

Pengelolaan Pemangku Kepentingan Dalam Upaya Peningkatan Inovasi Kinerja Proyek

I Putu Artama Wiguna ¹⁾, Herry Pintardi Chandra ²⁾

¹Program Studi Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,
e-mail:artama@ce.its.ac.id

² Jurusan Teknik Sipil Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,
e-mail:herrypintardi@gmail.com,herpin@peter.petra.ac.id

ABSTRAK

Pengelolaan pemangku kepentingan dapat dicapai dengan mengidentifikasi dominasi dan meningkatkan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan proyek itu. Elemen strategi yang mempengaruhi proses inovasi adalah strategi berdasarkan waktu, fokus dalam kualitas dan konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk membuat model empiris yang memberikan besarnya pengaruh dominasi dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan terhadap inovasi kinerja proyek. Data dikumpulkan dari 204 responden yang terdiri dari pemilik proyek, konsultan manajemen konstruksi, konsultan perencanaan, kontraktor utama, subkontraktor/pemasok yang ada di Jawa Timur. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Dari model dapat ditunjukkan bahwa dominasi pemangku kepentingan sangat dipengaruhi oleh variabel pengetahuan, sedangkan keberdayaan psikologis sangat besar direfleksikan oleh variabel kemampuan mengerjakan. Disisi lain, inovasi kinerja proyek sangat didominasi oleh variabel kualitas.

ABSTRACT

Stakeholder management can be reached by identification of stakeholder's impact and emphasized project stakeholder psychological empowerment. Strategy elements that influence process of innovation are time-based strategy, focus on quality and customers. The objective of this research is to make empirical model that gives the influence of stakeholder impact and stakeholder psychological empowerment to seek for project performance innovation. The data was collected from 204 respondents as a part of the owners, construction management consultants, design consultants, main contractors, and subcontractors/suppliers in East Java. The data was analyzed by using Structural Equation Modeling. From this model can be shown that stakeholder impact is influenced by knowledge variable, whereas stakeholder psychological empowerment is reflected by ability to perform variable. On the other hand, project performance innovation is dominated by quality variable.

PENDAHULUAN

Pemangku kepentingan adalah grup atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan proyek. Keberhasilan

proyek dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya adalah pengelolaan pemangku kepentingan yang terkait dengan proyek tersebut. Pengelolaan pemangku kepentingan ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi dampak atau dominasi yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan dan meningkatkan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan yang terkait dalam proyek itu. Suksesnya proyek tergantung pada titik temu harapan pemangku kepentingan sepanjang siklus proyek. Oleh karena itu diperlukan suatu intuisi dan kemampuan analisis untuk mengidentifikasi, mengelola dan mengikat pemangku kepentingan (Atkin dan Skitmore, 2008). Olander dan Landin (2008) menyatakan bahwa dengan mengidentifikasi kebutuhan dan melakukan komunikasi terhadap pemangku kepentingan akan memperoleh manfaat dan menemukan pengaruh negatif secara realistis. Ahadzie et al, (2008) merekomendasikan faktor yang mempengaruhi keberdayaan psikologis dalam mencapai kinerja proyek yaitu perilaku kinerja tugas dan perilaku kinerja kontekstual. Untuk mencapai keberhasilan tim, dari aspek keberdayaan psikologis diperlukan motivasi terhadap individu dan tim proyek secara keseluruhan (Tuuli dan Rowlinson, 2009).

Untuk mencapai keberhasilan proyek, diperlukan upaya peningkatan inovasi kinerja proyek. Inovasi adalah sebuah proses untuk mendapatkan peluang dengan mengeksplorasi ide baru dan digunakan secara luas dalam praktek. Saat ini inovasi merupakan hal yang signifikan yang merupakan sistem yang terintegrasi dan membentuk suatu jaringan kerja. Faktor yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan efisiensi inovasi adalah teknologi, organisasi, dan managerial (Dodgson dan Rothwell, 1994). Elemen strategi yang mempengaruhi proses inovasi adalah strategi berdasarkan waktu, fokus dalam kualitas dan non-harga, fokus terhadap konsumen, dan kebijakan terhadap kontrol kualitas (Dodgson dan Rothwell, 1994). Disisi lain, Toor dan Ogunlana (2010) merekomendasikan bahwa keberhasilan proyek diartikan sebagai keberhasilan mengelola perbedaan demi perbedaan antara kontraktor dan pengguna, dan menyimpulkan perlunya memasukkan unsur pemenuhan harapan pemangku kepentingan dan regulasi sebagai suatu indeks keberhasilan proyek.

Dengan demikian diperlukan suatu cara untuk mengorganisasikan dan mengelola pemangku kepentingan sebagai upaya untuk meningkatkan inovasi kinerja proyek. Bertolak dari uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk membuat model empiris yang menggambarkan besarnya pengaruh variabel dominasi pemangku kepentingan, dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan terhadap inovasi kinerja proyek.

Pengelolaan Pemangku Kepentingan

Pengelolaan pemangku kepentingan adalah bagian penting dari strategi pengelolaan manajemen suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses

pengelolaan pemangku kepentingan diawali dengan mengidentifikasi pemangku kepentingan berdasarkan dominasi atau dampak yang ditimbulkan terhadap keberhasilan proyek, mengetahui harapan atau kepentingan pemangku kepentingan, dan sekaligus meningkatkan keberdayaan psikologis dari pemangku kepentingan itu. Keberhasilan pengelolaan proyek dapat dicapai dengan memperhitungkan pengaruh potensial dari pemangku kepentingan.

Dominasi atau dampak yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan disebabkan oleh kekuasaan, legitimasi, urgensi, kedekatan, kepentingan pribadi, sikap, dan pengetahuan yang dimiliki pemangku kepentingan (Nguyen et al., 2009). Mitchell et al. (1997) mengklasifikasi pemangku kepentingan berdasarkan besarnya kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang ($P = power$), legitimasi yang dimiliki relatif terhadap pemangku kepentingan lainnya ($L = legitimacy$), dan urgensi klaim yang memerlukan perhatian manajer proyek ($U = urgency$). Johnson (2005) dalam Nguyen et al. (2009) mengklasifikasi pemangku kepentingan berdasarkan besarnya kekuasaan yang mempengaruhi proyek, tingkat kepentingan terhadap harapan tujuan organisasi dan pilihan strategi. Newcombe (2003) dalam Nguyen et al. (2009) mengklasifikasi pemangku kepentingan berdasarkan pertimbangan seberapa tinggi kekuasaan yang dimiliki pemangku kepentingan dalam mencoba mengupayakan harapannya pada proyek. Ketidakpastian dan kompleksitas pemangku kepentingan dapat diminimalisir dengan mengetahui dominasi atau pengaruh yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan. Dengan mengetahui dominasi pemangku kepentingan, maka manajer proyek dapat memperhitungkan pengaruh pemangku kepentingan pada proyek, tingkat pengaruh setiap pemangku kepentingan utama, dan prioritas dominasi proyek (Olander, 2007).

Keberdayaan pemangku kepentingan diperlukan untuk memberikan kekuatan dan otoritas pada individu atau kelompok kerja yang ada dalam pemangku kepentingan agar bekerja sesuai tujuan organisasi. Keberdayaan adalah proses sosial multidimensi yang membantu untuk mendapatkan manfaat dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki dan melakukan tindakan terhadap isu penting yang terjadi (Zimmerman, 1984 dalam Rowlinson dan Cheung, 2008). Konsep keberdayaan dan pengikatan pemangku kepentingan dapat menciptakan keberdayaan kelompok dan kedekatan hubungan manajemen dengan pemangku kepentingan hingga tercipta kepuasan proyek (Rowlinson dan Cheung, 2008). Keberdayaan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap tugas dan perilaku kinerja (Tuuli dan Rowlinson, 2009).

Untuk meningkatkan kinerja proyek dan berkurangnya kekuasaan diperlukan keberdayaan individu dan keberdayaan kelompok. Perbaikan kinerja proyek dilakukan dengan kolaborasi, kerjasama, kreatifitas, dan inovasi (Lingard

et al., 2007), sedangkan peningkatan keberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kinerja dan kinerja perbaikan penataan proyek (Tuuli dan Rowlinson, 2009). Beberapa faktor yang berkaitan dengan keberdayaan pemangku kepentingan adalah: faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan manajemen, manajemen pemangku kepentingan; tingkat keberdayaan individu dan tim proyek; dan kelayakan fasilitas keberdayaan antara tim proyek dengan pemangku kepentingan (Rowlinson dan Cheung, 2008). Tuuli dan Rowlinson (2009) menyimpulkan lima variabel yang mempengaruhi keberdayaan psikologis yaitu motivasi intrinsik, peluang mengerjakan, kemampuan mengerjakan, perilaku kinerja tugas, dan perilaku kinerja kontekstual.

Inovasi Kinerja Proyek

Inovasi adalah keberhasilan mengeksploitasi ide baru yang merupakan eksploitasi terhadap perubahan dalam menciptakan tantangan untuk memberikan layanan atau bisnis yang berbeda (Tidd dan Bessant, 2009). Keunggulan strategi dalam menciptakan inovasi dapat ditempuh dengan berbagai cara antara lain adalah menawarkan produk tertentu yang orang lain tidak bisa melakukannya (perubahan basis persaingan dari harga sebuah produk menjadi harga sebuah kualitas). Tidd dan Bessant (2009) menunjukkan bahwa konteks inovasi berkaitan dengan perubahan teknologi dan ketepatan waktu untuk masuk ke pasar dengan memperhatikan basis konsumen (fokus pada konsumen kunci dan hubungan dengan konsumen), dan memperhatikan mata rantai nilai (fokus pada pemasok kunci dan integrasi vertikal). Dari berbagai studi tentang keberhasilan inovasi dalam industri (termasuk industri konstruksi) ada beberapa faktor penting yang harus diperhatikan antara lain adalah penciptaan kualitas produk (implementasi prosedur kontrol kualitas yang efektif), penciptaan kepuasan konsumen (hubungan dan layanan konsumen), manajemen yang berkualitas tinggi. Berdasarkan *Systems Integration and Networking* (SIN) dari Dodgson dan Rothwell (1994), proses inovasi untuk menciptakan kinerja proyek antara lain perlu memperhatikan elemen strategi yang terdiri dari strategi berbasis waktu, pengembangan strategi yang fokus pada kualitas (kebijakan kontrol kualitas) dan faktor non harga, strategi yang fokus pada konsumen; dan fleksibilitas organisasi dalam kecepatan/efektifitas pengambilan keputusan yang fokus pada keberdayaan manajer dan pimpinan proyek. Dalam bidang konstruksi, inovasi teknologi yang dapat meningkatkan kinerja proyek antara lain adalah penggunaan informasi teknologi dalam proses konstruksi, mekanisme aktifitas konstruksi, prefabrikasi, dan penggunaan material baru.

Kinerja proyek secara tradisional diukur berdasarkan ketepatan biaya, waktu dan kualitas. Yuan et al. (2009) merekomendasikan pemilihan indikator kinerja kunci yang terdiri dari lima variabel yaitu perspektif karakteristik fisik

proyek, indikator keuangan dan pemasaran, indikator proses, indikator pemangku kepentingan, indikator inovasi dan pembelajaran. Ling et al. (2008) membuat model untuk memprediksi kinerja proyek dengan menggunakan praktek manajemen proyek. Variabel yang digunakan adalah kinerja biaya, kinerja waktu, kinerja kualitas, kepuasan konsumen, batas laba. Toor dan Ogunlana (2010) merekomendasikan persepsi pemangku kepentingan terhadap kinerja proyek dengan menggunakan indikator tepat waktu, dibawah anggaran, sesuai spesifikasi, efisien, efektif, keamanan, bebas cacat, sesuai harapan pemangku kepentingan, minim gangguan konstruksi, perselisihan, dan konflik.

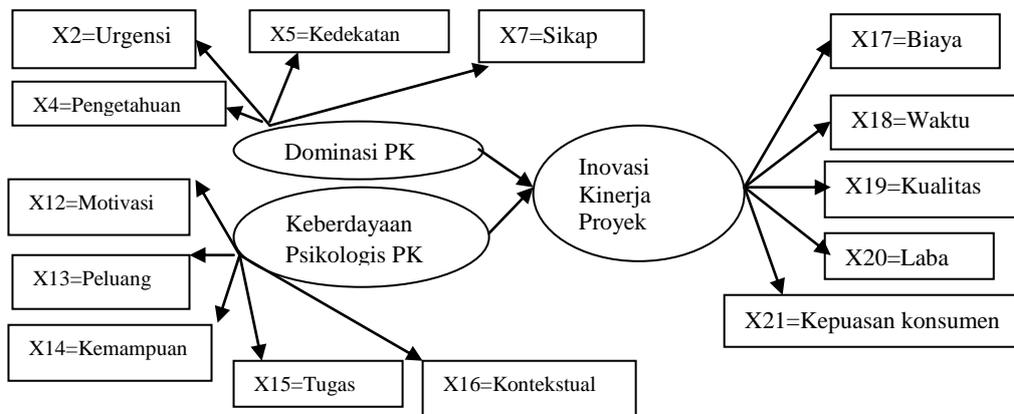
Berdasarkan kajian teoritis tersebut di atas, maka untuk mengelola pemangku kepentingan perlu mengetahui dampak yang ditimbulkan pemangku kepentingan. Di samping itu untuk meningkatkan pengaruh pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek diperlukan peningkatan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan. Inovasi kinerja proyek perlu memperhatikan perpaduan ukuran keberhasilan proyek secara tradisional dan kepuasan konsumen sehingga terjadi kesinambungan keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, model pengelolaan pemangku kepentingan dalam upaya peningkatan inovasi kinerja proyek perlu memperhatikan keterkaitan dominasi pemangku kepentingan dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan terhadap kinerja proyek yang diukur dari biaya, waktu, kualitas.

METODE

Populasi dari penelitian ini adalah kelompok pemangku kepentingan yang terdiri dari manajer proyek yang mewakili pemilik proyek, konsultan manajemen konstruksi, konsultan perencanaan, kontraktor utama, subkontraktor/pemasok yang ada di Jawa Timur. Jumlah seluruh responden 204 orang. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equational Modelling* (SEM). Hipotesis dalam penelitian ini adalah H1: Dominasi pemangku kepentingan mempunyai pengaruh terhadap upaya peningkatan inovasi kinerja proyek, dan H2: Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh terhadap upaya peningkatan inovasi kinerja proyek.

Kerangka Penelitian

Kerangka teoritis dalam penelitian ini mencerminkan hubungan kausalitas pemangku kepentingan terhadap upaya peningkatan inovasi kinerja proyek seperti pada Gambar 1 berikut.

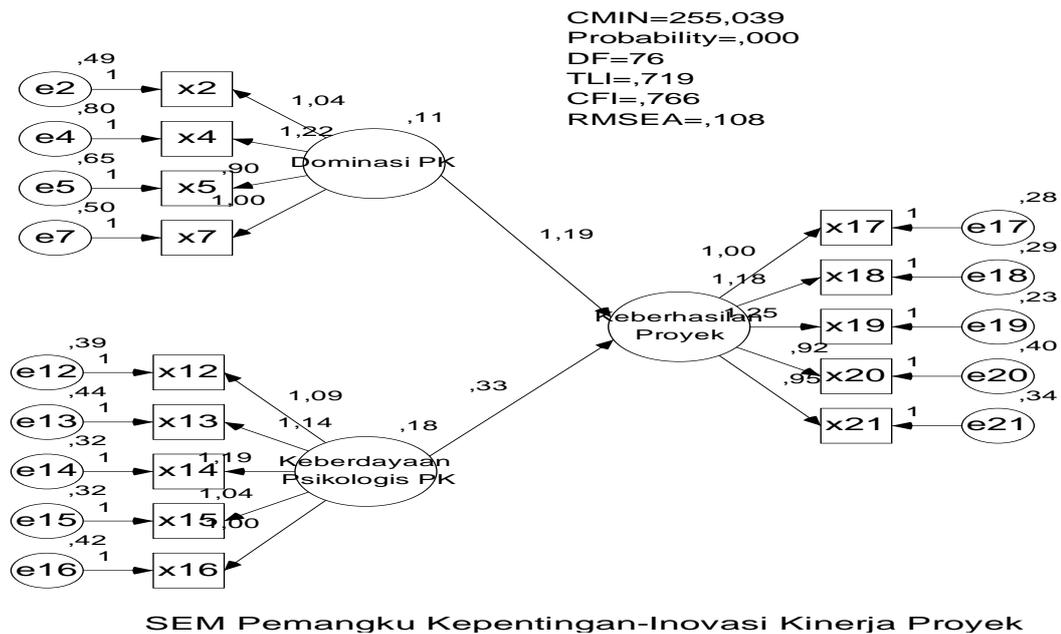


Gambar 1. Usulan Model Pemangku Kepentingan-Inovasi Kinerja Proyek

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji reliabilitas terhadap empat belas variabel indikator yang ada dalam pemangku kepentingan dan inovasi kinerja proyek seperti Gambar 1 di atas menunjukkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,850. Ini berarti bahwa variabel yang ada dalam pemangku kepentingan dan inovasi kinerja proyek cukup konsisten dalam memberikan hasil penelitian. Demikian juga besarnya koefisien korelasi r yang ditunjukkan oleh korelasi momen tangkar Pearson $> r$ tabel = 0,140 (untuk 204 sample dan taraf signifikansi 0,05) menyimpulkan bahwa seluruh variabel indikator tersebut mampu menjalankan fungsi ukurnya sebagai variabel indikator pemangku kepentingan dalam menentukan upaya peningkatan inovasi kinerja proyek. Koefisien korelasi r terkecil untuk variabel indikator pengetahuan sebesar 0,337 dan koefisien korelasi r terbesar untuk variabel indikator kualitas sebesar 0,629. Ini berarti bahwa variabel indikator kualitas cukup valid dalam memberikan ukuran inovasi kinerja proyek.

Hasil analisis SEM menunjukkan besarnya nilai TLI sebesar 0,719 dan nilai CFI sebesar 0,766 yang berarti model cukup layak dalam memberikan hasil penelitian. Besarnya nilai *probability* p dominasi pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek sangat kecil ($<0,05$) sehingga dapat dikatakan bahwa dominasi pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam upaya peningkatan inovasi keberhasilan proyek. Hal yang sama ditunjukkan oleh nilai *probability* p keberdayaan psikologis pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek yang juga sangat kecil ($<0,05$) yang berarti bahwa keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam upaya meningkatkan inovasi kinerja proyek.



Gambar 2. Hasil Analisis SEM Pemangku Kepentingan-Inovasi Kinerja Proyek

Hasil analisis menunjukkan bahwa dominasi pemangku kepentingan sangat dipengaruhi oleh variabel indikator pengetahuan (x4) dengan nilai estimasi sebesar 1,219. Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan sangat dipengaruhi oleh variabel indikator kemampuan mengerjakan (x14) dengan nilai estimasi sebesar 1,190. Sedangkan inovasi keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh variabel indikator kualitas dengan nilai estimasi sebesar 1,249. Hasil analisis *regression weight* selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keberhasilan_Proyek	<--- Dominasi PK	1,192	,242	4,920	***	
Keberhasilan_Proyek	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	,326	,088	3,706	***	
x7	<--- Dominasi PK	1,000				
x5	<--- Dominasi PK	,904	,252	3,592	***	
x4	<--- Dominasi PK	1,219	,304	4,007	***	
x2	<--- Dominasi PK	1,040	,250	4,167	***	
x16	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	1,000				
x15	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	1,042	,178	5,850	***	
x14	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	1,190	,196	6,069	***	
x13	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	1,144	,200	5,708	***	
x12	<--- Keberdayaan_ Psikologis PK	1,088	,190	5,723	***	
x17	<--- Keberhasilan_Proyek	1,000				
x18	<--- Keberhasilan_Proyek	1,179	,161	7,311	***	
x19	<--- Keberhasilan_Proyek	1,249	,162	7,724	***	
x20	<--- Keberhasilan_Proyek	,918	,153	5,992	***	
x21	<--- Keberhasilan_Proyek	,951	,149	6,376	***	

Sumber: Olahan peneliti

Pembahasan

Dari Tabel 2 terlihat bahwa dominasi pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada keberdayaan psikologis pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan inovasi kinerja proyek. Hal ini selaras dengan pendapat Mallak et al. (1991) dalam Nguyen et al. (2009) yang menunjukkan bahwa pemangku kepentingan cenderung memberikan informasi yang lebih dibuat-buat, vokal, dan seringkali melebihi fakta yang sebenarnya terjadi di lapangan. Makin banyak pengetahuan yang dimiliki pemangku kepentingan, makin besar pula pengaruh yang ditimbulkannya terhadap kinerja proyek (McEllroy dan Mills, 2000). Variabel indikator kemampuan mengerjakan dari pemangku kepentingan merupakan variabel indikator terbesar yang merefleksikan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan. Hal ini sesuai dengan pendapat Potsakoff et al. (1993) dalam Tuuli dan Rowlinson (2009) yang mengatakan bahwa kemampuan mengerjakan merupakan ukuran dari pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan kerja yang memungkinkan seseorang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan mengerjakan ini merupakan refleksi dari keberdayaan psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja proyek. Kualitas pekerjaan merupakan hal penting yang menjadi ukuran kinerja proyek. Hal ini sejalan dengan konsep inovasi dari Dodgson dan Rothwell (1994) terkait pengembangan strategi yang fokus pada kualitas khususnya kebijakan kontrol kualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dominasi dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh dalam upaya peningkatan inovasi kinerja proyek. Dominasi pemangku kepentingan sangat dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimilikinya, sedangkan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan sangat besar direfleksikan oleh kemampuan mengerjakan dari pemangku kepentingan tersebut. Disisi lain, inovasi kinerja proyek sangat didominasi oleh kualitas yang dihasilkan. Disarankan agar lebih memperhatikan penelitian yang terkait dengan pengetahuan dan kemampuan mengerjakan dari pemangku kepentingan dan tindakan untuk menciptakan kontrol kualitas proyek sebagai langkah inovasi dalam mencapai kinerja proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., Olomolaiye, P. (2008), "Towards Developing Competency-Based Measures Construction Project Managers: Should Contextual Behaviours be Distinguished from Task Behaviours?", *International Journal of Project Management*, Vol.26, p. 631-645.
- Atkin, B., and Skitmore, M. (2008), Editorial: Stakeholder Management in Construction, *Journal of Construction Management and Economics*, Vol. 26, p.549-552.
- Dodgson, M., and Rothwell, R., (1994). *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Lingard, H., Yip, B., Rowlinson, S., Kyan, T,(2007), "The Experience of Burnout Among Future Construction Professionals: A Cross – National Study," *Construction Management and Economics*, Vol. 25(4), p.345-357.
- Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q., Egbelakin, T., (2008)," Models for Predicting Project Performance in China Using Project Management Practices Adopted by Foreign AEC Firms." *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.134, No.12, p. 983-990.
- McElroy, B. and Mills, C.,(2007), Managing Stakeholder, in Turner, J.R., (ed) *Gower Handbook of Project Management*, 4 th edn, Gower Publishing, Aldershot, p. 757-777.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., and Wood, D.J., (1997),"Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who & What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), p. 853-886.
- Nguyen, N.H., Skitmore, M. and Wong, J.K.W., (2009)," Stakeholder Impact Analysis of Infrasrtucture Project Management in Developing Countries: A Study of Perception of Project Managers in State-Owned Engineering Firm in Vietnam".*Construction Management and Economics*, Vol.27, p. 1129-1140.
- Olander, S., (2007), "Stakeholder Impact Analysis in Construction Project Management", *Construction Management and Economics*, Vol.25 (3), p. 277-287.

- Olander, S. and Landin, A., (2008), “ A Comparative Study of Factors Affecting the External Stakeholder Management Process”, *Construction Management and Economics*, Vol.26, p. 553-561
- Rowlinson, S. and Cheung, Y.K.F., (2008), “Stakeholder Management Through Empowerment : Modelling Project Success,” *Construction Management and Economics*, Vol.26, p. 611-623.
- Tidd, J., and Bessant, J., 2009. *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4 th.Edition. John Willey & Sons, Ltd. New Jersey.
- Toor, S.R., and Ogunlana, S.O., (2010),” Beyond the’ Iron Triangle’: Stakeholder Perception of Key Performance Indicators (KPIs) for Large –Scale Public Sector Development Projects,” *International Journal of Project Management* ,Vol.28, p. 228-236.
- Tuuli, M.M., and Rowlinson, S., (2009 b),” Performance Consequences of Psychological Empowerment,” *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol.135, No 12, p. 1334-1347
- Yuan, J., Zeng, A.Y., Skibniewski, M.J., and Li, Q.,(2009), ”Selection of Performance Objective and Key Performance Indicators in Public-Private Projects to Achieve Value for Money,” *Journal of Construction Management and Economics*,Vol. 27, p. 253-270.

