

ANALISIS PENGENDALIAN MANAJEMEN MUTU PROJECT PENINGKATAN JALAN PROPINSI DI SUMATERA UTARA

ERWIN HARUN

Fakultas Ekonomi
Universitas Tjut Nyak Dhien

ABSTRACT

The problems that arise in the control of quality management depart from: a) Weakness quality of human resource in the quality control system will be able to affect the measurement of the quality assurance aspect of the provincial road improvement. b) Quality control is not optimal in the implementation of the quality control of the province. c) Human resource commitment to the rules relating to the quality, procedure of guidelines applicable low.

Studi show that the quality management control road improvement project in North Sumatra province was determined by tri-partied among regulators, owners, contractors and consultants implementing the project and the quality assurance standards of quality and runs with good control.

Key word: The Role of Regulators, Quality Control, Quality Assurance and Quality Assurance Project

PENDAHULUAN

Jalan adalah salah satu prasarana (Infrastruktur) transportasi darat yang berawal dari titik asal (*origin*) menuju titik tujuan (*destination*) yang meliputi segala batasan kepemilikan lahan, termasuk bangunan pelengkap dan perlengkapannya yang diperuntukkan bagi lalu lintas, yang berada pada permukaan tanah, di atas permukaan tanah, dibawah permukaan tanah dan/atau air, serta di atas permukaan air, kecuali jalan rel kereta api, jalan lori, dan jalan kabel. Manfaat langsung dari keberadaan jalan adalah memperlancar distribusi perpindahan barang dan jasa yang berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat.

Sejak berlakunya UU No. 22, 1999 yang diperbaharui dengan UU No.32, 2004 tentang Pemerintah Daerah yang berisi tentang prinsip-prinsip otonomi daerah dan tugas pembantuan, terjadi perubahan sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi yaitu pelimpahan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah termasuk salah satunya adalah pengelolaan jalan provinsi dan nasional. Dalam pelaksanaannya, ternyata keberadaannya belum optimal di sebagian provinsi yang disebabkan faktor pengelolaan dan pemerataan terhadap kepemilikan sumber daya manusia di masing-masing provinsi atau daerah.

Pada pelaksanaan pengendalian manajemen mutu project peningkatan jalan berdasarkan ketentuan Kementerian Pekerjaan Umum diatas sangat di pengaruhi oleh tiga lembaga yaitu Kuasa Pengguna anggaran yaitu Dinas Pekerjaan Umum sekaligus pemilik project atau *owners*, Konsultan Pengawas sebagai Pengawas Mutu Project dan Kontraktor sebagai pelaksana project di masing-masing daerah serta belum akuntabelnya manajemen pengendalian dan pengawasan *internal* yang meliputi aspek sumber daya manusia dan berbagai kelemahan. Bermula upaya perbaikan kelemahan tersebut diperlukan aktivitas pengendalian mutu SDM dengan melakukan pemisahan secara jelas fungsi *regulator* dan fungsi *operator*, serta disusunnya SOP dan *core bussiness* yang sistematis, jelas, efektif, efisien terukur dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Hal ini diperkuat dari pendapat Mulyono (2007, Hal 87) harus dilakukan juga penguatan sistem yang mencakup penegakan kode etik dan pedoman perilaku, pelembagaan pengendalian dan pengawasan *internal* yang efektif, pembenahan SDM serta optimalisasi sistem manajemen mutu dan pengawasan penanganan jalan nasional. Project harus dijamin dapat memenuhi kebutuhan yang telah disepakati, melalui aturan-aturan, berkaitan dengan mutu, dan prosedur yang berlaku. Kelemahan kualitas SDM dalam Sistem Pengendalian Mutu dan dapat mempengaruhi aspek pengukuran penjaminan mutu peningkatan jalan propinsi. Mulyono (2007, hal 105) faktor dominan teknis penyebab kerusakan jalan propinsi adalah kekuatan struktural perkerasan jalan propinsi dipengaruhi oleh faktor *internal* dan *eksternal* yaitu faktor sumber daya manusianya yang mengawasi pelaksanaan dan pada pengawasan pengendalian mutu dan pencapaian atas mutu pelaksanaan dan pada saat konstruksi dilaksanakan yang pada akhirnya sumber daya manusianya yang berperan dalam manajemen pengendalian mutu.

Faktor *eksternal* dimaksud adalah faktor yang berada diluar tetapi mempengaruhi mutu atas pengendalian terhadap mutu seperti tata *drainase* permukaan jalan dan beban lalu lintas kendaraan. Hasil riset tersebut diperkuat oleh Peterson (2007, hal 15) penyebab kerusakan jalan propinsi didominasi oleh tidak tercapainya mutu pelaksanaan sesuai standar mutu perkerasan.

Faktor *eksternal* lainnya adalah kebijakan lokal atau daerah yang mengintervensi proses penjaminan mutu konstruksi jalan propinsi dan ditemukannya indikasi beban sumbu gandar kendaraan yang melebihi persyaratan maksimal Muatan Sumbu Terberat (MST) yang diijinkan yang berakses langsung dengan jalan nasional. Kendaraan berat yang *overload* dari jalan nasional (MST 10 ton) tidak mengalami pengurangan beban muatan ketika masuk ke jalan propinsi yang hanya mampu melayani MST 5 ton. Beban muatan lebih seharusnya diawasi oleh aparat yang memiliki Sumber daya yang baik taat aturan taat komitmen, taat sistem diantaranya melalui kebijakan jembatan timbang yang dioperasikan oleh Kabupaten/Kota di era otonomi daerah. Sanksi atau finalti terhadap pelaku yang terlibat pelanggaran aturan kelebihan atas muatan atau *overloading* seharusnya dapat memberi solusi terhadap penjang umur ekonomis terhadap mutu jalan propinsi.

Sumber daya manusia memegang peranan penting didalam melaksanakan project pekerjaan konstruksi yang sesuai dengan spesifikasi teknik. Dengan

sumber daya manusia yang sesuai dengan standar untuk project tersebut, maka hasil yang diharapkan bisa maksimal. Sehingga kerugian yang mungkin dapat terjadi, bisa diminimalisir. Dari penjelasan tersebut diatas peran sumber daya manusia berpengaruh sangat besar terhadap umur rencana konstruksi jalan dan mutu jalan.

Konsep mutu

Rujukan teori dalam penelitian ini meliputi kajian tentang konsep mutu, konsep sumber daya manusia, *total quality of managements* dan sistem pengendalian manajemen dan pemecahan masalah mutu yang pada pokoknya dikemukakan para penulis dalam berbagai literatur.

Konsep Mutu : Georogy B. Hutchins (1991, 1-2) dalam buku “ Introduction to Quality : Management, Assurance, and Control “ mengemukakan bahwa mutu adalah:

1. *Conformance to applicable specifications and standards* (sesuai dengan syarat dan standar yang dipakai)
2. *Fitness for use* (ketepatan penggunaan)
3. *Satisfaction of costumers wants, needs, and expectations at a competitive cost* (kepuasan akan keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan, serta biaya yang dapat bersaing)

Mutu adalah sejumlah keistimewaan atau keunggulan yang dapat memenuhi keinginan konsumen, yang pada akhirnya akan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan atas penggunaan produk yang bersangkutan. Mutu dari suatu produk dan jasa merupakan kombinasi dari seluruh sumber daya yang menghasilkan tingkat kepuasan bagi manusia.

Shigeru Mizuno dalam buku A.V Fingenbaum yang berjudul “*Total Quality Control*” (1992, 59-61), berpendapat bahwa terdapat beberapa unsur penting dalam mengukur sifat mutu suatu produk diantaranya :

1. Harga yang wajar.
2. Ekonomis.
3. Tahan lama.
4. Aman.
5. Mudah digunakan.
6. Mudah dibuat.

Selanjutnya Shigeru Mizuno menyatakan terdapat tiga fungsi utama mutu produk yaitu :

1. Pemeriksaan mutu (Quality inspektion), merupakan tindakan untuk mengetahui apakah produk sesuai dengan yang dimaksud atau tidak.
2. Pengendalian mutu (Quality control), bila suatu produk tidak sesuai dengan persyaratan pada waktu pemeriksaan mutu, maka harus ditindaklanjuti agar dapat sesuai dengan kondisi yang dimaksud.

3. Pemastian mutu (Quality assurance), mutu tidak dijamin melalui pemeriksaan saja, tetapi memerlukan rancangan yang rasional, pelaksanaan operasi dan prosedur pengendalian mutu yang benar. Mutu dapat dipastikan sedemikian rupa sehingga konsumen yang membeli bebas dari rasa cemas dalam kurun waktu jangka panjang.

Konsep sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut Hasibuan (2000, 10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar *efektif* dan *efisien* membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, selanjutnya bahwa Hasibuan memberikan penekanan dalam pemahaman MSDM yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja.

Menurut Notoatmaja (1992, 5) Pengembangan sumber daya secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum.

Menurut Tulus (1992) dan Suharyanto, Hadna (2005,13), Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian, kompensasi.

Total quality of management. W. Edward Deming (1992,66-67) Total quality of management (TQM) sebagai suatu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen, dengan mengikutsertakan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, di dalam usaha untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen, dan dilakukan dengan cara yang berkesinambungan, dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskripsi, yaitu suatu metode yang dilakukan dengan mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa serta menginterpretasikan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi dan membandingkannya pengetahuan teknis dengan keadaan yang sebenarnya pada Proyek / perusahaan untuk kemudian mengambil keputusan.

Penelitian ini akan menganalisis tingkat indikator manajemen pengendalian penjaminan mutu peningkatan jalan pemisahan secara jelas fungsi regulator dan fungsi operator, serta disusunnya SOP dan *core bussiness* yang sistematis, jelas, efektif, efisien terukur dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Bagaimana penguatan sistem yang mencakup penegakan kode etik dan pedoman perilaku, pelembagaan pengendalian dan pengawasan *internal* yang *efektif*, pembenahan SDM serta optimalisasi sistem manajemen mutu dan pengawasan penanganan jalan nasional dan propinsi serta penerapan manajemen.

Pengendalian mutu project peningkatan jalan dijamin mutu dan kualitasnya terhadap mutu yang telah disepakati, melalui aturan-aturan berkaitan dengan mutu, prosedur, pedoman yang berlaku.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengendalian manajemen mutu dan pengukurannya merupakan wujud dari aktivitas yang di implementasikan oleh regulator (Owners, Consultants, Contractor) adapun standar yang diukur terdiri dari :

1. Baku mutu standar rujukan wajib dalam dokumen kontrak.
2. Baku mutu penyiapan dan penggunaan sumber daya manusia sesuai tingkatan kompetensi yang disyaratkan.
3. Baku mutu manajemen sistem basis data sesuai tuntutan standar yang disepakati SOP.
4. Baku mutu tentang utilisasi peralatan lapangan dan laboratorium.
5. Baku mutu tentang utilisasi material lokal.

DESKRIPSI DATA

Hasil penelitian yang akan dibahas terdiri dari delapan tahapan, yaitu :

1. Implemtasi Manajemen Mutu dan pengendalian regulator dan detail peningkatan mutu jalan dan jembatan.
Pengendalian manajemen mutu dan pengukurannya merupakan wujud dari aktivitas yang diimplementasikan oleh regulator. (Owner, Konsultan, Kontraktor)
2. Manajemen mutu penyiapan dan penggunaan sumber daya manusia
3. Dokumen mutu penyiapan dan penggunaan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi yang disaratkan.
Indikator mutu kegiatan sebelum masa pelaksanaan dan rekayasa lapangan (peninjauan kembali lapangan) dilaksanakan sebelum pekerjaan fisik dimulai, pelaksanaan rekayasa lapangan dimaksudkan untuk mencari data-data yang diperlukan untuk membuat perancangan yang lebih mendetail, sehingga apabila terjadi perubahan konstruksi yang sifatnya mendasar maka akan dilakukan peninjauan ulang perencanaan (*review design*). Selain itu dari rekayasa lapangan dilakukan untuk mengumpulkan data-data sehubungan dengan pembuatan pekerjaan tambah kurang (CCO).
4. Dokumen mutu pekerjaan tambah kurang.
Pekerjaan tambah kurang (CCO) untuk beberapa lokasi yaitu untuk menyesuaikan antara volume pekerjaan yang ada dalam dokumen kontrak dengan volume sebenarnya yang terlaksana dilapangan.
5. Baku mutu kegiatan pekerjaan konstruksi.
6. Baku mutu manajemen sumber daya manusia pada kegiatan konsultan supervisi.
7. Baku mutu pada pengendalian kegiatan koordinasi antar regulator.
8. Baku mutu hubungan tripartied antar regulator.

PEMBAHASAN

Fungsi sumber daya manusia sebagai regulator terhadap gugus kendali mutu pelaksanaan peningkatan jalan tidak semuanya memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh *owners*, tetapi telah berjalan cukup baik yang ditunjukkan dari elemen-elemen ISO 9002 aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan. Dengan kata lain, penguatan sistem yang mencakup penegakan kode etik dan pedoman perilaku, pelembagaan pengendalian dan pengawasan internal yang cukup efektif.

Pembenahan SDM serta optimalisasi sistem manajemen mutu dan pengawasan penanganan jalan/jembatan nasional dan provinsi serta penerapan manajemen pengendalian mutu project peningkatan jalan, dijamin mutu dan kualitasnya terhadap standar yang telah disepakati melalui aturan-aturan yang berkaitan dengan mutu, prosedur, serta pedoman yang berlaku. Namun begitu, kualitas dari SDM yang memenuhi standar tidak hanya sebatas *profesional staff*. *Sub profesional staff* masih belum semuanya yang memenuhi kriteria standar yang ditetapkan, hanya saja dalam project ini dapat dioptimalisasi dan didukung oleh para *profesional staff* yang bekerja lebih agar project dapat mencapai target yang memenuhi spesifikasi teknik.

Implementasi penggunaan sumber daya manusia terhadap manajemen pengendalian mutu peningkatan jalan yang telah dilaksanakan oleh *stake holder*, cukup optimal terhadap penguatan pembenahan SDM serta optimalisasi sistem manajemen mutu dan pengawasan penanganan jalan provinsi khususnya di Sumatera utara.

KESIMPULAN.

1. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam project peningkatan jalan/jembatan demi terciptanya jalan/jembatan dengan umur pemakaian yang tinggi dan dengan mutu yang baik. Namun sumber daya manusia dalam project ini, tidak semua memiliki sertifikat keahlian yang sesuai standar yang telah ditentukan. Dalam hal ini sumber daya manusia yang sesuai standar yang telah ditentukan, hanya sebatas *profesional staff*.
2. Peran pemerintah dalam kasus ini adalah bina marga sebagai pihak pemilik project merupakan badan yang semestinya selektif dalam memilih sumber daya manusia yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan untuk melaksanakan project yang ada, sehingga project dapat terlaksana dengan baik dan efisien serta tercapainya harapan-harapan yang ada dalam project tersebut. Namun dalam project ini, sumber daya manusia yang sesuai dengan spesifikasi adalah kuasa pengguna anggaran (KPA) dan PPTK. Sedangkan pengawas lapangan yang kegiatannya mengawasi langsung di project ini belum memiliki sertifikasi keahlian.
3. Peran kontraktor pada project ini merupakan peran vital, karena kontraktor berperan sebagai pelaksana project yang menentukan hasil dari sebuah

project. Sehingga kontraktor harus dapat memberikan performa yang baik dalam melaksanakan project tersebut. Tetapi dalam project ini, sumber daya manusia yang memiliki sertifikasi keahlian hanya sebatas *profesional staff* seperti *general superintendent*. Sedangkan tenaga pelaksana yang berada di lapangan langsung seperti *side manager, foremen, operator* dan lain-lain tidak memiliki sertifikat keahlian di bidangnya dan hanya berdasarkan pengalaman yang keahliannya tidak bisa diukur secara resmi.

4. Sedangkan peran konsultan dalam project ini merupakan pananggung jawab teknik agar pelaksana project tersebut sesuai dengan spesifikasi teknik, karena konsultan merupakan pengawas serta pemberi saran dalam sebuah pelaksanaan project yang ada. Sehingga konsultan memiliki wewenang sebagai penilai serta pelapor semua kegiatan yang terjadi dalam project. Dalam project ini, sumber daya manusia di badan konsultan yang memiliki sertifikasi keahlian hanya sebatas dari *sepervision engineering, chief inspector* dan *quality engineer*. Sedangkan sumber daya yang mengawas langsung di lapangan *inspector, surveyor* dan *lab. Technician* belum memiliki sertifikat keahlian yang sesuai standar yang telah ditetapkan melainkan hanya sebatas pengalaman yang tidak bisa diukur secara pasti keahliannya.
5. Hubungan tri partied terhadap manajemen mutu pengendalian peningkatan jalan propinsi pada saat penelitian ini telah berjalan dengan cukup baik antara *ownership* konsultan, dan kontraktor atas dasar kepatuhan standar mutu yang telah ditetapkan atau standar operasional prosedur.

SARAN.

Sebaiknya kepatuhan penerapan standar mutu untuk mewujudkan “*Standard minded*” penyelenggaraan jalan daerah menjadi sesuatu prioritas utama. Salah satu kendala yang dihadapi penyelenggara jalan daerah adalah ketentuan keputusan presiden RI Nomor 80 Tahun 2003 yang mensyaratkan tender terbuka sehingga memerlukan jeda waktu dalam waktu perbaikan jalan rusak, sementara di sisi yang lain nyawa manusia ataupun berbagai kecelakaan sudah terjadi beserta kerugian (pemborosan) akibat kemacetan yang ditimbulkannya (Mulyono dkk,2009.a)

Salah satu terobosan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan kontrak multi tahun berbasis kinerja (*performance based contract*) kepada kontraktor, artinya performansi jalan disyaratkan selalu dalam kondisi mantap oleh kontraktor pemenang tender sehingga tidak ada alasan untuk tidak segera memperbaiki kerusakan jalan dalam jangka waktu 5-10 tahun setelah FHO (*Final hand over*). *Performance based contract* sampai saat ini masih dalam wacana oleh para pakar manajemen project dan aparat pemerintah karena harus melalui perubahan regulasi jasa konstruksi yang amat mendasar.

Staff konsultan supervisi sebagai pengawas pelaksana teknik yang mengawas langsung di lapangan, sebaiknya memiliki sertifikasi keahlian pada masing-masing bidang yang diawasinya. Contohnya, Lab. Teknisi yang bertugas mengawasi material dan membuat *job mixformula* (campuran kerja untuk material) terhadap konstruksi, harus memiliki sertifikat yang diakui sehingga

keahliannya dapat diukur. Begitu juga dengan *sub profesional staff* lainnya pada dinas bina marga dan kontraktor.

DAFTAR PUSTAKA

Amin Widjaja Tunggal, 2006, "Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar" Rheinka Cipta, Jakarta.

Aly, A., 2006. Air Dan Bencana Bagi Konstruksi Jalan. Majalah Teknik Jalan dan Transportasi, No.107, Tahun XXV, Hal. 40-43, Jakarta, Balitbang PU, 2010. Daftar dan Abstrak SNI Bidang Bahan.

Alwi Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resource: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall

Buntje Habunangin dan Pardamean Ronitua Harahap, (1995) "111 Hal Penting Tentang ISO 9000" rheinka Cipta, Jakarta.

BSN, 2010.a. Senarai Standar Nasional Indonesia (SNI). Badan Standarisasi Nasional, Jakarta

BSN, 2010.b. Pengantar Standarisasi, Edisi-2. Badan Standarisasi Nasional, Jakarta

Buttler, W.F., and Harrell, M., 1998. Development of End Result and Performance Related Specifications for Asphalt Pavement Construction in Illinois. Proceedings of Transportation Conference.

Cut Zumali, (2010), Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan, Penerbit Unpad Press, Bandung.

Dardak, H., 2010. Pusat Kukuh Urus Jalan. Media Indonesia Edisi 24 Desember 2010, Jakarta.

Deming Prize, (2005), "The Essence Of Total Quality Management" New York.

Ditjen Bina Marga, 2010. Rencana Strategis 2010-2014 Direktorat Jendral Bina Marga. Kementerian Pekerjaan Umum, Jakarta.

Hasibuan, Malayu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Mulyono, A. T., Nuraini, Rusmanawati, D., 2010.a. Monitoring dan Evaluasi Penerapan SNI Bidang Bahan Konstruksi Bangunan dan Rekayasa Sipil Jalan. Jurnal Transportasi (terakreditasi nasional), Volume 10 Nomor 3, Desember 2010.