

02

PERTEMUAN

Project Integration Management

Rekap Pertemuan 1



Proyek vs Operasional

Proyek bersifat sementara (ada awal dan akhir) serta menghasilkan produk yang unik. Operasional bersifat berulang dan berkelanjutan.



Batasan yang Saling Terkait

Ruang lingkup, jadwal, dan biaya tidak dapat diubah sendiri-sendiri. Mengubah satu selalu menggeser dua lainnya.



Sepuluh Knowledge Area

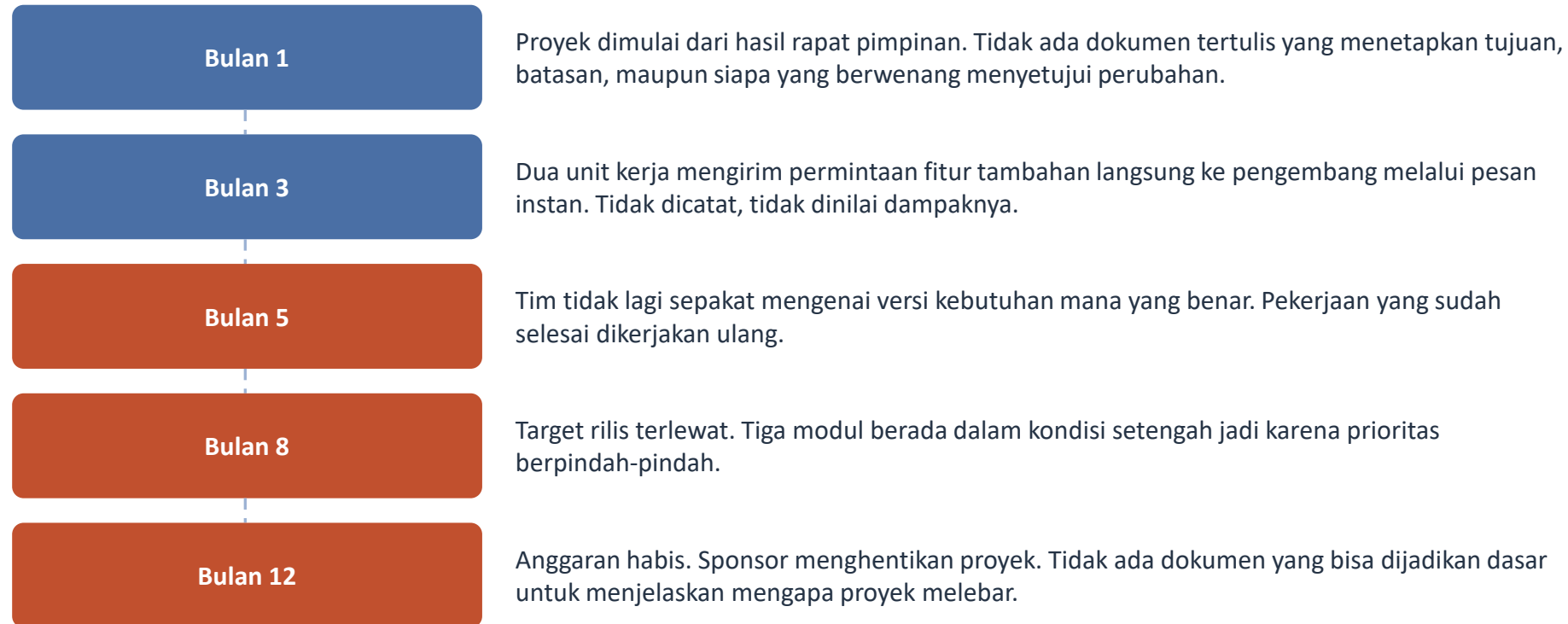
PMBOK 6 membagi praktik manajemen proyek ke dalam sepuluh area pengetahuan yang akan dibahas bertahap sepanjang semester.

◆ 01

Mengapa Integrasi Menentukan Nasib Proyek?



Kronologi Sebuah Proyek yang Kehilangan Kendali



Kasus Tadi Bukan Anomali

Temuan survei PMI, Pulse of the Profession (2018) terhadap proyek yang selesai dalam 12 bulan terakhir

52%

proyek mengalami scope creep -
perubahan ruang lingkup yang
tidak terkendali

48%

proyek tidak selesai tepat waktu

43%

proyek melebihi anggaran yang
direncanakan

9,9%

dari setiap dana yang
diinvestasikan terbuang akibat
kinerja proyek yang buruk



Trennya memburuk, bukan membaik

Angka 52% tersebut naik dari 43% pada survei lima tahun sebelumnya. Semakin kompleks dan cepat proyek TI dijalankan, semakin besar kebutuhan akan mekanisme kendali perubahan yang formal.



Implikasi untuk Anda

Scope creep tidak dicegah dengan bekerja lebih keras, melainkan dengan dua artefak: batasan yang tertulis sejak awal (Project Charter) dan jalur resmi untuk mengubahnya (Integrated Change Control).

Sumber: Project Management Institute, Pulse of the Profession 2018: Success in Disruptive Times.

Konsep Inti (1) - Apa yang Dimaksud Integrasi?

PMBOK 6 Bab 4: proses untuk mengidentifikasi, menggabungkan, dan mengoordinasikan seluruh proses dan aktivitas manajemen proyek

Integrasi adalah pekerjaan membuat keputusan tentang alokasi sumber daya, menyeimbangkan tuntutan yang saling bersaing, dan menjaga agar sepuluh rencana turunan tetap saling konsisten.

Tiga pertanyaan yang dijawab Integration Management



Siapa yang berwenang memulai?

Dijawab oleh Project Charter - otorisasi formal dari sponsor.



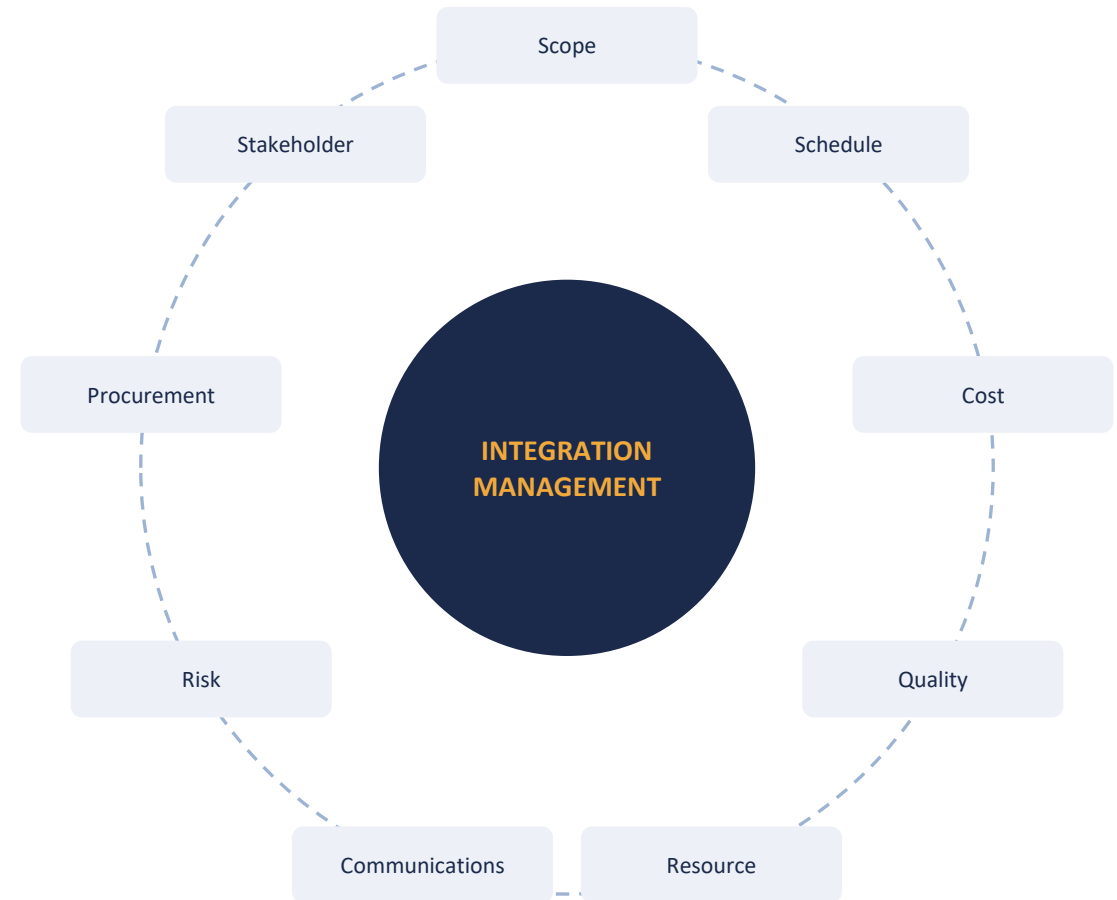
Bagaimana semuanya dikoordinasikan?

Dijawab oleh Project Management Plan - dokumen induk berisi sepuluh rencana turunan dan tiga baseline.



Apa yang terjadi bila ada perubahan?

Dijawab oleh Perform Integrated Change Control - satu pintu resmi untuk seluruh permintaan perubahan.



Konsep Inti (2) - Tujuh Proses Integrasi (PMBOK 6, Bab 4)



Yang perlu diingat: proses 4.1 dan 4.2 menghasilkan dokumen; proses 4.3 sampai 4.7 menjaga agar realitas pelaksanaan tetap terhubung dengan dokumen tersebut.

Konsep Inti (3) - Project Charter: Akta Kelahiran Proyek

Proses 4.1 Develop Project Charter - output tunggal yang mengubah gagasan menjadi proyek resmi

Definisi

Dokumen yang diterbitkan oleh sponsor atau inisiator proyek, yang secara formal menyatakan bahwa proyek ini ada dan memberi wewenang kepada project manager untuk menggunakan sumber daya organisasi guna melaksanakannya.

- Disusun di luar batas proyek
- Ditandatangani oleh pihak yang punya kewenangan mendanai
- Bersifat ringkas - umumnya satu sampai tiga halaman

Tiga fungsi yang tidak tergantikan



Otorisasi

Memberi legitimasi formal kepada PM untuk meminta sumber daya lintas unit.



Batas

Menetapkan apa yang termasuk dan tidak termasuk lingkup, sejak hari pertama.



Acuan

Menjadi rujukan tunggal saat muncul perselisihan tujuan atau permintaan perubahan.



Anti-pola yang paling sering ditemui di lapangan

- Proyek dimulai dari notulen rapat atau instruksi lisan, tanpa dokumen yang menetapkan batasan.
- Charter disusun oleh project manager sendiri lalu tidak pernah disahkan oleh sponsor - sehingga tidak memberi wewenang apa pun.
- Charter dibuat sebagai formalitas administratif, disimpan, dan tidak pernah dirujuk kembali ketika terjadi konflik prioritas.

Anatomi Project Charter - Dua Belas Komponen

Rujukan: PMBOK Guide 6th Ed. Pasal 4.1.3.1.

01

Tujuan & justifikasi bisnis

Masalah apa yang diselesaikan dan mengapa layak didanai

02

Sasaran terukur & kriteria sukses

Angka yang menyatakan proyek berhasil, bukan pernyataan normatif

03

Kebutuhan tingkat tinggi

Kebutuhan pokok pemangku kepentingan, belum sampai level detail

04

Deskripsi & batasan proyek

Pernyataan eksplisit mengenai yang termasuk dan tidak termasuk

05

Deliverable utama

Produk kerja yang akan diserahkan

06

Risiko tingkat tinggi

Ancaman besar yang sudah terlihat sejak awal

07

Ringkasan milestone

Titik kendali utama beserta perkiraan waktunya

08

Ringkasan anggaran

Dana yang telah disetujui sebelumnya

09

Daftar stakeholder kunci

Pihak yang memengaruhi atau terdampak proyek

10

Kriteria persetujuan & exit

Syarat proyek dinyatakan selesai atau dihentikan

11

PM & tingkat otoritasnya

Batas keputusan yang boleh diambil PM tanpa naik ke sponsor

12

Sponsor & pengesahan

Nama dan tanda tangan pemberi wewenang

Konsep Inti (4) - Project Management Plan: Dokumen Induk

A. Sepuluh rencana turunan (subsidiary management plans)

Scope	Requirements	Schedule	Cost	Quality
Resource	Communications	Risk	Procurement	Stakeholder Engagement

B. Tiga baseline - dasar pengukuran kinerja proyek

Scope Baseline	Schedule Baseline	Cost Baseline
----------------	-------------------	---------------

Aturan kunci: setelah disetujui, ketiga baseline hanya boleh berubah melalui proses 4.6 Perform Integrated Change Control - tidak pernah melalui kesepakatan lisan.

Membedakan Tiga Jenis Dokumen Proyek

Kekeliruan membedakan ketiganya adalah kesalahan paling umum pada ujian maupun praktik

Aspek pembeda	Project Charter	Project Management Plan	Project Documents
Siapa yang menyusun	Sponsor atau inisiator proyek	Project manager bersama tim	Project manager dan tim
Kapan dibuat	Fase Initiating	Fase Planning	Sepanjang siklus hidup proyek
Tingkat detail	Ringkas, tingkat tinggi	Rinci dan menyeluruh	Operasional, berubah cepat
Menjawab pertanyaan	Mengapa proyek ini ada dan siapa yang berwenang	Bagaimana proyek direncanakan, dijalankan, dan dikendalikan	Apa yang sedang terjadi saat ini
Cara mengubah	Sangat jarang; memerlukan persetujuan sponsor	Hanya melalui Integrated Change Control (4.6)	Diperbarui rutin tanpa change control formal
Contoh isi	Tujuan, batasan, milestone, otoritas PM	Sepuluh rencana turunan dan tiga baseline	Risk register, issue log, WBS dictionary, RACI



Uji cepat untuk membedakannya: ajukan pertanyaan "apakah dokumen ini perlu persetujuan formal untuk diubah?" Jika ya dan yang menyetujui adalah sponsor, itu Charter. Jika ya dan melalui Change Control Board, itu bagian dari Project Management Plan. Jika tidak perlu, itu Project Document.

◆ 02

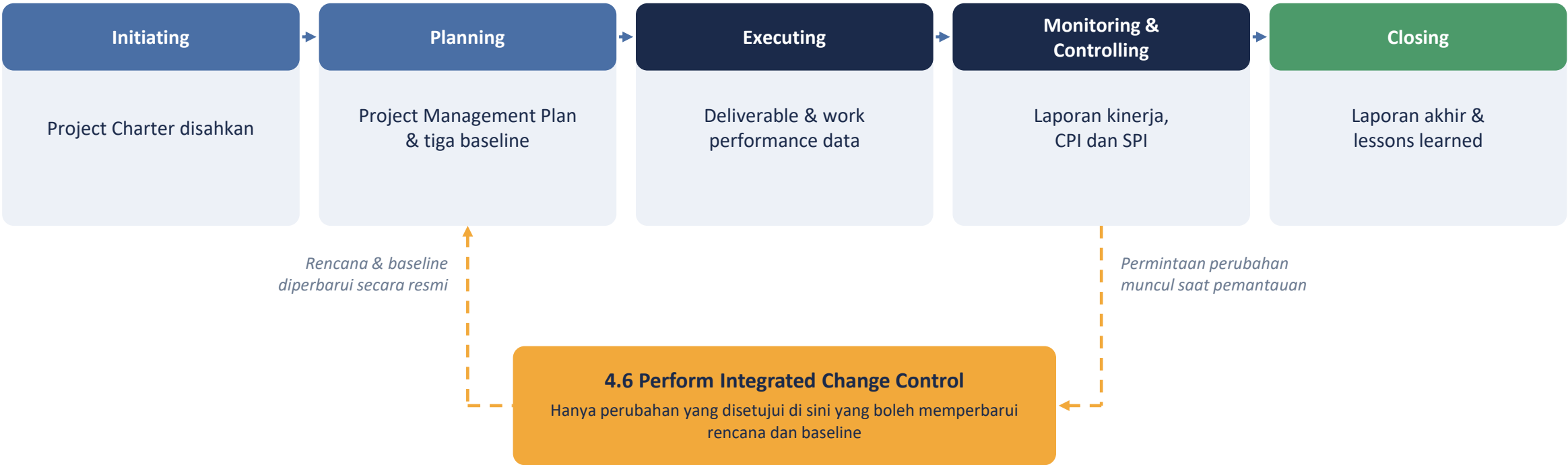
Dari Rencana Menuju Kendali Perubahan

Rencana yang baik bukan rencana yang tidak pernah berubah, melainkan rencana yang perubahannya tercatat, dinilai, dan disetujui.



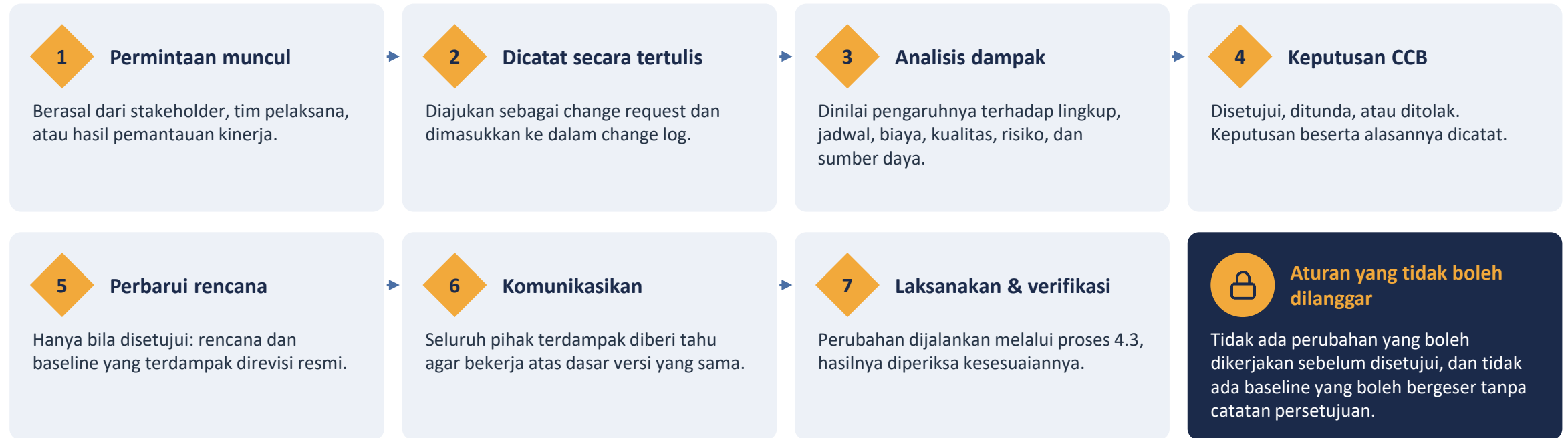
Diagram Utama

Setiap fase menghasilkan dokumen yang menjadi masukan fase berikutnya; garis putus-putus menandai jalur umpan balik perubahan



Perform Integrated Change Control - Tujuh Langkah

Proses 4.6: satu pintu resmi bagi seluruh permintaan perubahan, berlaku sejak proyek dimulai hingga ditutup



Empat Jenis Permintaan Perubahan & Kewenangan Memutuskan

Tidak semua perubahan setara; klasifikasi menentukan siapa yang berhak menyetujui dan seberapa cepat prosesnya



Corrective Action

Menyelaraskan kembali kinerja pekerjaan dengan rencana ketika terjadi penyimpangan.

Contoh: menambah dua pengembang karena modul integrasi tertinggal dua minggu.



Preventive Action

Mengantisipasi penyimpangan yang diperkirakan akan terjadi, sebelum benar-benar terjadi.

Contoh: menjadwalkan uji beban lebih awal karena beban puncak diperkirakan naik saat masa KRS.



Defect Repair

Memperbaiki komponen produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang disepakati.

Contoh: memperbaiki kesalahan perhitungan indeks prestasi pada modul transkrip.



Updates

Perubahan terkendali pada dokumen atau rencana proyek yang sudah dikendalikan formal.

Contoh: merevisi jadwal baseline setelah tambahan lingkup disetujui CCB.



Siapa yang duduk di Change Control Board

Umumnya sponsor proyek, project manager, perwakilan pengguna utama, serta perwakilan teknis seperti arsitek sistem atau penanggung jawab kualitas. Susunannya ditetapkan dalam change management plan, bukan diputuskan saat perubahan sudah terjadi.



Ambang wewenang project manager

Charter menetapkan batas keputusan yang boleh diambil PM sendiri. Contoh yang lazim: perubahan berdampak kurang dari 5% anggaran dan kurang dari dua minggu jadwal dapat diputus PM; di atas itu wajib naik ke CCB atau sponsor.