

ORGANISASI PROYEK

Oleh : Suwinardi

Staf Pengajar Jurusan Teknik Elektro Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. Sudarto, SH, Tembalang, Semarang, 50275

Abstrak

Organisasi merupakan bagian dari suatu manajemen proyek, yang akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, dan rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan. Suatu organisasi proyek dapat berupa organisasi proyek murni. Organisasi proyek murni terpisah dengan organisasi induk dan menjadi organisasi tersendiri dengan staf teknis tersendiri, administrasi yang terpisah dan ikatan dengan organisasi induk berupa laporan kemajuan secara periodik mengenai proyek. Namun untuk mengatasi kelemahan organisasi proyek murni dapat menggunakan organisasi matriks. Organisasi matrik merupakan gabungan dari organisasi fungsional dan organisasi proyek murni untuk menghindari kekurangan-kekurangan yang ada dan merupakan jalan tengah dari keduanya.

Kata kunci : Struktur organisasi, pembagian kerja, dan departementalisasi

1. Pendahuluan

Suatu perusahaan tidak terlepas dari suatu kegiatan pengorganisasian dalam melaksanakan proyek. Proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, menggerakkan sumber daya yang dimilikinya, serta lingkungan yang melingkupinya.

Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah:

- a. Departementalisasi
Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi.
- b. Pembagian kerja
Pembagian kerja merupakan pemerincian tugas pekerjaan agar setiap

individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini:

- a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
- c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasi

ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya. Pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, dan rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya
- b. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
- c. Teknologi yang digunakan

- d. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
- e. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.
- f. Kemampuan dan cara berfikir para anggota serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
- g. Ukuran organisasi
Biasanya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuannya, akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

3. Bagan Organisasi Formal

Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untuk disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan bagan organisasi (*organization chart*) untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, dimana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pembagian kerja.

Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan. Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan di mana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Konsep ini disebut synergy. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (division of labor) yang memungkinkan sinergi terjadi. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktivitas.

b. Manajer dan bawahan atau rantai perintah.

Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar 3.1. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggung jawaban juga hanya kepada seorang manajer.

c. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan.

Label dan diskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.

d. Pengelompokan segmen - segmen pekerjaan.

Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi)

e. Tingkatan manajemen.

Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat diperkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompokkan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (size) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas.

Kekurangan atau kelemahan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, di mana organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungan adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang

dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat dimana orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang-bidang di mana duplikasi yang tidak diperlukan terjadi.

4. Departementalisasi

Efisiensi aliran pekerjaan tergantung pada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja.

Ada beberapa cara di mana organisasi dapat memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang bermacam-macam untuk dilaksanakan. Sekali lagi, proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebut departementalisasi atau departementasi. Beberapa bentuk departementalisasi yang akan dibicarakan berikut ini, adalah atas dasar:

- a. Fungsi: pemasaran, akuntansi, produksi, atau keuangan.
- b. Produk atau jasa: divisi mesin cuci, lemari es, televisi, atau radio.
- c. Wilayah: divisi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, atau Indonesia Timur dan Operasi Internasional.
- d. Langgan: penjualan industri, pedagang eceran, pemerintah, militer atau konsumen.
- e. Proses atau peralatan: departemen pemotongan, kelompok perakitan, bagian pembungkusan, atau bagian finishing.
- f. Waktu: kelompok kerja bisa dibagi menjadi shift pertama, shift kedua, dan shift ketiga.
- g. Pelayanan: bisa mencerminkan kelas bisnis, kelas ekonomi, dan kelas turis dalam pelayanan di pesawat terbang.

- h. Alpha-numerical: bisa digunakan pada pelayanan telepon di mana, misal, nomer 00000 – 50000 ditempatkan dalam satu departemen dan nomer 50001 – 99999 dalam departemen lain.

- i. Proyek dan Matriks: digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi, perusahaan konsultan atau orientasi-energi.

Dalam hal ini harus dicatat bahwa hampir semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam pengelompokan kegiatan-kegiatannya. Bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai empat, lima, atau enam pendekatan digunakan bersama sebagai dasar departementalisasi.

5. Organisasi Proyek

- a. Organisasi Proyek Murni.

Bentuk lain suatu organisasi proyek dapat berupa organisasi proyek murni. Organisasi terpisah secara terpisah dengan organisasi induk dan menjadi organisasi tersendiri dengan staf teknis tersendiri, administrasi yang terpisah dan ikatan dengan organisasi induk berupa laporan kemajuan secara periodic mengenai proyek. Organisasi induk memberikan petunjuk administrasi, keuangan, personalia, dan prosedur control secara detail. Manajer proyek bisa melakukan kerjasama sumber daya dari luar berupa sub kontraktor atau supplier selama sumber daya itu tidak tersedia atau tidak bisa dikendalikan dalam organisasi.

Di bawah ini salah contoh bentuk organisasi proyek murni



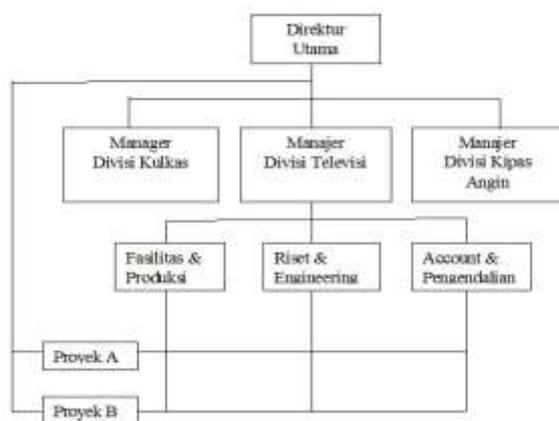
Gambar 1. Organisasi Proyek Murni

Kelebihan dari struktur organisasi proyek murni adalah :

- 1) Manajer proyek (MP) mempunyai wewenang penuh untuk mengelola proyek. Meskipun MP harus melapor ke eksekutif senior di organisasi induk, ada perhatian khusus ke proyek.
- 2) Semua anggota tim proyek secara langsung bertanggungjawab terhadap manajer proyek
- 3) Rantai komunikasi menjadi pendek, sehingga mengurangi salah informasi
- 4) Bila ada proyek yang sama berturut-turut, organisasi ini bisa memanfaatkan para ahli yang sama
- 5) Kemampuan membuat keputusan menjadi cepat dilakukan
- 6) Adanya kesatuan komando
- 7) Bentuknya simple sehingga mudah dilaksanakan

Organisasi proyek murni mempunyai keterbatasan, antara lain :

- 1) Bila organisasi induk mempunyai banyak proyek yang harus dikerjakan, akan terjadi duplikasi usaha dan fasilitas sumber daya
- 2) Struktur ini akan menambah biaya, karena biayanya berdiri sendiri dengan staf penuh
- 3) Sering kali manajer proyek menumpuk sumber daya secara berlebihan
- 4) Bila proyek selesai akan terjadi masalah tentang nasib para pekerja. Apakah mereka harus diberhentikan atau tetap digaji selama menunggu pelaksanaan proyek yang lain. (Budi Santosa, 2009)



Gambar 2. Organisasi Matriks

b. Organisasi Matriks

Organisasi matriks merupakan gabungan dari organisasi fungsional dan organisasi proyek murni untuk menghindari kekurangan-kekurangan yang ada dan merupakan jalan tengah dari keduanya.

Organisasi matriks adalah organisasi proyek murni yang melekat pada divisi fungsional pada organisasi induk., seperti gambar 2 menunjukkan contoh bentuk organisasi matriks.

Dalam contoh gambar 2 di atas perusahaan induk mempunyai dua proyek yang dikelola di bawah divisi televisi, yaitu proyek A dan B. Kedua proyek ini bisa menggunakan sumber daya dari unit fungsional yang sama dari divisi televisi.

Dalam hal memilih organisasi proyek, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

Jika lebih dari 75 % pekerjaan melibatkan proyek, maka organisasinya perlu mempertimbangkan organisasi proyek penuh.

Jika organisasi mempunyai produk dan proyek standar, maka organisasi matriks tampak lebih sesuai.

Jika organisasi memiliki sedikit proyek, organisasi yang tidak begitu formal diperlukan. Satuan tugas temporer dapat dibentuk bila diperlukan atau menggunakan *outsourcing*.

5. Kesimpulan

Suatu organisasi dalam perusahaan yang melaksanakan proyek, diperlukan bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yaitu pembagian kerja, manajer dan bawahan atau rantai perintah, tipe pekerjaan yang dilaksanakan, pengelompokan segmen-segmen pekerjaan, dan tingkatan manajemen. Departementalisasi juga diperlukan dalam mengorganisir suatu

perusahaan yang melaksanakan proyek. Disamping itu, bila menginginkan organisasi yang lebih efisien dan ramping, dapat menggunakan organisasi proyek murni. Namun apabila perusahaan mempunyai beberapa proyek yang besar dapat menggunakan organisasi matrik yang merupakan gabungan dari organisasi fungsional dan organisasi proyek murni untuk menghindari kekurangan-kekurangan yang ada dan merupakan jalan tengah dari keduanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Suwinardi dan Arif Nursyahid, 2011. *Manajemen Industri*. Semarang: Polines
- Budi Santosa, 2009. *Manajemen Proyek Konsep & Implementasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Clifford F.Gray, Erik W.Larson, 2007. *Manajemen Proyek Proses Manajerial*. Yogyakarta : Andi
- Kerzner, Harold. 2003. *Project Management: A System Approach to Planning Schedulling and Controlling*. Van Nostrand Reinhold Company.
- Kusnendi, 2003. *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Bandung: JPE Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. & Umar Burhan. 2004. *Wawasan Studi Kelayakan dan Evaluasi Proyek*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Project manajemen Institute, 2000. *A guide to the project management Body of knowledge (PMBOK Guide)*. Pennsylvania.
- Soeharto Iman, 1992. *Manajemen Proyek Industri: Persiapan, Pelaksanaan, Pengelolaan*. Erlangga
- Suryana, 2004. *Evaluasi dan pengembangan usaha*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan nasional.