

## **BAB I**

### **MANAJEMEN KONSTRUKSI**

#### **A. Definisi Manajemen**

Manajemen konstruksi adalah bagaimana sumber daya yang terlibat dalam proyek dapat diaplikasikan secara tepat. Sumber daya dalam proyek konstruksi dikelompokkan dalam 5M (*manpower, material, machines, money and method*).

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk merealisasikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajemen mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan – pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi tersebut memberikan kenyataan bahwa manajemen terutama mengelola sumber daya manusia, bukan material atau finansial. *We are managing human resources*. Selain manajemen mencakup fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integritas, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Seperti yang dikemukakan oleh Stoner sebagai berikut :

*Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.*

Dari definisi di atas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses bukan seni. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan dan keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan keahlian atau keterampilan khusus mereka. Harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

## **B. Unsur-Unsur Manajemen**

Komponen-komponen sistem yang berupa unsur atau subsistem terkait satu dengan yang lain dalam suatu rangkaian yang membentuk sistem fungsi dan efektifitas sistem dalam usaha mencapai tujuannya tergantung dari ketepatan susunan rangkaian atau struktur terhadap tujuan yang telah ditentukan.

### 1. Bersifat Dinamis

Sistem menunjukkan sifat yang dinamis, dengan perilaku tertentu. Perilaku sistem umumnya dapat diamati pada caranya mengkonversikan masukan (input) menjadi hasil (output).

### 2. Sistem Terpadu Lebih Besar Daripada Jumlah Komponen-komponennya

Bila elemen atau bagian tersebut tersusun atau terorganisir secara benar, maka akan terjalin satu sistem terpadu yang lebih besar dari pada jumlah bagiannya.

### 3. Mempunyai Arti yang Berbeda

Satu sistem yang sama mungkin dipandang atau diartikan berbeda, tergantung siapa yang mengamatinya dan untuk kepentingan apa.

### 4. Mempunyai Sasaran yang Jelas

Salah satu tanda keberadaan sistem adalah adanya tujuan atau sasaran yang jelas. Umumnya identifikasi tujuan merupakan langkah awal untuk mengetahui perilaku suatu sistem dan bagiannya.

### 5. Mempunyai Keterbatasan

Disebabkan oleh faktor luar dan dalam. Faktor luar berupa hambatan dari lingkungan, sedangkan faktor dari dalam adalah keterbatasan sumber daya.

## **C. Siklus dan Proses Sistem dalam Manajemen**

Aspek penting dari pendekatan sistem terletak pada siklus sistem dan prosesnya, yaitu perubahan teratur yang mengikuti pola dasar tertentu dan terjadi selama sistem masih aktif.

### 1. Penahapan Dalam Siklus Sistem

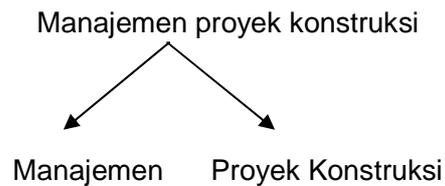
Proses mewujudkan sistem untuk keperluan operasi atau produksi sampai siklus sistem berhenti berfungsi dikelompokkan menjadi beberapa tahap yang dibedakan atas jenis kegiatan yang dominan.

#### a. Siklus Sistem dan Siklus Biaya

Dalam rangka mewujudkan gagasan menjadi kenyataan fisik, maka perlu penilaian menyeluruh terhadap sistem yang bersangkutan. Yang dinilai adalah karakteristik sistem yang dijabarkan sebagai parameter, spesifikasi, dan kriteria terhadap biaya yang diperlukan.

Siklus biaya (*life cycle cost*), mencakup semua biaya yang diperlukan selama periode siklus sistem, yaitu dari penelitian dan pengembangan, desain engineering, manufaktur dan konstruksi, sampai pada operasi atau produksi atau utilisasi dan pemeliharaan.

#### D. Manajemen Proyek Konstruksi



##### 1. Pengertian

Manajemen adalah suatu metode / teknik / proses untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif melalui tindakan-tindakan, di antaranya adalah :

- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)
- Pelaksanaan (*actuating*)
- Pengawasan (*controlling*)

Proyek adalah suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dibatasi oleh waktu dan sumber daya yang terbatas.

Pengertian Proyek Konstruksi adalah suatu upaya untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan / infrastruktur.

Jadi, definisi “**Manajemen Proyek Konstruksi**” adalah suatu cara / metode untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan / infrastruktur yang dibatasi oleh waktu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif melalui tindakan-tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

##### 1.2 Fungsi Manajemen

Secara umum, fungsi-fungsi manajemen adalah :

- 1) Fungsi perencanaan

Berupa tindakan pengambilan keputusan yang mengandung data / informasi, asumsi maupun fakta kegiatan yang akan dipilih dan akan dilakukan pada masa mendatang.

Bentuk tindakan tersebut antara lain :

- ❖ Menetapkan tujuan dan sasaran usaha.
- ❖ Menyusun rencana induk jangka panjang dan pendek.
- ❖ Menyumbangkan strategi dan prosedur operasi.
- ❖ Menyiapkan pendanaan serta standard kualitas yang diharapkan.

Manfaat dari fungsi perencanaan di atas adalah sebagai alat pengawas maupun pengendali kegiatan, atau pedoman pelaksana kegiatan, serta sarana untuk memilih dan menetapkan kegiatan yang diperlukan.

## 2) Fungsi organisasi

Berupa tindakan-tindakan guna mempersatukan kumpulan kegiatan manusia, yang mempunyai pekerjaan masing-masing, saling berhubungan satu sama lain dengan tata cara tertentu dan berinteraksi dengan lingkungannya dalam rangka mendukung tercapainya tujuan. Tindakan berupa antara lain :

- ❖ Menetapkan daftar penugasan.
- ❖ Menyusun lingkup kegiatan.
- ❖ Menyusun struktur kegiatan.
- ❖ Menyusun daftar personil organisasi berikut lingkup tugasnya.

Manfaat dari fungsi organisasi adalah merupakan pedoman pelaksanaan fungsi, dimana pembagian tugas serta hubungan tanggung jawab serta delegasi kewenangan terlihat jelas.

## 3) Fungsi pelaksanaan

Berupa tindakan untuk menyelaraskan seluruh anggota organisasi dalam kegiatan pelaksanaan, serta agar seluruh anggota organisasi dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama. Tindakan tersebut antara lain :

- ❖ Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan.
- ❖ Mendistribusikan tugas, wewenang dan tanggung jawab.
- ❖ Memberikan pengarahan penugasan dan motivasi.

Manfaat dari fungsi pelaksanaan ini adalah terciptakannya keseimbangan tugas, hak dan kewajiban masing-masing bagian dalam organisasi, dan mendorong tercapainya efisiensi serta kebersamaan dalam bekerjasama untuk tujuan bersama.

#### 4) Fungsi pengendalian

Berupa tindakan pengukuran kualitas penampilan, dan penganalisaan serta pengevaluasian penampilan yang diikuti dengan tindakan perbaikan yang harus diambil terhadap penyimpangan yang terjadi (diluar batas toleransi). Tindakan-tindakan tersebut meliputi antara lain :

- ❖ Mengukur kualitas hasil.
- ❖ Membandingkan hasil terhadap standard kualitas.
- ❖ Mengevaluasi penyimpangan yang terjadi.
- ❖ Memberikan saran-saran perbaikan.
- ❖ Menyusun laporan kegiatan.

Manfaat dari fungsi pengendalian adalah memperkecil kemungkinan kesalahan yang terjadi segi kualitas, kuantitas, biaya maupun waktu.

### 1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Komponen-komponen sistem yang berupa unsur atau subsistem terkait satu dengan yang lain dalam suatu rangkaian yang membentuk sistem Fungsi dan efektifitas sistem dalam usaha maencapai tujuannya tergantung dari ketepatan susunan rangkaian atau struktur terhadap tujuan yang telah ditentukan.

#### Bersifat Dinamis

Sistem menunjukkan sifat yang dinamis, dengan prilaku tertentu. Prilaku sistem umumnya dapat diamati pada caranya mengkonversikan masukkan (input) menjadi hasil (output).

#### Sistem Terpadu Lebih Besar Daripada Jumlah Komponen-komponennya

Bila elemen atau bagian tersebut tersusun atau terorganisir secara benar, maka akan terjalin satu sistem terpadu yang lebih besar dari pada jumlah bagiannya.

#### Mempunyai Arti yang Berbeda

Satu sistem yang sama mungkin dipandang atau diartikan berbeda, tergantung siapa yang mengamatinya dan untuk kepentingan apa.

#### Mempunyai Sasaran yang Jelas

Salah satu tanda keberadaan sistem adalah adanya tujuan atau sasaran yang jelas. Umumnya identifikasi tujuan merupakan langkah awal untuk mengetahui perilaku suatu sistem dan bagiannya.

#### Mempunyai Keterbatasan

Disebabkan oleh faktor luar dan dalam. Faktor luar berupa hambatan dari lingkungan, sedangkan faktor dari dalam adalah keterbatasan sumber daya.

#### 1. Siklus dan Proses sistem

Aspek penting dari pendekatan sistem terletak pada siklus sistem dan prosesnya, yaitu perubahan teratur yang mengikuti pola dasar tertentu dan terjadi selama sistem masih aktif.

#### Penahapan Dalam Siklus Sistem

Proses mewujudkan sistem untuk keperluan operasi atau produksi sampai siklus sistem berhenti berfungsi dikelompokkan menjadi beberapa tahap yang dibedakan atas jenis kegiatan yang dominant.

#### 2. Siklus Sistem dan Siklus Biaya

Dalam rangka mewujudkan gagasan menjadi kenyataan fisik, maka perlu penilaian menyeluruh terhadap sistem yang bersangkutan. Yang dinilai adalah karakteristik sistem yang dijabarkan sebagai parameter, spesifikasi, dan criteria terhadap biaya yang diperlukan. Siklus biaya (life cycle cost), mencakup semua biaya yang diperlukan selama periode siklus sistem, yaitu dari penelitian dan pengembangan, desain engineering, manufaktur dan konstruksi, sampai pada operasi atau produksi atau utilisasi dan pemeliharaan.

#### 1.4 Manfaat Manajemen Konstruksi

Manfaat manajemen konstruksi jika dibandingkan dengan sistem tradisional dapat dilihat dari beberapa segi.

### 1. Segi Biaya Proyek

- a. Biaya optimal proyek dapat dicapai karena tim MK sudah berpartisipasi pada tahap perencanaan.
- b. Biaya pembangunan keseluruhan proyek dapat dihemat dibandingkan dengan sistem tradisional karena tidak ada pembebeanan ganda dari keuntungan Kontraktor, dan Sub kontraktornya.

### 2. Segi Waktu

- a. Dengan sistem Fast Track.
- b. Waktu yang dipergunakan untuk perencanaan dan rancangan bangunan dapat lebih panjang sebingga kualitas desain semakin sempurna.
- c. Pengadaan material/peralatan import dapat diukur secara dini sebingga kemungkinan terlambat karena proses import dapat dihindarkan.

### 3. Segi Kualitas

- a. Mutu lebih terjamin karena tim MK ikut membantu kontraktor dalam hal metode pelaksanaan , implementasi, dan Quality Control.
- b. Mutu dan kemampuan kontraktor spesialis lebih terseleksi oleh pemilik proyek dibantu dengan tim MK.
- c. Kesempatan untuk penyempurnaan rancangan relative banyak karena paket yang dilelang dilakukan secara bertahap dan paket per paket.

### 4. Segi Program Pemerintah

- a. Pemerataan kesempatan pekerjaan dengan paket-paket kepada pengusaha kontraktor yang baru berkembang dapat direalisasikan.
- b. Pemilik proyek tidak perlu menyediakan banyak staf karena praktis semua keinginannya dapat ditangani dengan baik melalui pendekatan metode MK.

## 1.5 Tahapan Operasional Di Dalam Distem Manajemen Konstruksi

### 1. Pengembangan Konsep

Tahap pengembangan konsep ini berupa :

- a. Pengembangan sasaran proyek baik dilihat dari aspek biaya dan waktu.
- b. Mengidentifikasi batasan utama.
- c. Membuat TOR dan organizing.
- d. Saran-saran prinsip konsep desain kepada konsultan perencana.
- e. Tahapan pekerjaan.

- f. Master, coordinating schedule.
- g. Membuat perkiraan biaya awal berdasarkan konsep awal konsultan perencana.
- h. Cash flow (Proyeksi Arus Dana).

## 2. Tahap Perencanaan

- a. Koordinasi dan pengawasan dalam hal pemetaan dan penyelidikan tanah.
- b. Menyusun jadwal review dan lelang (Master Coordinating Schedule).
- c. Melakukan Review (peninjauan kembali)
- d. Membuat RKS.
- e. Membuat RAB tiap paket pekerjaan.
- f. Membuat rekomendasi : aspek mutu, aspek biaya, waktu dan material.
- g. Mengurus ijin-ijin yang diperlukan.

Sebelum memasuki tahapan pelelangan beberapa tahapan yang dilalui antara lain :

### a. Sketsa Rencana :

Inti dari sketsa rencana ialah menuangkan konsep-konsep arsitektur, evaluasi terhadap beberapa alternative proses teknologi, penetapan dimensi serta kapasitas ruangan-ruangan, dan mengetengahkan studi banding ekonomi bangunan.

Didalam proyek terdapat etimasi biaya proyek, etimasi biaya proyek terdiri dari :

- o Estimasi biaya kasar untuk pemilik sebagai dasar untuk studi kelayakan proyek.
- o Estimasi pendahuluan oleh konsultan perencana (dasar untuk RAB Konsultan Perencanaan).
- o Estimasi detail oleh kontraktor (dasar untuk RAB Penawaran Kontraktor).
- o Biaya sesungguhnya setelah proyek selesai (Real Cost).

### b. Rencana Detail

Tahap rencana detail atau rancangan final mencakup kegiatan menjabarkan seluruh perencanaan termasuk rancangan elemen bangunan terkecil secara sistematis dan berurutan. Perancangan dan analisis yang disajikan meliputi seluruh segi struktur bangunan.

## 3. Tahap Pelelangan

- a. Mengadakan pra kualifikasi kontraktor.
- b. Free tender meeting.

- c. Menyusun daftar calon rekanan.
- d. Bill of quality (jenis pekerjaan + volume).
- e. Aanqijzing (penjelasan)
- f. Menyiapkan dokumen lelang.
- g. Menyusun RAB pasti untuk evaluasi penawaran.
- h. Mengevaluasi setiap paket penawaran untuk direkomendasikan kepada Pimpro.
- i. Menyiapkan dokumen kontrak antara Pimpro dengan Kontraktor.

#### 4. Tahap Pelaksanaan

- a. Membuat rencana induk pelaksanaan.
- b. Menyusun prosedur di lapangan.
- c. Free construction meeting.
- d. Mengkoordinasi membuat prasarana kerja.
- e. Mengarahkan rencana kerja masing-masing kontraktor.
- f. Mengkoordinir, mengarahkan, mengendalikan pekerjaan kontraktor dilihat dari aspek waktu, mutu dan kesempatan kerja.
- g. Memproses ijin yang diperlukan.
- h. Mengkoordinir asuransi masing-masing pekerjaan.
- i. Memeriksa gambar detail dan contoh material.
- j. Memimpin rapat koordinasi proyek.
- k. Laporan kemajuan pekerjaan dan laporan keuangan .
- l. Change order : biaya, mutu, waktu.
- m. Menghitung pekerjaan tambah kurang.
- n. Mengevaluasi RAB secara periodic.
- o. Memeriksa dan menyiapkan dokumen pembayaran.
- p. Evaluasi terhadap klaim kontrak.
- q. Dokumen pembangunan proyek berupa gambar dan foto-foto.
- r. Pemeriksaan akhir sebelum serah terima pertama.
- s. Memeriksa berita acara serah terima pertama.

#### 5. Tahap Pemeliharaan dan Pengoperasian

- a. Mengkoordinir, mengarahkan, mengontrol.
- b. Mengkoordinir pelaksanaan operasional.
- c. Mengarahkan dan memeriksa as build drawing.

- d. Mengarahkan dan memeriksa secara manual.
- e. Memproses : garansi, jaminan, sertifikat, peralatan, dan training operator.

## **II.2. ORGANISASI PROYEK**

### 2.1. Konsep Organisasi

Bentuk lain dari pembagian atau pengelompokan teori-teori organisasi adalah konsepsi prespektif yang ditemukan oleh Edgar Huse dan James Bowditch. Pada aslinya konsep perspektif ini digunakan kelompok manajemen didekati dari teori sistem. Akan tetapi inti pembahasannya dapat dipergunakan pula untuk bahasan-bahasan organisasi. Itulah sebabnya berikut ini dikemukakan konsep prespektif tersebut.

#### Prespektif I

Intinya sama dengan paham tradisional yang melihat organisasi atau manajemen dari prespektif rancangan yang berstruktur. Aliran-aliran prespektif ini hanya memikirkan isu-isu tentang bagaimana organisasi seharusnya disusun, fungsi-fungsi yang seharusnya dijalankan, siapa yang seharusnya menjadi pemimpin dan bawahan, dan gaya kepemimpinan apa yang harus dijalankan.

Ada tiga komponen yang mempunyai sejarah, yaitu :

1. Aliran prinsip-prinsip universal dari manajemen atau organisasi.
2. Aliran struktural.

### 3. Aliran manajemen ilmiah.

Aliran Prinsip Universal, berpijak pada pendapat Henri Fayol yang menyatakan bahwa sesuatu organisasi itu diatur berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- Adanya pengembangan kerja
- Adanya otoritas dan tanggung jawab
- Adanya disiplin
- Adanya kesatuan komando
- Adanya kesatuan pengarahan
- Adanya sistem pengkajian
- Adanya sentralisasi
- Adanya jenjang pengawasan

Aliran Struktural, berdasarkan pendapat dari Max Weber, organisasi suatu tatanan birokrasi yang berstruktur yang melangsungkan kegiatannya sesuai dengan aturan-aturan.

Aliran Manajemen Ilmiah, yang dipelopori oleh Frederick W Taylor memberikan lebih banyak penekanan pada pengukuran kerja yang dilakukan oleh para pekerja dibandingkan dari prinsip-prinsip organisasinya sendiri.

#### Prespektif II

Huse dan Browdrich menanamkan prespektif ini dengan aliran pekerjaan (work-flow). Operasi ini mempergunakan teknik-teknik yang kemudian dikenal sebagai riset operasional. Adapun ciri-ciri dari riset operasional ini antara lain :

- Melakukan formulasi persoalan
- Menyusun konstruksi model matematis untuk menampilkan suatu sistem yang sedang dipelajari
- Menarik suatu kesimpulan dari model yang disusun tersebut
- Menguji model dan kesimpulan-kesimpulan yang ditarik model tersebut
- Menetapkan control atas kesimpulan-kesimpulan yang diambil
- Mengambil kesimpulan itu untuk melaksanakan implementasi

#### Prespektif III

Prespektif ini dinamakan prespektif kemanusiaan (the human prespective). Pandangan pemikiran dalam prespektif ini ialah menekankan bahwa unsur manusia dalam setiap kerja kelompok dirasakan lebih penting dari pada sekedar struktur dan hirarki yang membentang pada setiap jajaran organisasi.

Ada tiga unsur yang menonjol sebagai komponen dari perspektif kemanusiaan ini. Ketiga komponen itu antara lain :

1. Aliran Hubungan Kemanusiaan ( Human Relations School )
2. Aliran Pengembangan Organisasi ( Organizational Development School )
3. Aliran Pemikiran Multidimensional ( The Multidimensional Theorists )

## 2.2 Prinsip – Prinsip Organisasi

Ciri-ciri organisai yang baik :

1. Adanya tujuan yang jelas.
2. Tujuan organisasi harus dipahami oleh semua orang.
3. Tujuan organisasi harus diterima oleh semua individu dalam organisasi.
4. Adanya kesatuan arah dalam organisasi
5. Adanya struktur organisasi.
6. Adanya jaminan jabatan tersebut.
7. Adanya koordinasi.

Beberapa prinsip dasar penting yang dapat disimpulkan dari pendapat para tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

## 2.3. Bentuk-Bentuk Organisasi

Agar proses diatas berlangsung dengan baik, dibutuhkan suatu wadah dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi formal akan menunjukkan hal-hal berikut :

- Macam-macam pokok kegiatan organisasi
- Pembagian menjadi kelompok atau subsistem
- Adanya hirarki, wewenang dan tanggung jawab bagi kelompok dan pimpinan
- Pengaturan kerjasama, jalur pelopor, dan komunikasi, meliputi jalur vertikal dan horizontal
- Bentuk struktur formal yang terkenal adalah fungsional, produk, area,, dan matriks.

### 2.3.1 Organisasi Fungsional

Disebut organisasi fungsional karena organisasi ini dipecah atau dikelompokkan menjadi unit berdasarkan fungsinya. Ciri utama organisasi fungsional ialah memiliki struktur piramida dengan konsep otoritas dan hirarki vertikal dengan sifat-sifat berikut :

- Prinsip komando tunggal dimana masing-masing personil hanya memiliki satu atasan
- Setiap personil mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- Arus informasi dan pelaporan bersifat vertikal.
- Hubungan horizontal diatur dengan prosedur kerja, kebijakan, dan petunjuk pelaksana.
- Mekanisme koordinasi perunit, bila diperlukan dilakukan, dengan rapat-rapat atau membentuk panitia perwakilan.

Keuntungan-keuntungan organisasi fungsional :

- Memudahkan pengawasan karena personil melapor hanya kepada satu atasan.
- Adanya potensi meningkatkan keterampilan dan keahlian individu serta kelompok untuk menjadi spesialis pada bidangnya.
- Konsentrasi personil terpusat pada sasaran bidang yang bersangkutan.
- Penggunaan sumber daya yang efisien sebagai akibat pekerjaan yang sejenis dan berulang-ulang.
- Memudahkan pengendalian kinerja personil serta biaya, jadwal dan mutu produk.
- Kesulitan yang Dihadapi

- Sesuai dengan maksud pembentukannya, struktur fungsional ditujukan untuk menangani kegiatan atau masalah yang dapat diantisipasi dan diklasifikasi. Kesulitan yang dihadapi biasanya keterbatasan struktur fungsional, ialah :
- Cenderung memprioritaskan kinerja dan keluaran masing-masing bidang. Hal ini dapat mengurangi perhatian tujuan perusahaan secara menyeluruh.
- Makin besar organisasi, makin panjang prosedur pengambilan keputusan, hal ini memungkinkan terjadinya distorsi informasi dan urgensi.
- Sulit mengkoordinasi dan mengintegrasikan pekerjaan yang multidisiplin dan melibatkan banyak pihak diluar organisasi.
- Kurangnya jalur komunikasi horizontal.

### 2.3.2. Organisasi Produk dan Area

Penyusunan struktur organisasi perusahaan-perusahaan besar yang kegiatan usahanya menangani berbagai macam produk, didasarkan atas orientasi produk. Ini terjadi bilaman perusahaan merasa bahwa jumlah dan keanekaragaman produk terlalu besar sehingga sulit untuk ditangani dengan struktur fungsional.

### 2.3.3. Organisasi Matriks

Bila struktur organisasi mempunyai jalur pelaporan dan arus kegiatan vertical, maka pada organisasi matriks disamping jalur formal vertical terdapat pula jalur formal horizontal.

### 2.3.4. Organisasi Proyek

Telah disebutkan sebelumnya bahwa organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan. Adapun unsur-unsur konsep manajemen proyek yang berkaitan erat dan perlu dicerminkan dalam struktur organisasi berkisar pada :

- a. Arus vertical disamping horizontal
- b. Penanggung jawab tunggal atas terselenggaranya proyek

c. Pendekatan dalam perencanaan dalam implementasi

Pendekatan yang diperlukan untuk membahas struktur organisasi proyek dalam dengan mengidentifikasi dan menganalisis struktur organisasi yang digolongkan menjadi :

- a. Organisasi proyek fungsional ( OPF ) dengan variasinya, yaitu organisasi proyek koordinator ( OPK ).
- b. Organisasi proyek murni ( OPMi )
- c. Organisasi proyek matriks ( OPM )

Kelemahan atau kekurangan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar wewenang dan tanggung jawab setiap manajerial, tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi.

#### 2.3.5 Organisasi Garis

Yaitu organisasi di mana wewenang mengalir lurus dari atas ke bawah, sedangkan pertanggungjawaban mengalir lurus dari bawah ke atas.

Kelebihan dari organisasi jenis ini adalah bahwa dalam organisasi hanya ada satu pimpinan sehingga setiap orang jelas kepada siapa bertanggungjawab dan dari siapa perintah datang. Selain itu, keputusan bisa diambil dengan cepat karena hanya ada satu pimpinan sehingga perusahaan dapat berjalan lancar.

Kekurangan dari organisasi jenis ini adalah bahwa kemampuan satu orang terbatas sehingga keputusan yang diambil belum tentu yang terbaik karena hanya merupakan buah pikiran satu orang.

#### 2.3.6 Organisasi Garis Dan Staff

Yaitu organisasi garis dengan penambahan staff ahli pada pimpinan-pimpinan yang memerlukan. Staff ahli terdiri atas orang-orang ahli yang berpengetahuan tetapi bukan praktisi.

Kelebihan dari organisasi jenis ini adalah menghilangkan kekurangan dari organisasi garis. Dengan adanya staff ahli diharapkan keputusan yang diambil adalah keputusan yang

terbaik. Kelebihan yang ada pada organisasi garis juga merupakan kelebihan dari organisasi ini.

Kekurangan dari organisasi jenis ini adalah bahwa pengambilan keputusan menjadi lambat karena ada diskusi terlebih dahulu dengan staff ahli. Selain itu, dalam organisasi jenis ini bisa saja terjadi perselisihan antara staff ahli dengan pimpinan yang didampinginya. Perselisihan muncul karena saran-saran dari staff ahli tidak semuanya dipakai oleh pimpinan yang didampinginya. Staff ahli adalah orang berilmu bukan praktisi, sedangkan pimpinan adalah seorang praktisi. Terkadang ilmu dan praktek berbeda.