

POLA STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN KUALITAS PADA KONTRAKTOR BESAR DI INDONESIA

Oleh : Fajar Susilowati

Jurusan Teknik Sipil, Politeknik Negeri Jakarta
Jl. Prof. Dr. G.A. Siwabessy, Kampus UI Depok.

Abstrak

Melalui studi mengenai pola struktur organisasi manajemen kualitas ini dimaksudkan untuk memberi gambaran (deskriptif) tentang tipe struktur organisasi manajemen kualitas yang ada pada kontraktor besar di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey pada 5 (lima) perusahaan kontraktor besar dan wawancara terhadap pimpinan masing-masing perusahaan pada level manager atau bagian wakil manajemen (management representative). Analisis dilakukan dengan memetakan pola dan bentuk struktur organisasi yang ada pada masing-masing perusahaan berdasarkan lingkup wewenang dan tanggung jawab bagian struktur organisasi terkait dengan manajemen kualitas. Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa struktur organisasi manajemen kualitas pada perusahaan dan proyek disebut sebagai wakil manajemen (management representative) yang bertanggung jawab terhadap manajemen kualitas dari semua proyek yang ditangani oleh perusahaan. Wakil manajemen (management representative) memberikan pertanggungjawaban kepada Direktur Utama atau Direktorat Khusus dalam suatu perusahaan. Sedangkan bagian manajemen kualitas pada struktur organisasi proyek sering disebut sebagai wakil proyek (project representative) yang memberikan pertanggungjawaban secara langsung kepada Manajer Proyek. Berdasarkan kesimpulan yang ada tersebut diharapkan dapat digunakan dalam membantu para kontraktor untuk menentukan atau memperbaiki struktur organisasi yang mereka miliki, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: Struktur Organisasi, Management Representative, Project Representative

1. Pendahuluan

Dengan diberlakukannya sistem perdagangan bebas dan Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) di beberapa negara termasuk Indonesia, diperlukan suatu manajemen kualitas yang mencakup seluruh sistem pendukung yang melibatkan seluruh fungsi dan level organisasi khususnya bagi kontraktor besar yang bergerak di bidang konstruksi.

Studi tentang manajemen kualitas di Indonesia juga telah banyak dilakukan, dalam hal ini akan dijelaskan secara lebih khusus mengenai struktur organisasi terkait dengan manajemen kualitas dimana berdasarkan berbagai informasi dari penelitian sebelumnya bahwa dengan sistem manajemen kualitas yang baik terbukti dapat mengoptimalkan keuntungan dan daya saing perusahaan (Asa dkk, 2008).

Dari hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat digunakan dalam

membantu para kontraktor untuk menentukan atau memperbaiki struktur organisasi yang mereka miliki, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan tersebut.

2. Struktur Organisasi

Dalam membentuk suatu organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu gambaran awal dari suatu organisasi tersebut. Mempelajari struktur organisasi dapat mengetahui kemungkinan kegiatan-kegiatan apa yang ada dalam suatu organisasi, karena didalam suatu organisasi tergambar bagian-bagian (departemen) yang ada, nama dan posisi setiap personil, dimana garis penghubung didalamnya juga menunjukkan siapa atau bagian apa akan bertanggung jawab terhadap apa dan kepada siapa (Gammahendra, F, dkk, 2014).

Struktur organisasi merupakan cara suatu organisasi dalam mengatur sumber daya yang terlibat didalamnya. Struktur

organisasi juga merupakan cara yang tepat dalam menempatkan sumber daya khususnya manusia sebagai bagian penting organisasi dalam suatu hubungan yang saling terkait dan berinteraksi dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi dalam Gammahendra, F, dkk., 2014).

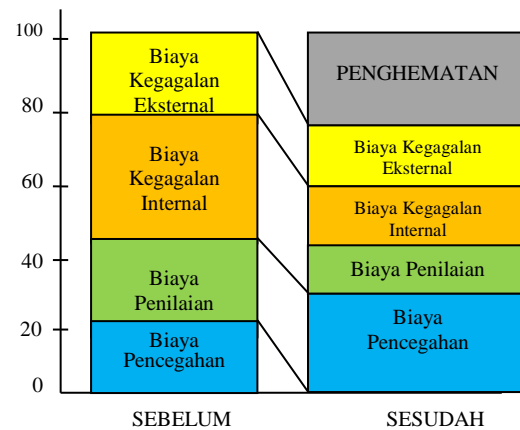
Struktur organisasi juga harus terkait dengan lingkungan dimana organisasi itu berada/ beroperasi. Salah satu indikator dari struktur organik adalah tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan. Ketika kebebasan dan tanggung jawab diberikan untuk pembuatan keputusan maka ide-ide baru akan dilahirkan. Struktur organik ini bila dipadukan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, strategi dan budaya dipahami sebagai preskripsi dalam mendorong inovasi organisasi. Struktur ini dapat mempengaruhi kinerja karena adanya desentralisasi dalam pengambilan keputusan (Juniarti, A. T., 2009).

Oleh sebab itu, sebuah struktur organisasi akan sangat penting dalam membantu manajer dalam melakukan pengambilan keputusan dan mengelola sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan menyelaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Keberhasilan organisasi cenderung mengikuti pola pengembangan sebagaimana organisasi itu tumbuh dan berkembang. Perencanaan struktur organisasi harus disusun secara tepat, guna pencapaian tujuan organisasi dalam mewujudkan kinerja perusahaan (Hunger & Wheelen dalam Juniarti, A. T., 2009).

3. Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu telah dibangun sebagai satu kesatuan dari manajemen kualitas dimana kebanyakan strukturnya menyesuaikan dengan standar yang terdapat dalam seri ISO 9000. Dengan pemilihan struktur organisasi yang tepat yang selaras dengan ISO9000 maka dapat dilakukan penghematan biaya melalui pencegahan terjadinya kegagalan sehingga kualitas dapat terjaga dengan baik. Penghematan biaya yang didapat dari penerapan sistem manajemen mutu diperoleh dari tindakan pencegahan supaya pekerjaan perbaikan karena kegagalan berkurang. Gambar 1 berikut merupakan penggambaran penghematan biaya kualitas dengan Penerapan Sistem Mutu (Wacono dalam Budihardja, S. & Indryani, R., 2010).



Gambar 1. Penghematan Biaya Mutu dengan Penerapan Sistem Mutu

Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. SMM mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar (Semuel, H. & Joni, Z, 2011)

Dari penelitian sebelumnya juga dapat diketahui bahwa salah satu faktor utama yang berpotensi menjadi hambatan dalam penerapan manajemen kualitas adalah masalah komunikasi (Soekiman & Natalia, 2009). Masalah komunikasi juga merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam mengukur keberhasilan jalannya suatu organisasi.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi gambaran (deskriptif) tentang tipe struktur organisasi manajemen kualitas yang ada pada kontraktor besar di Indonesia.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey pada 5 (lima) perusahaan kontraktor besar dan wawancara terhadap pimpinan masing-masing perusahaan pada level manager atau bagianwakil manajemen (*management representative*).

Analisis dilakukan dengan memetakan pola dan bentuk struktur organisasi yang ada pada masing-masing perusahaan berdasarkan lingkup wewenang dan tanggung jawab bagian struktur organisasi terkait dengan manajemen kualitas.

5. Struktur Organisasi Manajemen Kualitas Pada Kontraktor Besar di Indonesia

Berdasarkan hasil survai dan *interview* terhadap beberapa perusahaan yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa struktur organisasi manajemen kualitas pada kontraktor besar di Indonesia dapat dibedakan menjadi struktur organisasi manajemen kualitas pada perusahaan dan struktur organisasi manajemen kualitas pada proyek.

Perbedaan ini didasarkan pada wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian tersebut. Bagian yang bertanggung jawab terhadap manajemen kualitas pada suatu perusahaan (struktur organisasi perusahaan) disebut sebagai wakil

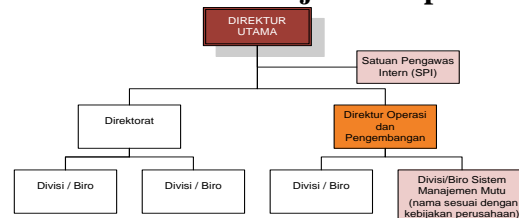
manajemen (*management representative*) yang bertanggung jawab terhadap manajemen kualitas dari semua proyek yang ditangani oleh perusahaan, dimana tanggung jawab ini secara langsung dilimpahkan kepada masing-masing wakil proyek atau pada struktur organisasi proyek sering disebut sebagai *project representative*. Wakil manajemen (*management representative*) memberikan pertanggungjawaban kepada Direktur Utama atau Direktorat Khusus dalam suatu perusahaan, sedangkan wakil proyek (*project representative*) memberikan pertanggungjawaban kepada Manajer Proyek pada masing-masing proyek yang ditangani. Berikut diuraikan lebih rinci mengenai struktur organisasi manajemen kualitas pada perusahaan dan struktur organisasi manajemen kualitas pada proyek untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai perbedaan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing struktur organisasi tersebut.

5.1. Struktur Organisasi Manajemen Kualitas Pada Perusahaan

Secara umum terdapat tiga tipe struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan wakil manajemen (*management representative*) pada kontraktor besar sesuai dengan berikut :

5.1.1. Posisi Wakil Manajemen pada Perusahaan Konstruksi

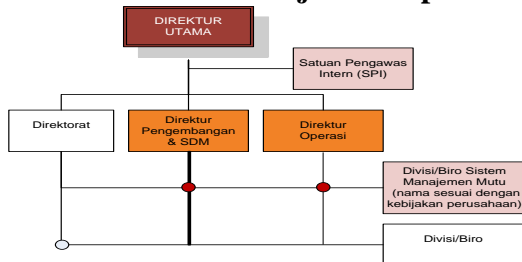
a. Posisi Wakil Manajemen Tipe 1



Posisi Wakil Manajemen Tipe 1 ini berada dibawah direktorat khusus yang membawahi divisi/biro sistem manajemen kualitas. Dalam struktur organisasi tipe ini, wakil manajemen berada dibawah tanggungjawab **Direktur Operasi dan Pengembangan**. Dalam tipe ini Direktur

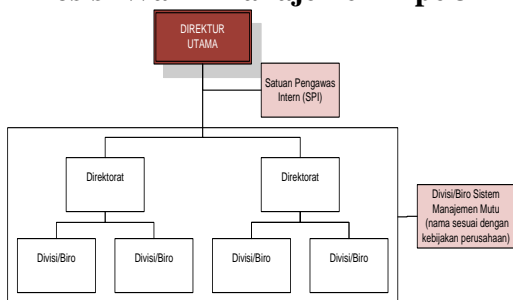
Utama memiliki asisten dalam melakukan pengawasan intern yang dilakukan oleh **Satuan Pengawas Intern (SPI)**.

b. Posisi Wakil Manajemen Tipe 2



Posisi wakil manajemen Tipe 2 ini berada dibawah dua atau lebih direktorat perusahaan. Pada umumnya direktorat yang membawahi divisi/biro sistem manajemen kualitas dalam struktur organisasi tipe ini adalah pemisahan antara **Direktur Operasi dan Direktur Pengembangan & SDM**. Pada struktur organisasi Tipe 2 ini juga memiliki **Satuan Pengawas Intern (SPI)**.

c. Posisi Wakil Manajemen Tipe 3



Posisi wakil manajemen Tipe 3 ini berada di luar struktur inti organisasi, bersifat **independen dan mandiri**. Dalam struktur organisasi ini pengawasan intern juga dilakukan oleh **Satuan Pengawas Intern (SPI)**.

5.2. Struktur Organisasi Manajemen Kualitas Pada Proyek

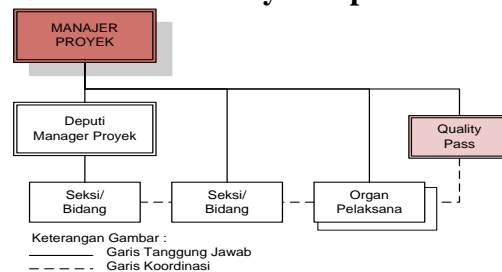
Struktur organisasi manajemen kualitas pada proyek sangat tergantung pada jenis proyek yang ditangani. Pada masing-masing proyek umumnya memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda mengingat sifat bangunan konstruksi yang unik sehingga sering kali struktur organisasi proyek perlu menyesuaikan dengan

kebutuhan di lapangan supaya struktur organisasi yang ada lebih tepat dan efektif.

Pada umumnya bagian manajemen yang menangani manajemen kualitas di proyek disebut sebagai wakil proyek (*project representative*). Dari hasil survai dan *interview* mengenai bentuk umum struktur organisasi di proyek terkait dengan *project representative* secara umum juga dapat dibedakan dalam 3 tipe yang dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

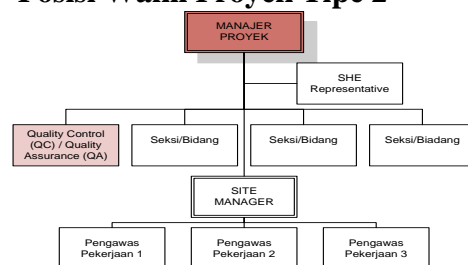
5.2.1. Posisi Wakil Manajemen Pada Proyek Konstruksi

a. Posisi Wakil Proyek Tipe 1



Posisi wakil proyek Tipe 1 ini menggambarkan adanya peranan suatu bagian yang disebut sebagai **Quality Pass** yang fungsinya adalah membantu manajer proyek dalam melakukan pengawasan terhadap keseluruhan bagian dalam organisasi untuk memastikan bahwa sistem manajemen yang ada dilaksanakan secara benar dan efektif. *Quality Pass* dalam struktur organisasi ini memiliki kewenangan untuk melakukan koordinasi dengan semua bidang atau organ pelaksana yang ada dalam struktur organisasi tersebut.

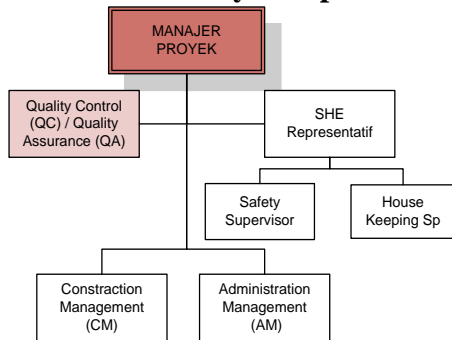
b. Posisi Wakil Proyek Tipe 2



Posisi wakil proyek Tipe 2 ini menggambarkan adanya peranan suatu bagian manajemen kualitas dengan istilah

Quality Control (QC) / Quality Assurance (QA) yang berada pada tingkat seksi / bidang yang bertanggungjawab langsung kepada Manajer Proyek terhadap manajemen kualitas proyek secara keseluruhan

c. Posisi Wakil Proyek Tipe 3



Posisi wakil proyek Tipe 3 ini hampir sama dengan struktur organisasi proyek tipe-2, namun dalam struktur organisasi proyek Tipe 3 ini posisi **Quality Control (QC) / Quality Assurance (QA)** berada sejajar dengan posisi *Safety, Health & Environment (SHE) Representatif* dan merupakan wakil dari Manajer Proyek dalam pelaksanaan dan pengawasan terhadap sistem manajemen proyek secara keseluruhan.

6. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa struktur organisasi manajemen kualitas pada kontraktor besar di Indonesia dapat dibedakan menjadi struktur organisasi manajemen kualitas pada perusahaan dan proyek. Struktur organisasi manajemen kualitas pada perusahaan maupun proyek secara umum masing-masing dibedakan menjadi 3 tipe berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Bagian manajemen kualitas pada struktur organisasi perusahaan disebut sebagai wakil manajemen (*management representative*) yang bertanggung jawab terhadap manajemen kualitas dari semua proyek yang ditangani oleh perusahaan. Wakil manajemen (*management representative*) memberikan pertanggungjawaban kepada Direktur

Utama atau Direktorat Khusus dalam suatu perusahaan. Sedangkan bagian manajemen kualitas pada struktur organisasi proyek sering disebut sebagai wakil proyek (*project representative*) yang memberikan pertanggungjawaban secara langsung kepada Manajer Proyek..

DAFTAR PUSTAKA

Asa, M. F. dkk. (2008). “Faktor-Faktor Kritis dalam Sistem Manajemen Mutu (SMM) untuk Optimasi Profitabilitas dan Daya Saing Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia” *Jurnal Teknik Sipil*, Vol.15 No.3 Desember, ISSN 0853-2982.

Budihardja, S. & Indryani, R. (2010). “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Pada Proyek Konstruksi Gedung di Surabaya”. ITS Surabaya.

Gammahendra, F, dkk. (2014). “Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 7 No. 2 Januari 2014.

Juniarti, A. T. (2009). “Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro”. *Trikonomika*, Volume 8, No. 2, Desember 2009, Hal. 90–95.

Semuel, H. & Joni, Z. (2011). “Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang)”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13, No.2, September 2011: 162-176

Soekiman, A. dan Natalia. (2009). “Penerapan Konsep *Total Quality Management (TQM)* pada Perusahaan Konstruksi di Indonesia”. *Konferensi Nasional Teknik Sipil 3*. Jakarta.