Pertemuan Ketiga

Struktur Organisasi Proyek

3.1 Proses Mengorganisir

Menurut Ir. Iman Soeharto (1997) mengorganisasi adalah

> mengatur unsur - unsur sumber daya perusahaan yang terdiri dari tenaga kerja, tenaga ahli, material, dana, dan lain - lain dalam suatu gerak langkah yang sinkron untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Proses mengorganisir proyek pada umumnya mengikuti urutan sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi dan klasifikasi pekerjaan
   mulai dari mempelajari gambar - gambar desain enjinering, pembelian material, sampai pekerjaan konstruksinya sendiri perlu diindentifikasi dan klasifikasikan, agar dapat diketahui besar, macam dan jenisnya, sehingga dapat ditentukan kelompok / individu yang menanganinya.
2. Mengelompokkan pekerjaan
   setelah tahap identifikasi dan klasifikasi, h dikelompokkan untuk diserahkan pada kelompok / individu yang akan menangani.
3. Menyiapkan pihak yang akan menangani pekerjaan
   disini sejalan dengan urutan diatas, maka ditentukan pihak yang sesuai untuk menangani pekerjaan berdasarkan ketrampilan dan keahlian masing - masing.
4. Mengetahui wewenang, tanggung jawab dan melakukan pekerjaannya agar hasilnya sesuai sasaran yang diinginkan, maka tiap kelompok / individu harus jelas batasan wewenang dan tanggung jawabnya tidak ada tumpang tindih, sehingga pekerjaan dapat segera dimulai.
5. Menyusun mekanisme koordinasi
   agar terjadi sinkronisasi antar peserta organisasi yang banyak jumlahnya dan dengan tujuan yang sama. Disni perlunya mekanisme koordinasi.

3.2 Struktur Organisasi Proyek

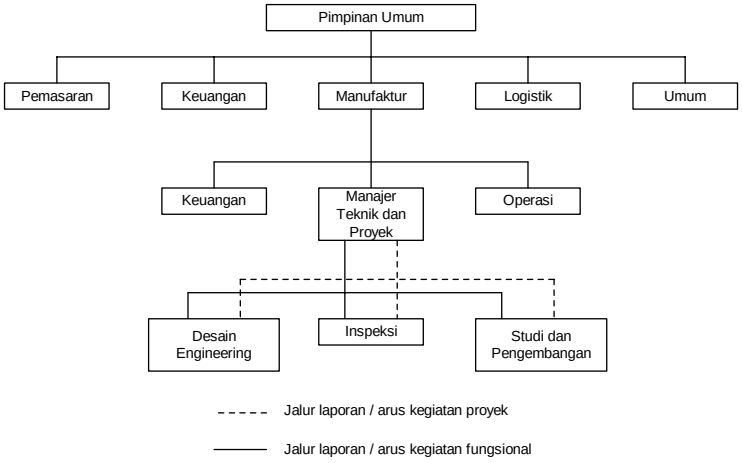
Supaya proses organisasi dapat berjalan dengan baik, perlu dibuatkan suatu wadah yang disebut struktur organisasi, yang menggambarkan hubungan formal, dan bukan hubungan sosial di dalamnya. Struktur organisasi akan menunjukkan hal - hal berikut:

- Macam pokok - pokok kegiatan.
- Pembagian kelompok atau sub sistem.

- Adanya hirarki, wewenang, dan tanggung jawab bagi kelompok / pimpinan.
- Adanya aturan kerjasama, jalur pelaporan, dan komunkasi baik secara vertikal dan horisontal.

Struktur organisasi yang dapat diterapkan pada suatu proyek konstruksi tertentu belum tentu cocok untuk diterapkan pada proyek konstruksi lainnya. Beberapa bentuk struktur organisasi proyek antara lain sebagai berikut:

1. Organisasi proyek fungsional - OPF, variasinya Organisasi Proyek Koordinator.



Gambar 3.1 : Struktur organisasi OPF yang tugas proyek dirangkap oleh fungsionaris organisasi.

Pada organisasi proyek fungsional semua jalur kegiatan proyek mengikuti jalur fungsional yang telah ada pada perusahaan tersebut. Jadi lingkup proyek diserahkan pada bagian / bidang fungsional dari perusahaan yang mempunyai jenis kegiatan yang serupa dan merupakan kegiatan tambahan atau bagian dari kegiatan yang telah ada dan ditangani oleh manajer lini yang telah ada. Misalnya bidang teknik suatu perusahaan juga menangani proyek perluasan kantor, dengan demikian bidang teknik harus bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek tersebut, selain tetap menjalankan fungsi tugasnya sehari - hari, sehingga harus menyusun prioritas kegiatan berdasarkan atas sumber daya yang terbatas agar dapat menangani dua kegiatan sekaligus.

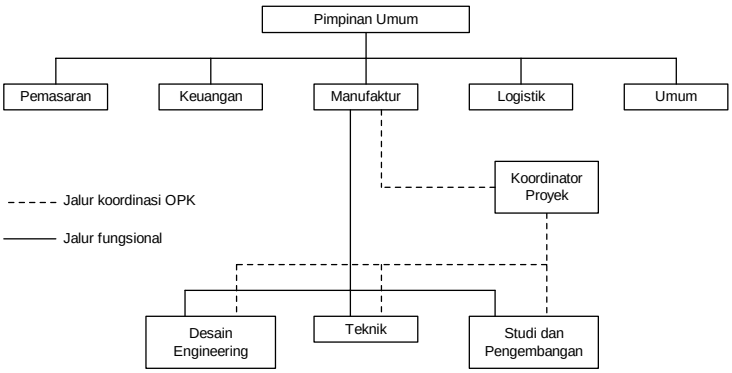
Penggunaan organisasi OPF ini umumnya dijumpai pada perusahaan yang sejak awal sudah mempunyai organisasi fungsional untuk mengelola usahanya sehari - hari, tetap kemudian harus menangani kegiatan baru yang berupa proyek.

Variasi dari organisasi OPF adalah Organisasi Proyek Koordinator - OPK. Dari segi penanganan proyek, bentuk ini sudah lebih maju dibandingkan OPF, hal ini karena ada penunjukkan seorang koordinator yang khusus bertugas sepenuhnya mengurusi proyek, yaitu mengkoordinasi pekerjaan, tenaga dan kegiatan lain yang berkaitan dengan proyek. Yang mana koordinator berfungsi sebagai seorang staf dari salah satu manajer lini dan melaksanakan kepemimpinannya atas proyek dengan prosedur yang telah digariskan dan bukan dengan wewenang seperti yang dimiliki oleh manajer lini. Koordinator berfungsi sebagai pusat informasi tentang kemajuan, kesulitan dan pemberi saran perbaikan proyek yang diperlukan. Koordinator hanya dapat menghimbau dan menganjurkan saja kepada pelaksana proyek segera bertindak, karena tidak mempunyai wewenang lini untuk itu. Hal ini menyebabkan kepemimpinannya menjadi kurang efektif terhadap proyek. Gambar 3.2. menunjukkan struktur organisasi proyek koordinator OPK di perusahaan yang dikelola dengan struktur fungsional.

Penggunaan struktur organisasi OPK ini hampir sama dengan OPF, kelebihannya hanya adanya koordinator yang bertindak sebagai staf dan melapor kepada manajer lini (yang merangkap sebagai pimpro), maka semua urusan proyek akan mendapatkan perhatian lebih banyak dibandingkan dengan OPF.

Untuk jelasnya berikut ini akan dibuat tabel mengenai keuntungan dan kerugian dari struktur organisasi fungsional OPF dan variasinya OPK.
Keuntungan OPF:

- tidak memerlukan tenaga kerja baru, karena memanfaatkan struktur organisasi yang telah ada.
- untuk proyek kecil menguntungkan, karena dapat menghemat pengeluaran.
- banyak diterapkan pada perusahaan yang sejak awal kegiatannya rutin, tetapi harus menangani kegiatan baru berupa proyek, tapi tidak merubah struktur yang ada.



Gambar 3.2 : Struktur organisasi proyek koordinator OPK di perusahaan yang dikelola dengan struktur fungsional.

Keuntungan struktur organisasi OPK

- prinsipnya sama dengan OPF, hanya disini ditambah dengan seorang koordinator yang tugasnya hanya mengelola proyek sebagai penanggung jawab tunggal, maka proyek lebih diperhatikan.
- mengurangi tugas manajer lini dalam memimpim proyek dan pelaporan detail proyek.
- sumber informasi, kesulitan, detail proyek, lebih mudah diperoleh dengan melalui koordinator.sebagai penanggung jawab tunggal.

Kelemahan struktur organisasi OPF

- karena adanya kegiatan yang rangkap, maka seringkali proyek menempati prioritas kedua dibandingkan kegiatan rutinnya.
- penanggung jawab proyek dirangkap oleh manajer lini, sehingga tidak ada penanggung jawab tunggal.
- kurang adanya penekanan kepentingan proyek disebabkan oleh perangkapan kegiatan fungsional tadi.
- untuk proyek besar yang komplek tidak dapat diterapkan.

Kelemahan struktur organisasi OPK

- adanya koordinator masih tetap timbul adanya tumpang tindih kepentingan antara proyek dan kegiatan rutin.
- koordinator wewenangnya terbatas sebab tidak punya wewenang lini.

- adanya dua pelaporan yaitu ke manajer lini dan ke koordinator, sehingga menimbulkan kesimpang siuran kepentingan.
- koordinator kepemimpinannya menjadi tidak efektif terhadap proyek.

2. Organisasi Proyek Murni - OPMi.

Proyek berstatus mandiri, sehingga struktur organisasinya juga harus mandiri, artinya proyek ini terpisah dari fungsi perusahaan sehari - hari dan posisinya sejajar dengan departemen / divisi lain dalam perusahaan. Mengingat sifat proyek yang mandiri, maka biasanya struktur organisasi proyeknya disebut organisasi proyek murni. Ciri - ciri OPMi umumnya adalah

- pimpro berfungsi seperti manajer lini yang lain,
- pimpro mempunyai wewenang penuh atas pengelolaan proyek,
- tenaga pelaksana hanya khusus menangani proyek sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi, dan tidak berada dalam organisasi fungsional rutin lagi,
- tidak banyak membutuhkan dukungan dari unit fungsional.

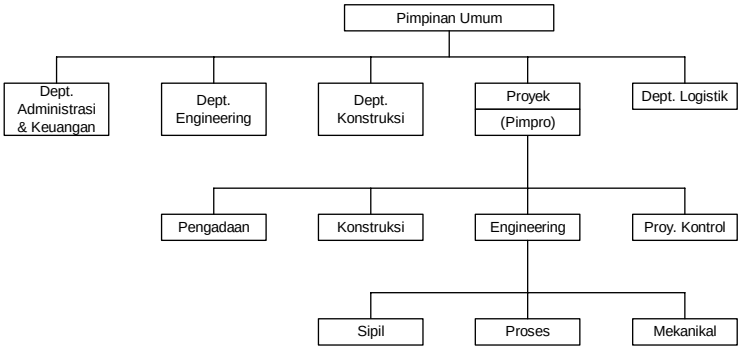
Kedudukan pimpro disini sama pentingnya dengan manajer lini yang lain, pimpro melapor kepada atasannya, yaitu manajer lini dalam organisasi fungsional, serta dapat pula langsung melapor kepada pucuk pimpinan perusahaan, bilamana dianggap perlu untuk kepentingan perusahaan.Sehubungan dengan itu, semua sasaran, keberhasilan, jadwal, pelaksanaan, anggaran dan mutu menjadi tanggung jawab pimpro. Dibawah ini akan diberikan keuntungan dan kelemahan dari struktur organisasi proyek murni - OPMi.

Keuntungan :

- pimpro mempunyai wewenang penuh atas pengelolaan proyek, dan bertindak sebagai penanggung jawab tunggal.
- Efektivitas penyelenggaraan proyek yang dilaksanakan sangat tinggi

Kelemahan :

- terlalu mahal dan tidak efisien untuk membagi dan memecah penggunaan sumber daya, misalnya peralatan konstruksi dan tenaga di masing-masing proyek.
- umur departemen fungsional tambahan amat terbatas sesuai dengan umur proyek yang ditangani.



Gambar 3.3 : Struktur organisasi proyek murni - OPMi.

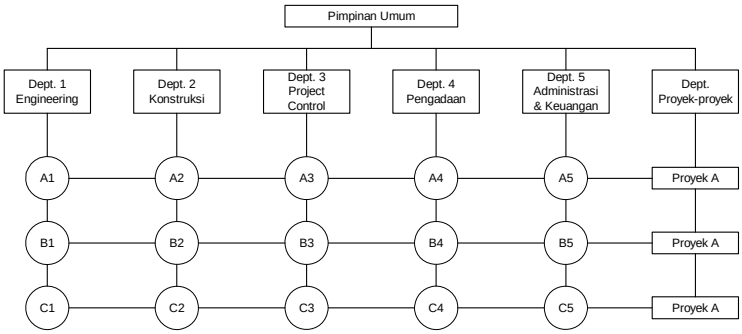
3. Organisasi Proyek Matriks -- OPM

Organisasi proyek matriks dimaksudkan untuk mengambil segi-segi positif struktur fungsional dan OPMi dari sudut pandang perusahaan secara menyeluruh dalam menangani proyek. Pada OPM tergabung 2 unsur dasar, yaitu unsur organisasi fungsional dan proyek. Masing-masing komponen OPM secara administratif tetap terikat dengan departemen fungsional yang bersangkutan sebagai induk organisasinya, dan terikat ke pimpro mengenai penanganan proyek. Pengaturan seperti itu membuat para spesialis tetap bernaung di bawah departemen fungsional sambil memberikan pelayanan kepada proyek atau proyek-proyek. Jadi segi-segi positif pada setiap komponen OPM yang ingin diperoleh dalam waktu yang bersamaan adalah seperti diuraikan berikut ini.

1. Yang berhubungan dengan Organisasi Induk
   - Menjaga mutu teknis pekerjaan sesuai dengan spesialisasi di bidang fungsional .
   - Memakai prosedur spesifik yang telah dikembangkan dan terbukti amat berguna untuk menyelesaikan pekerjaan.
   - Mengusahakan efisiensi penggunaan sumber daya.
   - Mengikuti perkembangan teknologi.
2. Yang Berhubungan dengan Proyek
   - Menjaga kepentingan dan tujuan proyek, seperti pencapaian konstrain anggaran,jadwal dan mutu.
   - Koordinasi dan integrasi kegiatan yang dilakukan oleh semua organisasi peserta proyek.
   - Memperhatikan dan mengurus hubungan dengan pemilik,dan *stake holder* (pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap proyek tersebut) yang lain.

Mekanisme di atas membuka kesempatan adanya arus kerja, wewenang, tanggung jawab, koordinasi, dan komunikasi yang terlaksana secara vertikal dan horizontal. Dengan demikian, berbagai disiplin dalam perusahaan dapat dipakai patungan (*sharing*) untuk menangani multi proyek Metode ini juga diharapkan dapat menembus dinding organisasi fungsional sehingga dapat menyesuaikan, mengikuti, dan memberikan tanggapan yang cepat bagi kegiatan proyek yang dinamis.

Dalam OPM, posisi manajer proyek atau pimpro memegang peranan pokok yaitu, mempunyai tugas sebagai penanggung jawab tunggal penyelenggaraan keseluruhan kegiatan proyek, sedangkan organisasi fungsional tetap memegang fungsinya dan memberikan dukungan untuk kepentingan proyek tersebut dan proyek-proyek yang lain. Di atas telah disebutkan bahwa OPM diharapkan dapat memberikan tanggapan yang cepat terhadap kebutuhan proyek. Ini dimungkinkan antara lain karena pimpro mempunyai wewenang menggunakan sumber daya perusahaan sepanjang menyangkut kepentingan proyek.



Gambar 3.4 : Struktur Organisasi Matriks

Gambar 3.3 menggambarkan struktur OPM dari perusahaan Engineering - Konstruksi yang menangani lebih dari satu proyek (multi proyek). Di sini setiap pimpro melapor kepada direktur proyek, sedangkan departemen fungsional memberikan dukungan keahlian dan pekerjaan-pekerjaan lain yang diperlukan oleh masing-masing proyek.

Beberapa keunggulan serta kelemahannya akan diterangkan berikut ini:

Keunggulan:

- Dengan adanya penanggung jawab tunggal maka kepentingan proyek dapat dijaga, dipelihara dan dikerjakan terus-menerus secara berkesinambungan.

- Memungkinkan tanggapan atas persoalan yang timbul dengan cepat.
- Memungkinkan pemakaian bersama terhadap tenaga ahli atau sumber daya lain secara efisien oleh lebih dari satu proyek.
- Di samping tugasnya dalam proyek yang bersangkutan, para spesialis dapat tetap memelihara dan meningkatkan profesinya serta mengikuti kemajuan teknologi karena tetap terikat dengan induk organisasi fungsionalnya. Petugas proyek memilki tempat bernaung yaitu, organisasi induk semula, bila proyek tidak memerlukan lagi keahliannya.

Kelemahan:

- Meskipun tanggung jawab tercapainya sasaran-sasaran proyek seperti anggaran biaya, jadwal, dan mutu berada di tangan pimpro, tetapi keputusan mengenai pelaksanaan pekerjaan dan keperluan personil (kualits dan kuantitas) berada di departemen lain yang terletak di luar jalur komandonya.
- Mempunyai sifat ketergantungan yang tinggi antara proyek dan organisasi lain pendukung proyek. Sering kali organisasi tersebut memiliki tugas-tugas lain di samping proyek yang dimaksud, bahkan tidak jarang lebih dari satu proyek yang dikerjakan pada kurun waktu bersamaan.
- Terdapat dua jalur pelaporan (dua atasan) bagi anggota tim inti proyek. Hal ini sering menimbulkan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.

Oleh karena faktor-faktor di atas sering kali keputusan dan tindakan pimpro harus dikomunikasikan dan dimusyawarahkan dengan berbagai pimpinan fungsional yang kadang-kadang memilki tujuan dan kepentingan berbeda dengan proyek bersangkutan. Hal ini sering mermerlukan waktu dan kesabaran.

Struktur OPM dipilih dengan tujuan untuk mencapai efisiensi penggunaan sumber daya sebaik-baiknya. Oleh karena tidak ada perusahaan yang memilki sumber daya tidak terbatas, maka bila tujuannya ingin menampung multi proyek, struktur ini merupakan alternatif yang dapat dipertimbangkan. Penggunaan OPM harus didahului dengan persiapan personil yang matang, baik dari segi kualitas dan sikap (*attitude*) serta latihan, terutama bila mereka berasal atau terbiasa bekerja di lingkungan struktur fungsional dengan satu jalur laporan. Tanpa mempersiapkan kondisi yang matang seperti cara kerja dengan arus kegiatan dan pelaporan ke dua arah (vertikal dan horizontal) akan membuat personil bingung, ”frustasi”, dan mudah mendorong timbulnya konflik.

3.3 Contoh struktur organisasi pada proyek Hotel Hyatt Bandung

Sebagai contoh kasus akan dipilih proyek pembangunan Hotel Hyatt Regency, Bandung.

A. Adapun data - data dari proyek tersebut adalah,

1. Proyek telah lama berhenti karena mengalami kesulitan keuangan, akhirnya akan dilanjutkan lagi.
2. Operator hotel yang akan menangani sekarang berubah dari Pullman ke Hyatt.
3. Pihak manajemen pemilik memutuskan untuk memulai pekerjaan dengan segera, waktu pelaksanaan selama 18 bulan maksimum.
4. Karena perubahan tersebut, maka banyak perubahan pada desain tata ruang, interior, fungsi organisasi, dan manajemen hotelnya sendiri.
5. Akhirnya kontraktor lama dipanggil kembali agar membuat proposal untuk menyelesaikan proyek tersebut.
6. Setelah melalui proses yang cukup panjang, akhirnya diputuskan untuk melakukan kontrak secara lump sum price dan pihak kontraktor lama dijadikan main kontraktor (kontraktor utama).
7. Selain perjanjian no.6, pihak kontraktor juga berkewajiban untuk melakukan koordinasi pekerjaan terhadap semua sub kontraktor, baik yang langsung ditentukan oleh kontraktor utama, maupun sub kontraktor yang ditunjuk oleh pemilik (nominated sub kon). Soal harga dan perjanjian nominated sub kontraktor dilakukan oleh pemilik, sedangkan tanggung jawab pelaksanaan, jadwal, kontrol, dan progres ditangani oleh kontraktor utama, dengan mendapatkan *coordination fee*.

B. Struktur Organisasi Proyek Sebelum Proyek Hotel dimulai.

Selama ini pembangunan perluasan gedung BIP dikoordinir oleh seorang PM yang juga dirangkap oleh salah satu bagian dari struktur organisasi operasional gedung.

- Struktur organisasi operasional BIP adalah organisasi fungsional yang mengelola gedung BIP setiap harinya.
- Tugas Building Operation selain mengelola operasi gedung BIP sehari-hari, juga merangkap sebagai PM untuk proyek perluasan gedung BIP II yang sudah selesai pelaksanaannya.
- Di sini ada perangkapan tugas pada Building Operation dan PM, yang dirangkap oleh satu orang.
- Untuk proyek perluasan yang tidak terlalu besar dan kompleks, jabatan rangkap seperti di atas masih memungkinkan untuk dilaksanakan sehingga dapat mengurangi penambahan sumber

daya manusia (tenaga kerja) baru, yang berarti mengurangi pengeluaran biaya.

C. Struktur Organisasi proyek Saat Proyek Hotel dimulai.

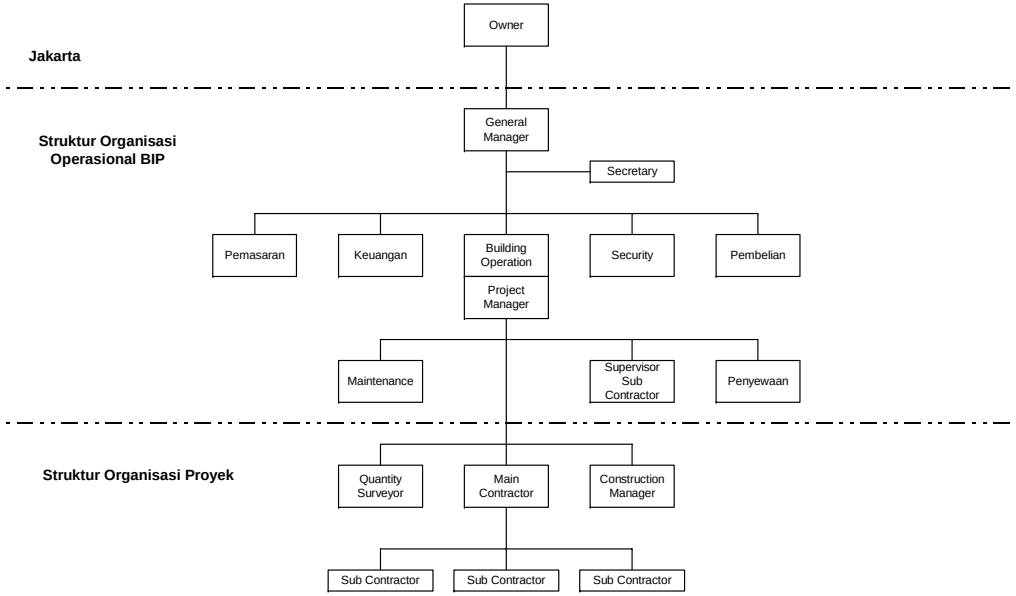
Sehubungan dengan adanya rencana perubahan operator dari Pullman ke operator Hyatt dan pelaksanaan pembangunan hotel harus segera dimulai, maka pihak manajemen pemilik memutuskan untuk melepaskan tugas PM yang fungsional dengan menunjuk PM yang baru dari luar dan PM yang lama menjadi CM proyek hotel. Selain itu, penggantian PM yang lama dengan yang baru didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :

- perlu seorang PM yang berpengalaman dan bertanggung-jawab penuh terhadap kelangsungan dan keberhasilan proyek tanpa diganggu dalam tugas rutin manajer lini (tidak ada tugas rangkap).
- penanggung jawab proyek dirangkap oleh manajer lini, sehingga tidak ada penanggung jawab tunggal.
- kurang adanya penekanan kepentingan proyek disebabkan oleh perangkapan kegiatan fungsional tadi.

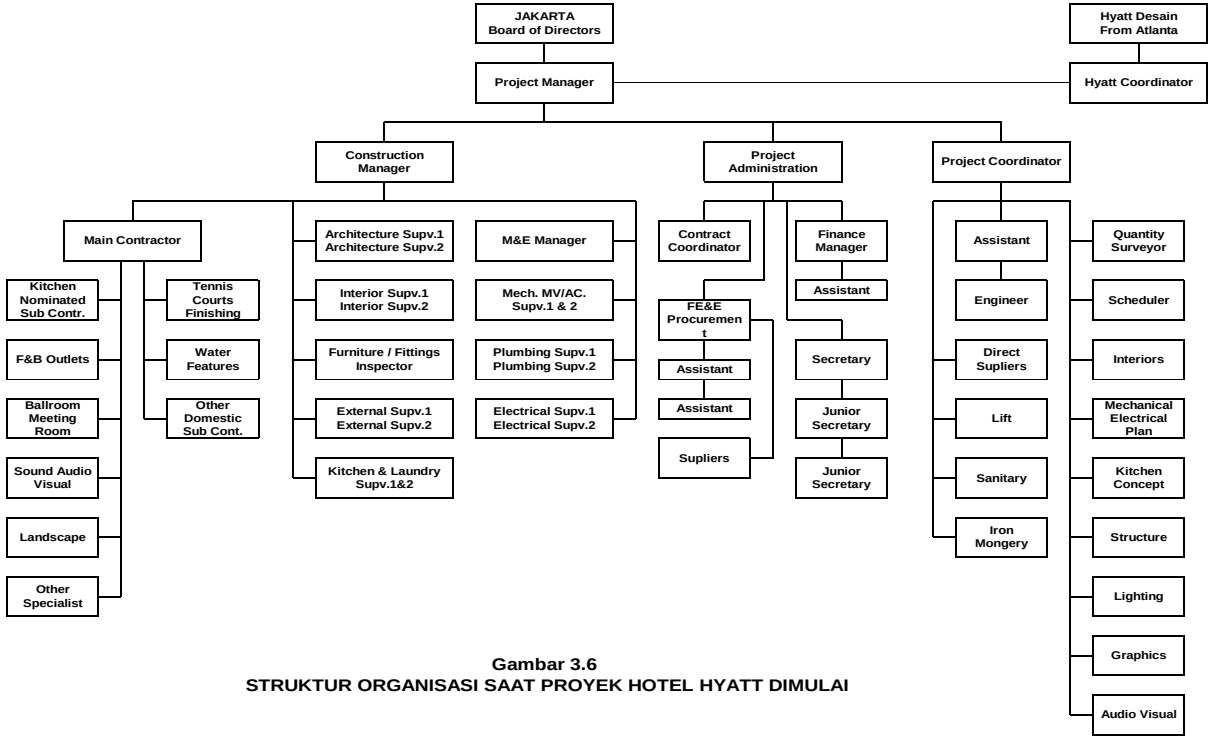
Setelah mempelajari data diatas, maka pihak manajemen memutuskan untuk membentuk tim khusus guna menangani proyek ini. Akhirnya ditunjuk seorang projek manajer yang didatangkan dari luar untuk menangani proyek ini. Di mana project manager harus melapor ke dewan direktor di Jakarta yang sudah ditentukan, memang khusus menangani proyek - proyek.

PM yang baru memutuskan untuk mengambil langkah-langkah sebagai berikut;

- merubah struktur organisasi yang lama menjadi struktur organisasi proyek murni.
- membentuk tim yang terdiri dari, project administration, project design coordination, construction manager, serta diperlukan main contractor.
- mengajukan usulan untuk menempatkan perwakilannya di lapangan kepada operator Hyatt di Amerika.
- mengusulkan kepada pihak manajemen pemilik untuk menyediakan biaya kontingensi sebagai antisipasi terhadap perubahan desain.
- mewajibkan kepada main-contractor untuk menyediakan divisi khusus engineering yang berfungsi untuk melakukan koordinasi dengan project design coordination yang di dalamnya ada hubungan fungsional antara nominated sub-kontraktor dan desain intern pemilik dengan pihak main-kontraktor selama berlangsungnya proyek.



Gambar 3.5 :
STRUKTUR ORGANISASI SEBELUM PROYEK HOTEL HYATT DIMULAI



Gambar 3.6
STRUKTUR ORGANISASI SAAT PROYEK HOTEL HYATT DIMULAI