

# HUBUNGAN *COMPETENCY MANAGEMENT* TERHADAP *ENTERPRISE PERFORMANCE* DENGAN *INTERVENING VARIABEL* *EFFECTIVITY TEAM PROJECT*

Zeplin Jiwa Husada Tarigan  
Dosen Jurusan Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya  
Email : zeplin@peter.petra.ac.id

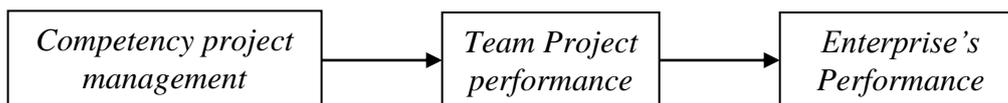
Berdasarkan pada literature sebelumnya bahwa *change management system* dipengaruhi oleh *competency management* perusahaan, karena manajemen yang menentukan suatu perubahan dan cara-cara perubahan melalui cara kerja dan struktur organisasi. *Competency management* perusahaan berpengaruh positif terhadap *effectively project team* karena dengan memiliki keahlian tersendiri para manajemen perusahaan dapat memilih orang-orang yang memiliki talenta masuk pada *project team* untuk melaksanakan proyek. *Project team* dibentuk bila ada *change management system* yang dikerjakan berupa proyek. Efektivitas *team project key user* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Sedangkan berdasarkan hasil survey dengan cara wawancara dan penyebaran kuisisioner dari 42 UKM (Usaha Kecil Menengah) dan di analisa dengan SEM (*Structural Equation Modelling*) PLS dengan bantuan program *java web stat* dihasilkan bahwa adanya hubungan positif *competency management* terhadap *change management system* dan tidak adanya pengaruh *competency management* terhadap *effectively Team Project*. *Change management system* juga berpengaruh kepada *effectivity team project*. Sedangkan untuk *enterprise performance* ditentukan oleh besarnya variabel lain yakni *change management system*, sedangkan *effectively project team* pada perusahaan sebagai obyek peneliti tidak berdampak.

**Kata kunci** : *competency management, effectively project team, change management system*

## 1. Pendahuluan

Sistem *project management* telah berkembang menjadi suatu bidang yang penggunaannya terus meningkat dan digunakan oleh banyak organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Dengan semakin meningkatnya pendefinisian kegiatan organisasi sebagai *project*, maka kebutuhan terhadap *project manager* akan tumbuh, dan ada peningkatan ketertarikan dalam kompetensi *project management*. Kompetensi personal dalam *project management* sangat penting karena dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kesuksesan *project* dan prestasi bisnis.



Gambar 1. Hubungan antara manajemen proyek dengan kinerja perusahaan

Seperti yang dikatakan oleh seorang manajer: “Kunci keberhasilan dari suatu *project* adalah memilih *project manager* yang tepat.” Keperluan terhadap kompetensi *project management* akan mengakibatkan pengembangan dalam standar pengetahuan *project management* dan *practice* yang digunakan dalam pelatihan, pengembangan, dan sertifikasi. Pengembangan standar-standar tersebut dikembangkan secara kualitatif oleh praktisi yang berpengalaman tentang apa yang harus diketahui oleh seseorang dan apa

yang harus mampu dilakukan oleh mereka sehingga dianggap memenuhi kompetensi tersebut. Asumsi dibalik pengembangan dan pemakaian standar *project management* adalah standar yang mendeskripsikan apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai prestasi yang efektif dalam *project management* di tempat kerja dan siapa yang memenuhi standar itu akan berhasil, atau kelihatan lebih berhasil, lebih efektif dibandingkan mereka yang *performance*-nya tidak memenuhi standar. Menyadari bahwa belum banyak terdapat riset yang melaporkan tentang validasi atau bahkan yang mempertanyakan asumsi bahwa ada hubungan yang positif antara *performance* terhadap standar sebagai pengukuran terhadap kompetensi *project management* dan persepsi tentang *performance* yang efektif di tempat kerja, maka sebuah riset dilakukan, dengan menggunakan metode empiris untuk memvalidasi asumsi-asumsi tersebut.

Analisa terhadap literatur mengindikasikan bahwa meskipun ada beberapa riset yang telah dilakukan terhadap pemakaian standar kompetensi di dalam pengembangan manajemen dan efek dari standar manajemen tersebut terhadap praktisi, tetapi tidak ada riset yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan prestasi terhadap standar. Dalam *project management* telah ada riset yang dilakukan untuk mengidentifikasi aspek kompetensi yang menggambarkan karakteristik dari seorang *project manager* yang efektif dan berprestasi.

## **2. Faktor-Faktor terkait dengan Kompetensi Manajemen**

Terlihat proses manajemen meyakinkan bahwa usaha perubahan akan diimplementasikan dengan cara yang paling efektif.(Bashein *et al.*, 1994). Praktek manajerial yang paling dapat menarik perhatian yang secara langsung mempengaruhi kesuksesan implementasi perubahan adalah komitmen dan dukungan manajemen puncak, persetujuan dan dukungan, dan manajemen resiko yang efektif.

### **2.1. Komitmen dan dukungan kepemimpinan yang kuat**

Komitmen dan kepemimpinan pada manajemen tingkat atas sering disebut sebagai faktor yang paling mempengaruhi kesuksesan proyek perubahan (Cooper and Markus, 1995; Harrison and Pratt, 1993; Rastogi, 1994; Dixon *et al.*, 1994; Holland and Kumar, 1995;Berrington *et al.*, 1995; Zairi andSinclair, 1995). Kepemimpinan harus efektif (Holland and Kumar, 1995; Zairi and Sinclair, 1995), kuat (Jackson, 1997; Janson, 1992), visible (Jackson, 1997;Bashein *et al.*, 1994), dan kreatif dalam berpikir dan pemahaman (Hammer and Champy, 1993) dengan maksud untuk menyediakan pandangan yang jelas akan masa depan. Visi ini harus dikomunikasikan secara luas kepada karyawan yang terkait dan lebih termotivasi daripada dibimbing secara langsung (Carr and Johansson,1995; Hammer and Stanton, 1995).

### **2.2. *Championship* dan *sponsorship***

Batasan seperti politik, ekonomi dan risiko-risiko organisasional semua terkait dengan perubahan. Dan kampium perubahan tersebut memainkan peran penting dalam mengatasi batasan-batasan dan meningkatkan peluang kesuksesan implementasi dari suatu perubahan (Harrison and Pratt, 1993; Dixon *et al.*, 1994). Kampium harus dapat mempengaruhi manajemen puncak tentang kebutuhan akan perubahan dan secara berkesinambungan menekan usaha-usaha perubahan dalam organisasi.Dukungan politik dan materi oleh kampium dari perubahan kepada proses bisnis, deskripsi pekerjaan, sistem penghargaan, struktur organisasional membutuhkan dukungan kuat dari manajemen senior (Hagel, 1993; Bashein *et al.*, 1994; Harrison and Pratt, 1993).

### **2.3. Manajemen risiko**

Implementasi BPR melibatkan perubahan radikal pada beberapa sistem pada organisasi. Risiko dihubungkan dengan penerimaan perubahan dalam struktur organisasi, menyebarkan teknologi informasi dengan sedikit familiar, investasi besar dalam sumber daya baru digunakan pada proses baru, kehilangan orang, kehilangan pendapatan (Towers, 1994) adalah beberapa contoh dari risiko yang mungkin dihadapi perusahaan ketika mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, perkiraan risiko secara berkelanjutan dibutuhkan selama proses pengimplementasian untuk berhubungan dengan beberapa risiko pada keadaan awal (Towers, 1994) dan untuk menjamin kesuksesan dari usaha pembaharuan. Antisipasi dan perencanaan untuk penanganan risiko adalah penting untuk terhubung secara efektif dengan beberapa risiko ketika itu terjadi.

### **3. Tim Proyek**

Tim proyek merupakan faktor yang sangat penting dalam menyelesaikan suatu proyek implementasi (Baheshti, 2006). Penelitian sebelumnya menyatakan peranan tim proyek dalam memberikan percepatan proses implementasi yang sukses (Nah *et al.*, 2001; Mabert *et al.*, 2001; Umbel *et al.*, 2003; Kumar *et al.*, 2003; Zhang *et al.*, 2005; Soja, 2006; Wu & Wang, 2007)

Tim proyek yang termasuk orang kunci merupakan orang yang ditetapkan dan dipilih oleh manajemen untuk bertanggung jawab penuh terhadap persiapan dan penyelesaian proyek dengan arahan manajemen perusahaan (Wu & Wang, 2007). Tim proyek yang ada akan mempunyai seorang koordinasi antar departemen atau penanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan implementasi atau penanganan proyek. Orang-orang yang termasuk menjadi anggota tim proyek diusahakan terdiri atas departemen yang berbeda-beda dan mempunyai lintas fungsi. Lintas fungsi tim merupakan komponen penting dari kesuksesan implementasi proyek (Nah *et al.*, 2001; Umbel *et al.*, 2003; Gargeya & Brady, 2005; Soja, 2006). Tim harus dikomposisikan dengan tepat (Hagel, 1993; Zairi and Sinclair, 1995; Dixon *et al.*, 1994; Harrison & Pratt, 1993; Carr, 1993; Soja, 2006). Anggota tim harus berpengalaman dalam berbagai aspek teknik (Carr & Johansson, 1995; Kettinger *et al.*, 1997; Nah, *et al.*, 2001). Tim harus terdiri dari orang-orang dalam organisasi dan ada beberapa dari luar organisasi (Hammer & Champy, 1993). Dedikasi yang tinggi, komunikasi yang baik dan komitmen kerja yang penuh waktu merupakan kriteria tim proyek yang mempercepat proses implementasi (pelaksanaan proyek) pada perusahaan (Mabert *et al.*, 2001; Zhang *et al.*, 2005; Gargeya & Brady, 2005).

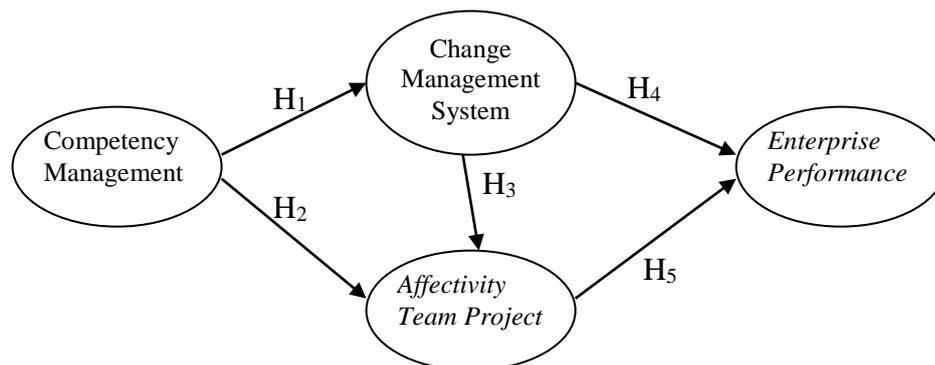
Tim proyek yang berasal dari interdisiplin ilmu dan memiliki pengalaman yang berbeda-beda sering terjadi konflik antar anggota tim mengakibatkan waktu penyelesaian implementasi proyek lebih lama (Verville & Halington, 2002). Ditambah lagi, adanya tim proyek yang tidak memiliki sikap dan motivasi yang kuat serta tidak komunikatif akan menghambat implementasi (Mandal & Gunasekaran, 2003). Selain itu, komposisi tim proyek yang tidak tepat dan tidak komunikasi juga menyebabkan terjadinya konflik (Huang *et al.*, 2004). Sedangkan untuk koordinator proyek yang tidak memahami elemen-elemen proyek dan tidak memiliki kepemimpinan yang karismatik merupakan faktor yang menghambat implementasi (Baheshti, 2006; Wu & Wang, 2007).

### 3. Kinerja Proyek

Proyek dapat dikatakan selesai apabila secara substansi bahwa proyek tersebut dinyatakan sudah selesai. Penyelesaian suatu proyek dapat dikatakan berakhir bila selesai (tanpa ada tindak lanjutnya), selesai namun masih ada penambahan pada proyek tersebut, selesai namun adanya hubungan dengan proyek yang baru dan terakhir adalah dihentikan secara mendadak (kemungkinan tidak sesuai dengan harapan manajemen, kebangkrutan dan lain-lain). Pengendalian terhadap suatu proyek dilakukan pengukuran pada kinerja, biaya, dan jadwal. Ketiga hal ini selalu memerlukan data yang berbeda yakni: Kinerja berasal dari catatan perubahan secara teknik, hasil tes secara teknik, cek terhadap kualitas, kerja yang berulang, banyaknya penambahan kerja. Sedangkan Biaya dilakukan pada anggaran terhadap *actual cash flows*, pembelian, ketidakhadiran tenaga kerja, laporan pemasukan, biaya lembur tenaga kerja, varians laporan akuntansi. Jadwal didapatkan dari contoh-contoh laporan, status laporan proyek, *earned value graphs*, *Gantt charts*, *WBS (Work Break Down Structure)* dan rencana kerja (Meredith and Mantel, 2004).

### 4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini mengamati tentang pengaruh kompetensi manajemen terhadap perubahan sistem dan efektifitas *team project* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Model perubahan yang dilakukan oleh manajemen dengan menyelesaikan atau menimplementasikan proyek berupa ISO, ERP, TQM, *Cost Accounting*, Sistem Informasi, Efisiensi Produksi, Efektifitas Layanan, SCM, dan lain-lain. Kerangka konsep penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan dari kerangka konseptual pada Gambar 2, diatas maka didapatkan beberapa hubungan atau pengaruh antara variabel penelitian yang satu dengan variabel penelitian yang lain yakni:

H<sub>1</sub> : “*Competency Management*” akan memberi pengaruh pada “*Change Management System*” untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H<sub>2</sub> : “*Competency Management*” akan berpengaruh pada “*Affectivity Team Project*” untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H<sub>3</sub> : “*Change Management System*” akan memberi pengaruh pada “*Affectivity Team Project*” untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H<sub>4</sub> : “*Change Management System*” akan memberi pengaruh pada “*Enterprise Performance*”.

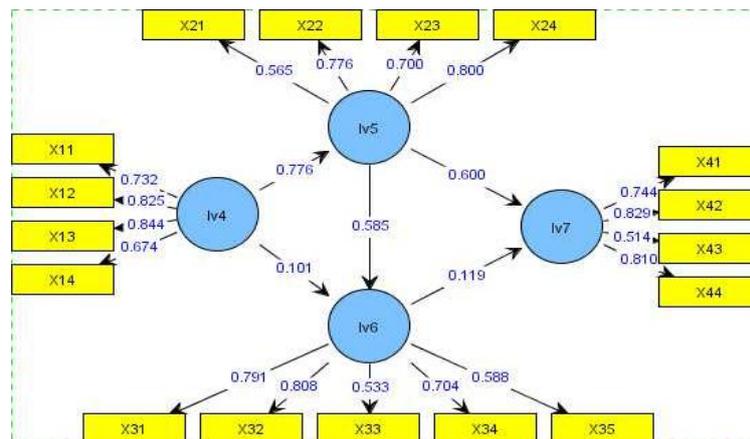
H<sub>5</sub> : “*Affectivity Team Project*” akan memberi pengaruh pada “*Enterprise Performance*”.

#### 4. Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengamati tentang pengaruh *competency* manajemen puncak dalam melakukan perubahan dengan suatu sistem melalui implementasi proyek terhadap kinerja organisasi perusahaan. Pengambilan sampel data dilakukan dengan metode *judgmental sampling* dan jumlah data yang diambil sebanyak 42 perusahaan yang pernah menerapkan atau mengimplementasikan proyek. Pengambilan data dilakukan dengan pengisian kuisioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja. Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis yang kelima, dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi *java web stat*.

#### 5. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisa model struktur maka dapat dirangkum hipotesis-hipotesisnya sebagai berikut:



Gambar 3. Model struktural output PLS

Berdasarkan Gambar 3. di atas hasil model struktural yang diteliti menunjukkan pada variabel kompetensi manajemen puncak nilai tertinggi indikator terdapat pada Manajemen selalu mendukung dalam bentuk dana terhadap implementasi proyek sebesar 0,844. Sedangkan pada variabel *Change management system* nilai tertinggi pada indikator bahwa manajemen memberikan motivasi dan penghargaan kepada tim proyek atas pencapaian hasil sebesar 0,800. Pada variabel tim proyek yang efektif nilai tertinggi indikator terdapat pada pimpinan proyek selalui bijaksana dalam mengatasi konflik saat proyek berlangsung sebesar 0,808.

Pada variabel *enterprise performance* nilai tertinggi terdapat pada indikator adanya kualitas proyek sesuai dengan rencana sebesar 0,829; Nilai-nilai tertinggi ini sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan dari hasil penelitian ini. Melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan struktural (*PLS*), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir sebagian besar pada hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima antara lain: bahwa kompetensi manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan sistem yang dibangun oleh manajemen yakni dengan menerapkan proyek-proyek yang meningkatkan kinerja perusahaan. Namun kompetensi manajemen tidak memberikan pengaruh positif kepada efektifitas proyek, hal ini disebabkan oleh manajemen tidak dapat menjelaskan secara detail tentang tujuan pelaksanaan proyek kepada tim proyek.

Sistem perubahan yang manajemen tetapkan dapat memberikan pengaruh kepada efektifitas tim proyek karena proyek yang telah ditetapkan umumnya dikerjakan oleh tim proyek dengan bantuan pihak konsultan luar. Disamping itu manajemen juga selalu mengikuti perkembangan proyek perusahaan, agar mengetahui perkembangan kemajuan proyek dengan melakukan tinjauan dari pihak manajemen berupa rapat. Sistem perubahan yang dibuat oleh manajemen dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan. Sedangkan efektifitas tim proyek tidak memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan.

## **6. Implikasi Penelitian.**

Manajemen puncak di perusahaan sudah memiliki kompetensi dalam memilih proyek-proyek yang diterapkan dalam merubah sistem perusahaan guna meningkatkan daya saing perusahaan. Sedangkan untuk mengerjakan proyek-proyek manajemen telah memilih dan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan dan menjalankannya disebut dengan team proyek. Dalam pelaksanaan proyek untuk mengimplementasikan menjadi sukses yakni meningkatkan kinerja perusahaan, maka team akan didukung manajemen melalui kemampuan yang dimiliki. Namun pada penelitian ini kompetensi yang dimiliki manajemen tidak dapat mendukung efektifitas kerja tim proyek, karena keinginan manajemen dan realita di lapangan saat penerapan sangat berbeda antara lain: manajemen tidak menginginkan ada orang khusus untuk menangani proyek agar produktivitas tidak menurun.

Sistem perubahan yang dibangun oleh manajemen berpengaruh positif kepada tim proyek, hal ini disebabkan mereka yang berada di bagian proyek telah memiliki pengalaman atau kemampuan dalam mengerjakan proyek. Namun, tim proyek yang mengerjakan proyek tidak berpengaruh kepada produktivitas. Hal ini disebabkan oleh banyaknya orang-orang bekerja pada proyek dan memiliki tanggung jawab yang besar sehingga waktu mereka untuk mengerjakan pekerjaan rutin tidak dapat berjalan dengan baik. Namun sistem perubahan yang dibangun oleh manajemen perusahaan sudah berjalan dengan baik sehingga berdampak pada kinerja perusahaan dan meningkatkan daya saing.

## **7. Kesimpulan Penelitian.**

Hasil survey dan dilakukan lewat wawancara dan penyebaran kuisioner pada didapatkan bahwa :

1. *Competency management* berpengaruh positif terhadap perubahan sistem manajemen untuk mengatur perusahaan sehingga berdampak pada daya saing perusahaan.

2. *Competency management* tidak memberikan dampak kepada kinerja perusahaan sehingga tidak memberikan kinerja perusahaan.
3. *Change management system* yang diterapkan oleh manajemen puncak memberikan pengaruh kepada tim proyek, namun tim proyek yang ada pada perusahaan tidak dapat memberikan peningkatan daya saing perusahaan karena jumlah tim yang relatif kecil dan pekerjaan yang dikerjakan oleh tim juga sangat padat.
4. *Change management system* berpengaruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena dapat memberikan keteraturan dan hubungan antar departemen menjadi relatif lebih baik.

## 8. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa hal yang perlu disempurnakan baik oleh praktisi maupun teoritis, antara lain: untuk mendapatkan kinerja perusahaan yang meningkat seharusnya tim proyek dapat memberikan kontribusi, sehingga perlu dilakukan lebih lanjut dan secara detail bagaimana aktifitas-aktifitas tim dan komposisinya. Disamping itu perlunya penelitian lebih lanjut bagaimana kompetensi manajemen dapat memberikan dampak pada efektifitas tim kerja melalui proses komunikasi, dukungan manajemen dan komitmen manajemen.

## Daftar Pustaka

- Baheshti, H.M., 2006, "What Manager Should Know About ERP/ERP II", *Management Research New Vol.29 No.4*, pp. 184-193.
- Bashein B., Markus, M., and Riley, P., 1994, "Precondition for BPR and how to Prevent Failures", *Information System Management, Spring*, pp.7-13.
- Cooper, R., and Markus, M., 1995, "Human Reengineering", *Sloan Management Review, Summer*, pp.39-50.
- Carr, D., and Johansson, 1995, "*Best Practice in Reengineering: What Work and What Dosen't in the Reengineering Process*", McGraw Hill, New York.
- Dixon, J., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J., and Mulligan, P., 1994, "Business Process reengineering Improving in New strategic Directions", *California management review, Summer*, pp. 93-108.
- Gargeya, V.B., and Brady, C., 2005, "Success and Failure Factors of Adopting SAP in ERP System Implementation", *Business Process Management Journal Vol.11 No. 5*, pp.501-516
- Hagel, J., 1993, "Core Process Redesign: Keeping CPR on Track", *The Mckinsey Quarterly, No.1*, pp.59 – 72.
- Hammer, M., and Champy, J., 1993, "*Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*", Harper Business, New York, NY.
- Hammer, M., and Stanton, S., 1995, "*The Reengineering Revolution*", HarperCollins, New York, NY.
- Harrison, D., and Pratt, M., 1993, "A Methodology For Reengineering Business", *Planning Review March/April*, pp. 6-11.
- Holland, D. and Kumar, S., 1995, "Getting past the obstacles to successful reengineering", *Business Horizons, May/June*, pp. 79-85.

- Huang, Z., and Palvia, P., 2001, "ERP Implementation Issue in Advanced and Developing Countries", *Business Process Management Journal*, Vol.7 No.3 pp.276-284.
- Jackson, N., 1997, "Business Process Reengineering '96", *Management Service*, February, pp.34-36.
- Janson, R., 1992, "How reengineering Transforms Organisations to Satisfy Customer", *National Productivity Review*, winter, pp. 45-53.
- Kettinger, W., Teng, J., and Guha, S., 1997, " King Business Process Change: a Study of Methodologies Techniques and Tools", *MIS Quaterley*, March pp. 55-80.
- Kumar, V., Maheshwari, B., Kumar, U., 2003, "ERP System Implementation : Best Practices in Government Organizations", *Government Information Quaterly* 19 pp 147-172.
- Mabert, V.A., Soni, A, Venkataramanan, M.A., 2001, "Enterprise Resources Planning: Common Myths Versus Evolving Reality", *Business Horizon/ May-June*.
- Mandal, P., and Gunasekaran, A., 2003 "Issues in Implementing ERP: A Case Study" *European Journal of Operational Research* 146 pp. 274-283.
- Meredith and Mantel, 2004, "Project Management: A Managerial Approach" Published by John Wiley & Sons, Inc
- Nah, F., Lau, J., and Kuang, 2001, "Critical Factor For Successful Implementation of Enterprise System", *Business Process Management Journal Vol.7 No.3*, pp. 285-297.
- Rastogi, P., 1994,"Nature, Significance and Rationale of Business Process Reengineering", *Productivity*, Vol 35 No.3 October/December pp. 467 -476.
- Soja, P., 2006, "Success Factor in ERP Implementation: Lesson From Practice", *Journal of Enterprise Information Management Vol.19 No.6* pp.646-661.
- Towers, S., 1994, "Business Process Re-engineering: a Practical Handbook for Executives, Stanley Thomas Ltd, Cheltenham.
- Umble, E.J., Haft, R.R., Umble, M.M., 2003, "Enterprise Resources Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors", *Europen Journal of Operation Research* 146 pp. 241-257.
- Verville, J.C., and Halington, A., 2002, "A Qualitative Study of the Influencing Factors on the Decision Process For Acquiring ERP Software", *Qualitative Market Research : An International Journal Vol.5, No.3* pp. 188-198.
- Wu, J.H., Wang, Y. M., 2007, "Measuring ERP success: The key-users "Viewpoint of the ERP to Produce a Viable IS in the Organization", *Computer in Human Behavior* 23 pp. 1582 – 1596
- Zairi, M., and Sinclair, D., 1995, "Business Process Re-engineering and Process Management: a Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management", *Management decision*, Vol. 33 No.3 pp. 3-16.
- Zang, Z., Lee, M.K.O., Huang, P., Zhang, L., Huang, X., 2005, "A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study" , *International Journal Production Economics* 98 pp. 56-80.