja : Memantau serta mengendalikan aspek biaya dan jadwal secara terpisah, tidak memberikan penjelasan perihal kinerja pada saat pelaporan. Misalnya, walaupun suatu pekerjaan berlangsung lebih cepat dari jadwal, belum tentu hal ini merupakan tanda yang menggembirakan, sebab ada kemungkinan biaya yang dikeluarkan per unit pekerjaan melebihi anggaran, berarti pemakaian biaya tidak efisien dan dapat berakibat proyek secara keseluruhan tidak dapat diselesaikan karena kekurangn dana. Untuk mengkaji kemungkinan terjadinya hal-hal demikian, diperlukan pemantauan dan pengendalian kinerja.

7.5.1 Pengendalian Internal dan Eksternal

Pengendalian dapat pula digolongkan menjadi internal dan eksternal, keduanya bertujuan sama yaitu untuk mengendalikan kegiatan proyek. Sedangkan perbedaannya terletak pada pelaku atau yang mengadakan pengendalian internal dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan dan dilaporkan kepada pucuk pimpinan. Pengendalian eksternal oleh badan atau organisasi diluar perusahaan.

7.5.2 Pengendalian Proyek yang Efektif dan Tidak Efektif

Suatu pengendalian proyek yang efektif ditandai oleh hal-hal berikut :

a. Tepat waktu dan peka terhadap penyimpangan : Metode atau cara yang digunakan harus cukup peka sehingga dapat mengetahui adanya penyimpangan selagi masih awal. Dengan demikian dapat diadakan koreksi pada waktunya sebelum persoalan berkembang menjadi besar sehingga sulit untuk diperbaiki.
b. Bentuk tindakan yang diadakan tepat dan benar : Untuk maksud tersebut diperlukan kemampuan dan kecakapan menganalisis indikator secara akurat dan objektif.
c. Mampu mengetengahkan dan mengkomunikasikan masalah dan penemuan, sehingga dapat menarik perhatian pimpinan maupun pelaksana proyek yang bersangkutan, agar tindakan koreksi yang diperlukan segera dapat dilaksanakan.
d. Kegiatan pengendalian tidak lebih dari yang diperlukan.
e. Dapat memberikan petunjuk berupa perkiraan hasil pekerjaan yang akan datang. Petunjuk ini sangat diperlukan oleh pengelola proyek untuk menetukan langkah penyelenggaraan berikutnya.

→ Pengawasan dan pengendalian akan lengkap bila dapat memberikan usulan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan dengan biaya dan tenaga minimal.

Pengendalian yang tidak efektif secara umum penyebabnya adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik Proyek : proyek umumnya bersifat kompleks, melibatkan banyak organisasi peserta dan lokasi kegiatan sering berpencar-pencar letaknya. Hal ini mengakibatkan : * Tidaklah mudah mengikuti kinerja masing-masing kegiatan dan menyimpulkan menjadi laporan yang terkonsolidasi, * Masalah komunikasi dan koordinasi makin bertambah dengan besarnya jumlah peserta dan terpencarnya lokasi.
b. Kualitas Informasi : laporan yang tidak tepat pada waktunya dan tidak pandai memilih materi, akan banyak mengurangi faedah suatu onformasi, ditambah lagi dengan bila didasarkan atas informasi atau sumber yang kurang kompeten.
c. Kebiasaan : merupakan suatu budaya buruk.