

# Project Cycle Management: Merayakan Kerja Keras, Mengelola Kekacauan

Sebuah refleksi tentang bagaimana proposal yang rapi bisa berubah menjadi implementasi yang panik.



Indonesia  
Humanitarian  
Logistics  
Lab

Yogi Mahendra | [y.mahendra@indohumlog.org](mailto:y.mahendra@indohumlog.org) | +62 813 1934 5506 |  
[www.linkedin.com/in/yogimahendra](https://www.linkedin.com/in/yogimahendra)  
16 Februari 2026

Hak Cipta © 2026 oleh Yogi Mahendra  
Terdaftar di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual  
Nomor Pencatatan: EC002026278675  
Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang



## Semua Merasa Sudah Kerja Keras, Tapi Kenapa Selalu Kacau?

Hampir di setiap organisasi, ada satu momen yang terasa terlalu familiar. Program sudah menyusun rencana dengan penuh semangat, *timeline* sudah dibagikan, bahkan mungkin janji sudah diucapkan ke mitra atau masyarakat. Lalu masuk ke tahap eksekusi, dan tiba-tiba realitas mulai menekan dari segala arah. Anggaran tidak cukup fleksibel, barang tidak tersedia sesuai asumsi, proses administrasi tidak secepat yang dibayangkan, dan tim mulai bekerja dalam mode “yang penting jalan dulu”. Semua sibuk, semua lembur, semua merasa sudah maksimal. Tapi entah kenapa, tetap terasa kacau.

Dalam situasi seperti itu, biasanya yang muncul adalah narasi klasik: komunikasi kurang lancar, koordinasi perlu diperkuat, atau antar divisi belum sepenuhnya selaras. Rapat tambahan digelar, grup percakapan baru dibuat, dan komitmen untuk “lebih solid ke depan” kembali diucapkan dengan penuh harapan. Namun proyek berganti, kegiatan berganti, dan pola yang sama muncul lagi dengan wajah berbeda. Rasanya seperti déjà vu organisasi yang tidak pernah benar-benar selesai.

Menariknya, kalau ditanya satu per satu, tidak ada yang benar-benar salah. Tim program bekerja berdasarkan kebutuhan dan target yang harus dicapai. Keuangan menjaga kepatuhan dan stabilitas arus kas. Logistik menghadapi realitas pasar dan ketersediaan barang. HR memastikan prosedur dan kapasitas tim tetap terkendali. Semua menjalankan perannya dengan logika masing-masing, dan justru di situlah akar persoalannya. **Organisasi bekerja sebagai kumpulan fungsi yang rajin, tetapi belum tentu sebagai satu sistem yang utuh.**

Kita sering menyebut kondisi ini sebagai persoalan individu atau budaya kerja. Padahal yang lebih sering terjadi adalah absennya kerangka berpikir bersama yang menghubungkan desain program, sumber daya, risiko, dan implementasi. Tanpa kerangka itu, kerja keras hanya menjadi energi yang tersebar, bukan kekuatan yang terarah. Dan ketika organisasi terlihat sibuk tetapi tetap kewalahan, mungkin yang kurang bukan semangatnya, melainkan sistemnya.

## Jago di Slide, Hilang di Lapangan

Kalau ditanya apakah organisasi pernah belajar Project Cycle Management atau bahasa kerennya PCM, banyak yang akan mengangguk mantap. Beberapa bahkan masih ingat diagram siklusnya, lengkap dengan panah melingkar dari identifikasi masalah sampai evaluasi. PCM sering hadir dalam pelatihan, workshop capacity building, dan modul yang dibagikan dengan penuh semangat. Slide-slide rapi menjelaskan bagaimana program seharusnya dirancang secara sistematis, terukur, dan berbasis pembelajaran berkelanjutan.

Masalahnya, PCM kerap berhenti sebagai materi kelas. Ia hidup subur di ruang pelatihan dan dokumen proposal, tetapi jarang benar-benar ikut pindah ke ruang keputusan organisasi sehari-hari. Saat perencanaan nyata dimulai, masing-masing unit kembali bekerja dengan logikanya sendiri. Program menyusun aktivitas, keuangan menyesuaikan angka, logistik dipanggil belakangan, dan HR bergerak ketika sudah darurat. Siklus PCM yang tadi terlihat rapi di slide perlahan menguap begitu bertemu realitas operasional.

Tanpa disadari, PCM pun mengalami reduksi. Dari kerangka manajemen implementasi menjadi sekadar alat administratif. Logframe berubah jadi tabel yang harus diisi. Indikator menjadi syarat laporan. Monitoring menjadi formalitas bulanan. Evaluasi menjadi ritual akhir proyek. Semua dilakukan, tetapi lebih untuk memenuhi kewajiban dokumen daripada membangun sistem kerja yang benar-benar terintegrasi.

Di titik ini, organisasi sebenarnya tidak kekurangan pengetahuan tentang PCM. Yang hilang adalah keberanian untuk menjadikannya cara bekerja lintas fungsi. Kita hafal siklusnya di papan tulis, tetapi lupa memakainya saat uang, waktu, dan risiko nyata mulai menekan. PCM jago di slide, tetapi sering menghilang tepat ketika organisasi paling membutuhkannya.

## PCM Itu Bukan Sekadar Siklus Proyek, Bro

Buat banyak orang, PCM memang dikenal sebagai siklus proyek: analisis, perencanaan, implementasi, monitoring, lalu evaluasi. Diagram melingkar ini sering diajarkan dengan rapi di pelatihan dan mudah dihafal. Masalahnya, pemahaman itu berhenti sebagai kerangka kerja tim program. Seolah PCM hanya urusan menyusun kegiatan dan laporan, sementara unit lain cukup menyesuaikan di belakang layar.

Padahal sejak awal, PCM dirancang sebagai sistem manajemen organisasi, bukan alat sektoral. Analisis masalah seharusnya menjadi dasar perhitungan risiko keuangan dan kapasitas tim. Perencanaan seharusnya menguji pasar, sumber daya, dan alur operasional. Implementasi bergantung pada koordinasi lintas fungsi. Monitoring bukan hanya soal indikator program, tetapi juga kinerja sistem pendukungnya. **PCM bekerja optimal justru ketika seluruh unit berbagi satu logika siklus yang sama.**

Di banyak organisasi, pemisahan ini tidak pernah benar-benar dijembatani. Program merancang proyek seolah organisasi lain akan otomatis menyesuaikan. Finance bekerja menjaga kepatuhan tanpa masuk ke logika operasional. Logistik bereaksi terhadap kebutuhan mendadak. HR mengejar kapasitas saat sudah darurat. Siklus PCM tetap ada di atas kertas, tetapi organisasi tetap berjalan secara sektoral.

Kebingungan teknis yang sering muncul—seperti membedakan output, outcome, dan objective—sebenarnya hanya gejala permukaan dari masalah yang lebih dalam. Ketika PCM dipahami sebatas dokumen program, logika sistemnya memang sulit hidup. Organisasi bisa menghafal istilahnya, tetapi tetap kesulitan menerjemahkannya menjadi perencanaan terpadu yang realistis. PCM akhirnya hadir sebagai teori yang benar, tetapi tidak pernah menjadi cara bekerja bersama.

## Ketika Perencanaan Rapi Bertemu Realita Lapangan

Perencanaan di atas kertas hampir selalu terlihat meyakinkan. Timeline tersusun, target terukur, anggaran dibagi per komponen, dan asumsi ditulis dengan penuh keyakinan. Dalam dokumen, semua bergerak lurus dan logis. Namun realita lapangan jarang membaca proposal sebelum terjadi. Harga berubah, vendor tidak tersedia, mitra bergerak dengan ritme berbeda, dan kapasitas tim tidak selalu seideal perhitungan awal. Di titik inilah organisasi mulai merasakan jarak antara rencana dan kenyataan.

Friksi biasanya muncul bukan karena ada pihak yang lalai, tetapi karena perencanaan tidak diuji sebagai simulasi implementasi nyata. Anggaran disusun tanpa benar-benar menantang asumsi harga. Timeline dibuat tanpa mempertimbangkan dinamika pengadaan. Kebutuhan staf dihitung tanpa melihat kapasitas riil. Ketika implementasi berjalan, revisi menjadi rutinitas, koordinasi berubah menjadi negosiasi darurat, dan setiap unit berusaha menyelamatkan bagiannya masing-masing. Proposal yang tadinya terlihat rapi perlahan berubah menjadi dokumen yang harus terus disesuaikan dengan realitas.

Dalam situasi yang lebih menekan—misalnya ketika organisasi menghadapi kondisi darurat atau tekanan waktu yang tinggi—retakan sistem ini menjadi lebih jelas. Di fase awal respon, memang wajar jika keputusan dibuat berdasarkan informasi terbatas dan asumsi umum. Ketidakpastian adalah bagian dari krisis. Namun ada perbedaan besar antara ketidakpastian situasi dan ketidaksiapan sistem. Yang pertama tidak terhindarkan; yang kedua seharusnya bisa dicegah. Jika organisasi tidak memiliki skenario, tidak pernah menguji asumsi lintas fungsi, dan tidak memiliki mekanisme keputusan cepat yang terstruktur, maka improvisasi berubah menjadi metode kerja, bukan pengecualian sementara.

Respon yang cepat memang penting, tetapi kecepatan tanpa kerangka hanya memperbesar risiko kesalahan yang berulang. *Chaos* di lapangan bisa dimaklumi; *chaos* di dalam sistem organisasi jauh lebih berbahaya. Ketika perencanaan tidak diperlakukan sebagai latihan berpikir bersama tentang risiko, pasar, sumber daya, dan kapasitas tim, maka setiap tekanan akan terasa seperti krisis baru. Improvisasi mungkin menyelamatkan satu kegiatan, tetapi jarang membangun kesiapsiagaan untuk siklus berikutnya.

## Kenapa Organisasi Jalan dari Krisis ke Krisis?

Jika pola kekacauan yang sama terus berulang dari satu proyek ke proyek berikutnya, biasanya masalahnya bukan pada individu atau satu keputusan yang keliru. Masalahnya ada pada cara organisasi membangun ritme kerjanya. Banyak organisasi bergerak mengikuti siklus pendanaan: ketika proyek datang, energi melonjak, rekrutmen dipercepat, aktivitas dipadatkan, dan laporan dikejar. Ketika proyek selesai, ritme melambat sambil menunggu kepastian berikutnya. Dalam pola seperti ini, organisasi hidup dari momentum ke momentum, bukan dari pembelajaran ke pembelajaran.

Ritme berbasis proyek ini perlahan membentuk budaya kerja reaktif. Fokus utama adalah memastikan kegiatan berjalan dan laporan selesai tepat waktu. Ruang untuk refleksi strategis, perbaikan sistem, dan perencanaan lintas siklus menjadi kemewahan yang jarang sempat disentuh. PCM pun dipahami sebagai sesuatu yang relevan hanya selama proyek berlangsung, bukan sebagai kerangka organisasi yang harus hidup terus-menerus. Begitu proyek selesai, pelajaran yang seharusnya memperkuat sistem ikut menguap bersama laporan akhir.

Tekanan dari ekosistem pendanaan sering kali memperkuat pola ini. Banyak mekanisme hibah menekankan kecepatan implementasi dan kepatuhan administratif, sementara kualitas sistem internal jarang menjadi perhatian utama. Organisasi pun belajar bahwa keberhasilan diukur dari kemampuan memenuhi target jangka pendek dan format laporan, bukan dari kematangan perencanaan lintas fungsi. Tanpa disadari, profesionalisme direduksi menjadi kecakapan mengelola proyek cepat, bukan membangun organisasi yang siap menghadapi kompleksitas.

Di sisi lain, banyak organisasi berkembang melalui figur-figur kunci yang berpengalaman dan berdedikasi. Mereka menjadi penggerak utama koordinasi, pengambil keputusan cepat, dan penyimpan pengetahuan operasional. Selama mereka ada, sistem terasa berjalan. Namun ketergantungan ini membuat organisasi rapuh. Pengetahuan tidak terinstitusionalisasi, proses tidak terdokumentasi dengan kuat, dan pembelajaran tidak terakumulasi. Setiap krisis baru terasa seperti krisis pertama. Organisasi bergerak cepat, tetapi jarang bergerak semakin matang.

## Kalau PCM Beneran Berjalan, Chaos Bisa Dicegah

Bayangkan jika sejak awal perencanaan tidak lagi menjadi urusan satu unit saja. Program, keuangan, logistik, dan HR duduk bersama bukan untuk mengoreksi di akhir, tetapi untuk mensimulasikan realitas implementasi. Harga diuji dengan kondisi pasar, timeline disandingkan dengan lead time pengadaan, kebutuhan staf disesuaikan dengan kapasitas riil, dan risiko dibahas sebelum berubah menjadi krisis. Perencanaan berhenti menjadi dokumen formal dan mulai berfungsi sebagai latihan berpikir kolektif tentang bagaimana program benar-benar akan dijalankan.

Perubahan ini langsung terasa pada pengelolaan anggaran. Angka tidak lagi disusun sekadar agar terlihat masuk akal di proposal, tetapi mencerminkan kebutuhan operasional yang realistis. Ruang kontinjensi bukan dianggap pemborosan, melainkan bagian dari manajemen risiko. Ketika kondisi lapangan berubah, penyesuaian dilakukan berdasarkan analisis, bukan kepanikan. *Budget* kembali menjadi alat navigasi, bukan sekadar laporan keuangan yang terus direvisi.

Di sisi operasional, PCM lintas fungsi mengubah dinamika kerja sehari-hari. Logistik tidak lagi dipanggil dalam kondisi darurat, tetapi terlibat sejak tahap strategi. HR tidak lagi mengejar kebutuhan staf di menit terakhir, tetapi merencanakan kapasitas sesuai siklus kegiatan. Keputusan tidak lagi diambil berdasarkan intuisi sesaat, melainkan pada asumsi yang disadari dan disepakati bersama. Organisasi tetap bergerak cepat, tetapi dengan arah yang lebih terkendali.

Yang paling terasa adalah berkurangnya konflik lintas unit. Bukan karena semua orang tiba-tiba lebih sabar, tetapi karena semua bekerja dalam satu logika siklus yang sama. Ketika deviasi terjadi, fokus berpindah dari saling menyalahkan ke mencari penyesuaian berbasis data dan pelajaran sebelumnya. Chaos mungkin tidak pernah hilang sepenuhnya—terutama dalam situasi kompleks—tetapi ia tidak lagi menjadi cara kerja *default* organisasi.

## Dari Pahlawan Dadakan ke Sistem yang Waras

Di banyak organisasi, keberhasilan sering kali bertumpu pada figur-figur tertentu. Mereka yang paling paham lapangan, paling cepat mengambil keputusan, dan paling sering menjadi penyelamat saat situasi mulai kacau. Ketika rencana berantakan, mereka turun tangan. Ketika anggaran bermasalah, mereka mencari jalan keluar. Ketika pengadaan tersendat, mereka menelpon semua kontak yang dimiliki. Organisasi pun merasa aman karena selalu ada “orang andalan” yang bisa dibereskan di saat genting.

Masalahnya, sistem semacam ini mahal secara jangka panjang. Ketergantungan pada pahlawan dadakan membuat organisasi jarang membangun proses yang kuat. Pengetahuan tersimpan di kepala individu, bukan di mekanisme kerja bersama. Ketika figur kunci ada, semuanya terasa lancar. Ketika mereka cuti, pindah, atau kelelahan, organisasi kembali gagap. Setiap krisis terasa baru, padahal sering kali hanya pengulangan pola lama.

PCM yang dijalankan sebagai sistem lintas fungsi perlahan menggeser peran pahlawan menjadi proses. Perencanaan terdokumentasi, asumsi dicatat, risiko dipetakan, dan keputusan memiliki jejak logis yang bisa dipelajari. Organisasi tidak lagi mengandalkan intuisi segelintir orang, tetapi pada pembelajaran kolektif yang terus diperbarui. Kecepatan tetap ada, tetapi tidak lagi bergantung pada heroisme individual.

Di titik ini, profesionalisme organisasi mulai berubah makna. Bukan lagi tentang siapa yang paling cepat memadamkan kebakaran, tetapi tentang seberapa jarang kebakaran itu terjadi. Bukan tentang lembur heroik menjelang *deadline* (kadang-kadang dibumbui dengan cerita-cerita horor saat di kantor sendirian tengah malam..), tetapi tentang sistem yang mencegah krisis sejak tahap perencanaan. Organisasi mungkin terlihat kurang dramatis, tetapi jauh lebih sehat dan berkelanjutan.

## PCM Jangan Hanya Tinggal di Kelas

Hampir semua organisasi hari ini tidak kekurangan pelatihan, modul, atau template manajemen proyek. Banyak staf bisa menjelaskan siklus PCM dengan lancar, bahkan mengutip istilah teknisnya dengan percaya diri. Namun pengetahuan itu sering berhenti sebagai teori yang rapi di ruang kelas dan dokumen proposal. Begitu masuk ke realitas operasional, organisasi kembali bekerja dengan kebiasaan lama: sektoral, reaktif, dan bergantung pada improvisasi.

Selama PCM diposisikan sebagai alat administrasi, konflik lintas unit akan terus terasa seperti masalah personal atau budaya kerja. Padahal yang terjadi adalah kegagalan sistem dalam menyatukan perencanaan, sumber daya, risiko, dan implementasi. Program merancang sendiri, keuangan menyesuaikan belakangan, logistik bergerak darurat, dan HR mengejar kebutuhan mendadak. Semua sibuk, semua bekerja keras, tetapi organisasi tetap berjalan dengan energi yang tercerai-berai.

Menghidupkan PCM sebagai sistem lintas fungsi bukan berarti membuat kerja menjadi kaku atau terlalu birokratis. Justru sebaliknya, ia menciptakan ruang bagi kecepatan yang terkelola dan fleksibilitas yang sadar risiko. Perencanaan menjadi simulasi realitas, anggaran menjadi alat navigasi, dan monitoring menjadi sumber pembelajaran. Organisasi tidak lagi hidup dari krisis ke krisis, tetapi dari siklus perbaikan ke perbaikan.

Mungkin pertanyaan paling jujur yang perlu kita ajukan bukan apakah organisasi pernah ikut pelatihan PCM, melainkan apakah PCM pernah benar-benar dipakai untuk bekerja. Selama ia hanya hidup di slide presentasi dan lampiran proposal, kita akan terus merayakan kerja keras sambil mengelola kekacauan yang sama. Tapi ketika PCM masuk ke ruang keputusan sehari-hari, organisasi mulai bergerak sebagai satu sistem yang belajar, matang, dan punya arah jelas. \*\*\*

## PROFIL PENULIS

**Yogi Mahendra** adalah praktisi manajemen bencana dan logistik kemanusiaan dengan pengalaman lebih dari dua dekade dalam operasi lapangan, perencanaan strategis, serta penguatan sistem organisasi dan rantai pasok kemanusiaan. Perjalanannya di dunia kemanusiaan berawal dari aktivitas kerelawanan semasa mahasiswa dan keterlibatan langsung dalam berbagai respon bencana di Indonesia.

Titik balik penting terjadi saat ia menjadi bagian dari relawan Indonesia Peduli pada respon Tsunami Aceh 2004. Pengalaman lapangan yang dijalani dengan semangat, kebingungan, learning by doing, serta banyak trial and error membentuk kesadaran bahwa kerja kemanusiaan membutuhkan lebih dari sekadar niat baik—ia menuntut sistem, perencanaan, dan manajemen yang matang. Dari proses inilah Yogi kemudian menapaki jalur profesional sebagai pekerja kemanusiaan.

Saat ini ia menjabat sebagai Response Head International Medical Corps di Myanmar (2025–kini), setelah sebelumnya memegang peran koordinasi lapangan IMC di Ukraina (2022–2023). Rekam jejak internasionalnya mencakup pengelolaan logistik dan supply chain di berbagai konteks krisis, termasuk pengadaan medis lintas-perbatasan Turki–Suriah senilai ± USD 25 juta, tender pangan di Nigeria senilai USD 1,17 juta, serta operasi di Nepal, Sierra Leone (respon Ebola), Meksiko, Afganistan, India, Filipina, dan kawasan Asia Tenggara bersama Project HOPE, termasuk pengembangan Emergency HUB regional.

Di Indonesia, Yogi pernah menjabat sebagai Country Representative IMC dan terlibat dalam penguatan sistem kelembagaan penanggulangan bencana bersama BNPB dan AIFDR, termasuk perancangan serta penguatan Unit Pelaksana Teknis (UPT). Ia juga aktif dalam kajian kebijakan dan sistem operasional, seperti desk review penguatan rantai pasok program nasional USAID BANTU II, analisis integrasi sistem informasi kesehatan SIHA 2.1 dan SMILE, serta pengembangan Humanitarian Logistics Toolbox untuk proyek ASCEND (ASEAN).

Sebagai konsultan dan *subject matter expert*, Yogi berkontribusi dalam penyusunan Master Plan Logistik–Peralatan BNPB 2025–2029, roadmap pengembangan UPT BNPB (INVEST DM 2.0), penguatan Klaster Logistik di tingkat provinsi, serta pengajaran pengantar humanitarian supply chain pada program NOHA/UGM. Ia juga telah menerbitkan berbagai buku dan tulisan analitis tentang relawan kemanusiaan, logistik kemanusiaan, koordinasi sipil–militer, dan tata kelola sistem respon bencana.