

## **Fungsi Organisasi dalam Manajemen Proyek**

**Mhd. Shafwan Koto**

STIE Alwashliyah Sibolga

Email: [mhdshafwan@yahoo.com](mailto:mhdshafwan@yahoo.com)

**Abstrak**, penulisan bertujuan untuk menambah wawasan serta pengetahuan para pemakai dan juga sebagai bahan perbandingan pada suatu perusahaan (khususnya perusahaan developer) terhadap sistem struktur organisasi yang digunakannya. Perubahan-perubahan dalam jangka waktu detik ke menit, jam, hari, bulan dan tahun secara kontinuitas ataupun dari masa ke masa didalam satu kejadian maupun peristiwa yang berlaku pada masa tersebut selalu mempunyai makna dan arti sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan yang berkelanjutan. Era inovasi ini muncul karena situasi bisnis saat ini dipengaruhi oleh banyak sekali perubahan yang berjalan cepat dan sulit diramalkan, perubahan-perubahan tersebut terutama disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi, terjadinya globalisasi, serta demokratisasi (Business Week, 2001, Garvin, 2000; Schiro 2000).

Kata kunci: Organisasi, manajemen, proyek

### **Pendahuluan**

Proses pengelolaan proyek harus melalui suatu perencanaan seperti diorganisasi, diarahkan, dikoordinasi, dan dikontrol dengan baik agar supaya tujuan dapat tercapai dengan baik secara efisien dan efektif. Adapun langkah-langkah yang mengantarkan orang kepada manajemen proyek adalah,

1. Perlu mengidentifikasi kesempatan berusaha atau melakukan kegiatan investasi yang biasanya diwujudkan dalam bentuk proyek.
2. Menghayati karakteristik serta batasan-batasan proyek sebelum mengambil keputusan untuk mengadakan suatu investasi proyek.
3. Menyadari bahwa manajemen proyek perlu diberi wadah dalam suatu organisasi tertentu.

### **Tinjauan**

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan (Stoner, 1994:7)

Pada organisasi kegiatan manajemen dibagi dalam beberapa bagian, termasuk didalamnya manajemen personalia. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat (Flippo, 1995:5)

Manajemen personalia mempunyai fungsi-fungsi yang dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

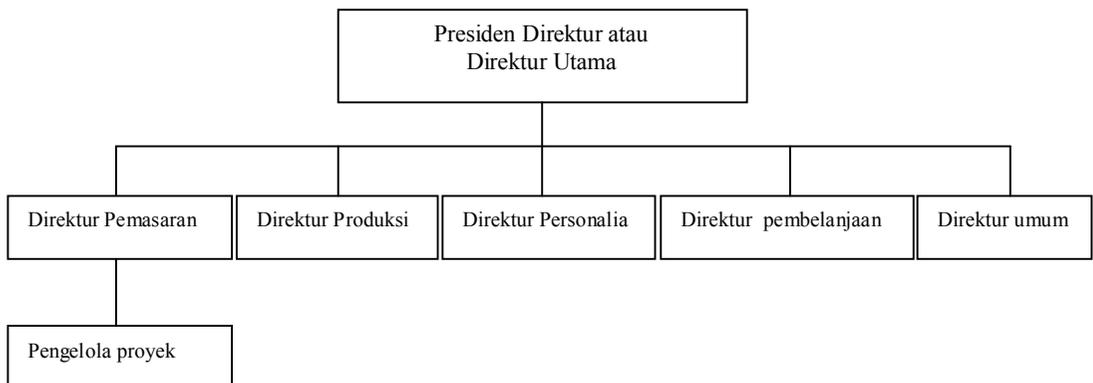
1. Fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).
2. Fungsi-fungsi operasional, terdiri dari; pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi, integrasi, pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

Dari kedua fungsi ini dapat diketahui bahwa pengorganisasian termasuk ke dalam fungsi manajemen. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu manajemen personalia harus menyusun struktur organisasi. Keuntungan dari pengorganisasian yang baik, antara lain:

- a. Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa.
- b. Menjelaskan siapa yang memimpin siapa.
- c. Menjelaskan saluran-saluran komunikasi.
- d. Memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran-sasaran.

### 2.1. Struktur Organisasi Fungsional

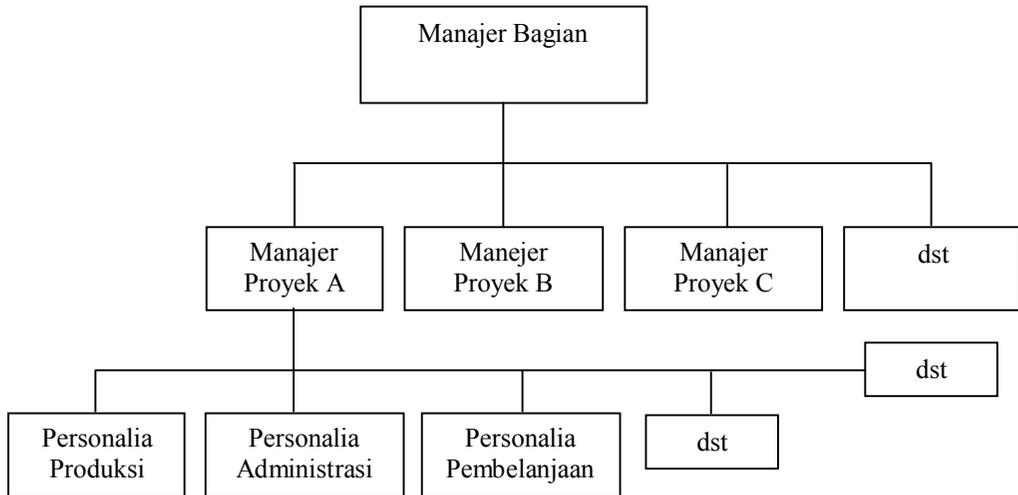
Proses ini meliputi princiian pekerjaan, pembagian pekerjaan dan koordinasi pekerjaan yang terjadi dalam suatu lingkup dan struktur tertentu. Soekanto (1983) membagi struktur organisasi menjadi lima kelompok yaitu struktur organisasi fungsional, struktur organisasi proyek, struktur organisasi matriks, struktur organisasi usaha (ventura) dan struktur organisasi tim kerja (*task force*). Struktur organisasi fungsional yang menangani proyek-proyek dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi Fungsional (Soekanto, 1983)

### 2.2. Struktur Organisasi Proyek

Pada hakekatnya struktur organisasi proyek bermula dari organisasi fungsional. Pengelola proyek dari suatu bagian meminta agar orang-orang fungsional yang bekerja pada proyek benar-benar pindah untuk bekerja sepenuhnya dibawah kekuasaannya. Untuk jelasnya dapat dilihat Gambar 2.

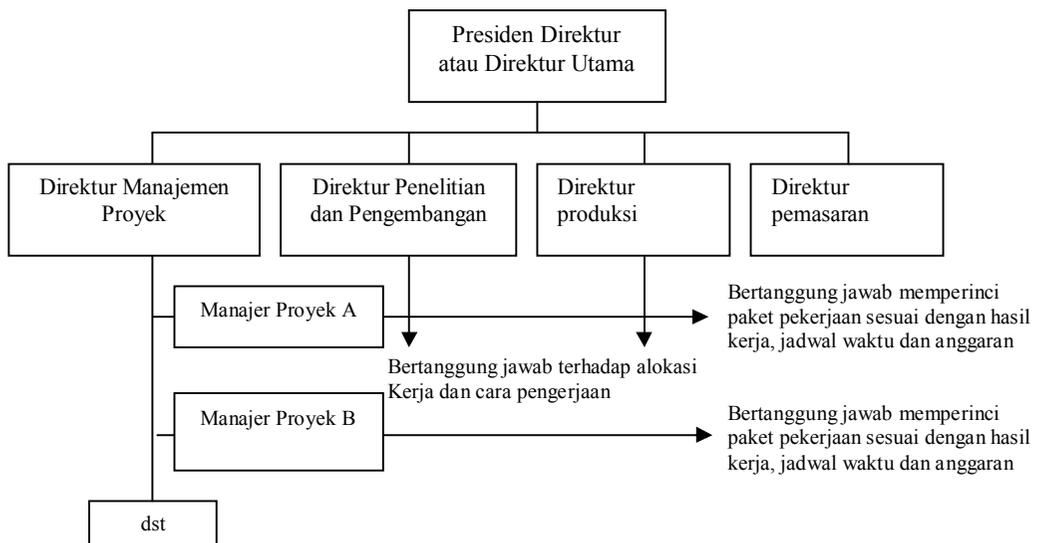


Gambar 2. Struktur Organisasi Proyek (Soekanto, 1983)

Semakin banyak proyek maka semakin banyak pula duplikasi fungsi. Selain itu para karyawan akan ragu di mana dia akan ditempatkan bila pelaksanaan proyek sudah selesai. Sebaliknya manajer bagian mungkin akan khawatir bila personilnya ditarik ke proyek-proyek. Pemanfaatan personil-personil yang fungsional akan menjadi tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu diciptakanlah apa yang disebut struktur organisasi matriks.

### 2.3. Struktur Organisasi Matriks

Organisasi matriks biasanya diciptakan berdasarkan kebaikan-kebaikan organisasi fungsional dan organisasi proyek. Para ahli/staf dihimpun berdasarkan fungsinya untuk mengerjakan proyek tertentu. Dalam hal ini dibentuk bagian manajemen proyek secara tersendiri.



Gambar 3. Struktur Organisasi Matrik

Masing-masing bagian secara struktural tidak boleh mempunyai proyek. Walaupun demikian berbagai proyek masih dapat dilakukan oleh perusahaan akan tetapi berada di bawah pengawasan manajemen proyek. Selanjutnya struktur organisasi matriks dapat dilihat pada Gambar 3. Kesulitannya disini ialah bahwa organisasi matriks biasanya hanya dapat dilakukan oleh perusahaan besar dan bila sistemnya tak lancar dapat menimbulkan pertentangan dan kesenjangan antara bagian fungsional dan bagian manajemen proyek.

#### 2.4. Organisasi Usaha

Dalam hal ini, kerjasama antara teknisi, peneliti dan para ahli pemasaran perlu dibina terutama pada saat permulaan pengembangan produk.

#### 2.5. Manajemen Proyek

Dalam penyelenggaraan suatu proyek, kegiatan yang akan dihadapi sangat kompleks. Hal ini tentu memerlukan suatu manajemen yang baik sehingga pada akhirnya proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana. Pelaksanaan proyek harus diselenggarakan secara menyeluruh mulai dari perencanaan, pembangunan fisik, sampai dengan pemeliharaan yang melibatkan bermacam-macam unsur dan komponen pendukung. Salah satu bagian dari manajemen proyek yang memegang peranan cukup penting adalah organisasi proyek. Sebuah proyek akan berhasil jika di dalamnya terdapat pengorganisasian yang baik. Pengorganisasian tersebut merupakan pengelolaan proyek dengan tujuan mengatur tahap-tahap pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai sasaran. Sedangkan organisasi proyek merupakan suatu sistem yang melibatkan banyak pihak yang bekerja sama dalam melaksanakan serangkaian kegiatan. Oleh karena itu unsur-unsur yang terlibat dalam pengelolaan harus saling bekerja sama dan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas, kewajiban serta wewenang yang telah diberikan sesuai bidang dan keahlian masing-masing. Keuntungan dari adanya Organisasi dalam suatu proyek adalah :

1. Pekerjaan dapat dilaksanakan secara matang.
2. Pekerjaan yang tumpang tindih dapat dihindari dengan dilaksanakannya pembagian tugas serta tanggung jawab sesuai keahlian.
3. Meningkatkan pendayagunaan dana, fasilitas, serta kemampuan yang tersedia secara maksimal.

#### 2.6. Susunan Organisasi Pelaksana Proyek

1. Struktur Organisasi Pemberi Tugas (*Owner*)
2. Pengguna Anggaran.
3. Pemegang Kas.
4. Pembukuan.
5. Juru Bayar
6. Pengawas Lapangan
7. Laboratory Technician

#### 2.7. Pengendalian Proyek

Pengendalian proyek adalah suatu sistem untuk mengawasi pelaksanaan proyek, agar pihak-pihak yang terlibat dalam proyek dapat berfungsi dan bekerja secara optimal, efisiensi waktu dan tenaga kerja. Pengendalian proyek tidak hanya

dilakukan pada satu aspek saja, melainkan pada semua aspek yang mempengaruhi jalannya pembangunan.

Pengendalian dalam setiap aspek dituntut untuk memberikan hasil yang optimal dan sesuai standar dan spesifikasi yang ada. Dengan demikian efisiensi, efektifitas waktu, mutu dan biaya dapat tercapai. Suatu keadaan yang menyimpang dari standar dan spesifikasi yang ada yang harus diatasi.

#### a. Unsur Pengendalian Proyek

Pada pelaksanaan pembangunan ini pihak kontraktor berusaha untuk mencapai unsur-unsur pengendalian proyek yaitu (1) Pengendalian Kualitas Bahan dan Pekerjaan, (2) Pengendalian Biaya, (3) Pengendalian Waktu

### **Metode**

Metode penulisan yang digunakan yaitu menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Pembahasan masalah didasarkan pada pendapat-pendapat ahli dan hasil-hasil penelitian terdahulu.

### **Hasil penelitian**

#### **Organisasi Proyek**

Organisasi proyek adalah sebagai sarana dalam pencapaian tujuan dengan mengatur dan mengorganisasi sumber daya, tenaga kerja, material, peralatan dan modal secara efektif dan efisien dengan menerapkan sistem manajemen sesuai kebutuhan proyek. Agar tujuan organisasi dapat dicapai, dilakukan proses sebagai berikut:

1. Identifikasi dan pembagian kegiatan:
2. Pengelompokan penanggung jawab kegiatan:
3. Penentuan wewenang dan tanggung jawab :
4. Menyusun mekanisme pengendalian:

#### **Jenis Organisasi Proyek**

Hobbs dan Menard (Hobbs, 1993) mengidentifikasi 7 faktor yang berpengaruh dalam pemilihan struktur organisasi manajemen proyek yakni:

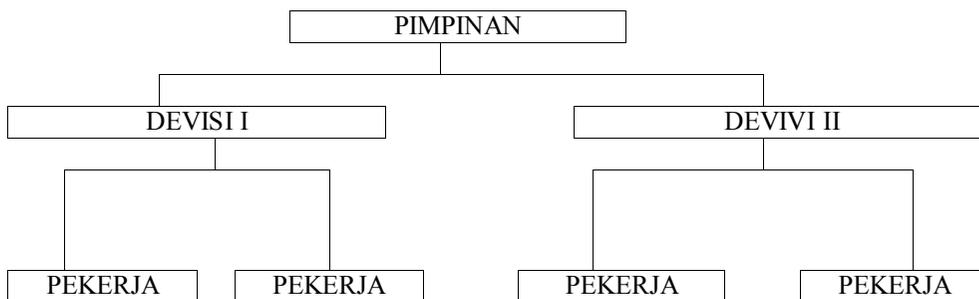
1. Ukuran proyek
2. Kebijakan strategis
3. Kebutuhan terhadap inovasi terbaru
4. Kebutuhan terhadap integrasi (jumlah departemen yang terlibat)
5. Kompleksitas lingkungan
6. Konstrains waktu dan anggaran
7. Stabilitas permintaan sumber daya

Dari sekian banyak organisasi yang ada, yang lazim dipergunakan dalam organisasi proyek adalah sebagai berikut:

#### **1. Organisasi Garis (Line Organization)**

Sangat umum ditemui dalam pekerjaan konstruksi yang tidak terlalu besar. Ciri-ciri organisasi ini antara lain; *tujuannya sederhana, jumlah personel sedikit, hubungan pimpinan dan anggotanya secara langsung*. Organisasi ini hanya dapat

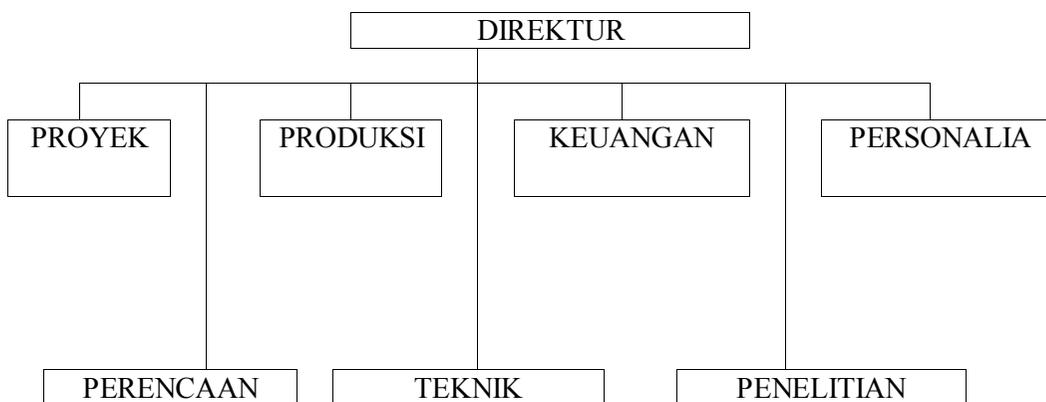
berjalan dengan baik apabila pimpinan mempunyai kemampuan manajerial yang baik, karena semua kemajuan dan kemunduran tergantung pimpinan.



Gambar 4: Bagan Struktur Organisasi Garis

## 2. Organisasi Fungsional (staff organization)

Organisasi yang memiliki susunan dari satuan-satuan yang menangani tugas-tugas spesifik sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dilengkapi subordinat. Untuk itu organisasi jenis ini sering juga dijumpai pada lembaga swasta ataupun kebanyakan organisasi lembaga birokrasi pemerintah. Ciri-ciri organisasi fungsional antara lain; pembagian tugas jelas dan tegas, tidak banyak memerlukan koordinasi, unit-unit organisasi berdasarkan spesialis kegiatan, dan level dibawah pimpinan puncak dapat langsung mempunyai wewenang memberikan perintah langsung pada unit-unit bawahan masing-masing.



Gambar 5: Bagan Organisasi Fungsional

## 3. Organisasi Matrik

Dalam susunan organisasi matrik untuk setiap proyek diperkenalkan seorang koordinator. Koordinator tersebut masih bertugas dalam satuan organisasi atau departemen fungsionalnya. Namun disertai tanggung jawab penuh atas pelaksanaan proyek. Organisasi matrik membebankan susunan samping terhadap tata jenjang

(hirarki) vertikal yang ada. Bentuk susunan organisasi matrik seperti gambar dibawah ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

1. Kebutuhan akan organisasi proyek, sangat dibutuhkan dan berkaitan skala besar kecilnya suatu proyek.
2. Dalam suatu organisasi proyek dibutuhkan inovasi terbaru dan kebutuhan jumlah interface eksternal, konstrain waktu dan anggaran sehingga dapat dipantau penyimpangan waktu dan anggaran pada setiap pelaporan proyek.
3. Penerapan WBS (Work Breakdown Structure), dan OAT (Organization Analysus Table) diperlukan pada organisasi proyek konstruksi agar dapat menempatkan setiap personil sesuai dengan kebutuhan organisasi dan keahliannya masing-masing.

### **Daftar pustaka**

- Flippo, E. B. (1995). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Garvin, B. D. A. (2000). *Learning in Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hobbs, B. & Menard, P. (1993). Organizational choices for project management. In P.C. Dinsmore (Ed), *The AMA handbook of project management*. New York: AMACON.
- Reksohadiprodo, S. (1983). *Manajemen Proyek*. Yogyakarta: BPF.
- Schiro, J. J. (2000). *Memos to the President: Management Advice from the Nation's Top Ceos (Signed)*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Manajemen* (5th ed.). Jakarta: Intermedia.