

IDENTIFIKASI DAN EVALUASI FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI SOSIAL MANAJER PROYEK

Danny Tanjaya¹, Lie Arijanto², Andi³

ABSTRAK : Kompetensi manajer proyek memiliki pengaruh kritikal terhadap kesuksesan proyek. Menurut Ahadzie (2008) kompetensi manajer proyek dikategorikan menjadi dua yaitu *soft skills* dan *hard skills*, menurut Boyatzis (2004) *soft skills* lebih kritikal untuk memprediksi performa manajer proyek daripada *hard skills*. Kompetensi sosial adalah bagian penting dari *soft skills*. Kompetensi sosial terdiri dari 8 variabel yaitu, manajemen konflik, kerja tim dan kerja sama, manajemen perubahan, dampak dan pengaruh, pemahaman interpersonal, kepemimpinan yang menginspirasi, kesadaran organisasi, dan hubungan personal. Faktor-faktor tersebut diteliti dengan kuisisioner, respondennya adalah orang yang berpengalaman menjadi manajer proyek kontraktor dan anggota tim yang sedang atau pernah bekerja dalam tim yang dipimpin manajer proyek kontraktor di proyek konstruksi bangunan di Surabaya. Analisis yang digunakan adalah analisa deskriptif, *t-test*, serta analisa faktor. Kesimpulannya adalah faktor manajemen konflik manajer proyek dipersepsikan sangat penting oleh responden. Kompetensi sosial manajer proyek juga dapat dikelompokkan menjadi 2 faktor yaitu dampak pengaruh dan manajemen konflik.

Kata kunci : manajer proyek, *soft skills*, kompetensi sosial

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia konstruksi di jaman yang semakin berkembang, masalah yang terjadi dalam proyek juga semakin kompleks. Manajer proyek (yang setelah ini disebut dengan istilah MP) yang kompeten dengan kompetensi yang bermacam-macam berpengaruh kritikal terhadap kesuksesan proyek (Zhang, 2013). Acuan *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) dan standard kompetensi yang telah dipublikasi belum menyebutkan secara spesifik kompetensi apa yang dibutuhkan oleh MP dalam menjalankan proyek. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya penelitian untuk menopang asumsi dan teori ini. Karena itu dibutuhkan penelitian lebih lanjut tentang kompetensi MP. Dari penelitian Ahadzie *et al.* (2008) didapat bahwa kompetensi MP dapat dikategorikan menjadi *soft skills* dan *hard skills*. *Soft skills* lebih kritikal untuk memprediksi performa MP daripada *hard skills*. Boyatzis (2004) juga mengidentifikasi bahwa ada salah satu bagian dari *soft skills* yaitu kompetensi sosial. Penelitian ini akan fokus tentang kompetensi sosial dari MP.

2. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor kompetensi sosial yang paling penting menurut MP dan anggota tim dalam proyek, mengevaluasi perbedaan pandangan terhadap kompetensi sosial ini dari sudut pandang MP dan anggota tim, dan mengelompokkan faktor-faktor kompetensi sosial MP. Manfaat penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan kontraktor untuk mengetahui faktor-faktor kompetensi

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, dan _spidy234@yahoo.com

² Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, arijanto_lie@yahoo.com

³ Dosen Program Studi Magister Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, andi@peter.ac.id

sosial apa saja yang paling penting bagi MP dalam proyek. Bagi MP sendiri, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan sekaligus acuan yang dapat digunakan untuk semakin mengembangkan kompetensi diri sendiri. Sedangkan bagi kalangan akademik hasil penelitian ini dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor kompetensi sosial yang harus ditingkatkan agar dapat menjadi MP yang lebih berkompeten di masa depan.

3. LANDASAN TEORI

MP adalah orang yang telah ditunjuk menjadi kunci dari pengambilan keputusan dalam manajemen konstruksi di seluruh proses jalannya proyek (termasuk konsep, perencanaan, tender, pembelian barang, konstruksi, dan tahap operasional) (Ahadzie *et al.*, 2004). Karena itu MP didefinisikan sebagai orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawab terhadap manajemen konstruksi di seluruh proses jalannya proyek dan bekerja dalam sebuah proyek.

Penelitian ini menggunakan hasil penelitian Zhang (2013) tentang kompetensi sosial MP. Menurut Zhang (2013) kompetensi sosial MP terdiri dari 8 faktor yaitu: manajemen konflik (MK), kerja tim dan kerja sama (KTKS), manajemen perubahan (MPR), dampak dan pengaruh (DP), pemahaman interpersonal (PI), kepemimpinan yang menginspirasi (KI), kesadaran organisasi (KO), dan hubungan personal (HP).

Dari penelitian Zhang (2013) ditemukan ada subfaktor dari 8 faktor kompetensi sosial MP. Subfaktor dari MK adalah:

1. Mengadaptasi skill negosiasi untuk menyelesaikan konflik.
2. Dapat memberikan solusi yang efektif pada konflik atau masalah.
3. Memiliki respon yang tenang dan sesuai saat menghadapi masalah.
4. Mengambil tindakan pencegahan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat.
5. Mengkoordinasi sistem kerja subkontraktor untuk menghindari resiko yang berpotensi terjadi.

Subfaktor dari KTKS adalah:

1. Memiliki pandangan yang luas dari operasi perusahaan yang berkaitan dengan organisasi proyek stakeholder.
2. Mengembangkan hubungan jangka panjang dengan klien.
3. Mengambil lebih dari tindakan rutin untuk mendorong kerja sama tim di antara anggota tim.
4. Mengalokasikan tugas pekerjaan kepada anggota tim yang mampu
5. Membentuk tim untuk para anggota tim proyek

Subfaktor dari MPR adalah:

1. Sukarela untuk membantu subkontraktor menyelesaikan masalah personal.
2. Membuat keluar terbaik dari kesulitan yang dihadapi oleh subkontraktor di lokasi proyek
3. Tidak bersembunyi atau berusaha menghindari konflik, tetapi mengatasinya dengan membawa konflik dalam tim proyek langsung secara terbuka.
4. Bekerja dengan orang lain untuk mengembangkan rencana proyek

Subfaktor dari DP adalah:

1. Mengekspresikan ekspektasi positif kepada yang lain.
2. Menyediakan dua pilihan yang berbeda dalam sebuah diskusi.
3. Menggunakan ahli atau pihak ketiga untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain untuk mendukung tindakan seseorang.
4. Menyediakan informasi yang tepat waktu untuk subkontraktor.
5. Mengkomunikasikan nilai strategis proyek untuk tim.
6. Memberikan tugas yang menantang dan sulit untuk bawahan untuk meningkatkan perkembangan mereka.

Subfaktor dari PI adalah:

1. Secara obyektif menyajikan pandangan yang seimbang dari kekuatan dan kelemahan tertentu seseorang.
2. Berusaha untuk memahami komunikasi dari pemangku kepentingan dalam proyek.
3. Mendengarkan anggota tim proyek.

Subfaktor dari KM adalah:

1. Berupaya untuk memperlakukan semua anggota tim secara adil.
2. Menetapkan tujuan, standar, aturan, dan peraturan untuk bawahan.
3. Berkonsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan.
4. Benar-benar menghargai masukan dan keahlian dari orang lain di tim.

Subfaktor dari KO adalah:

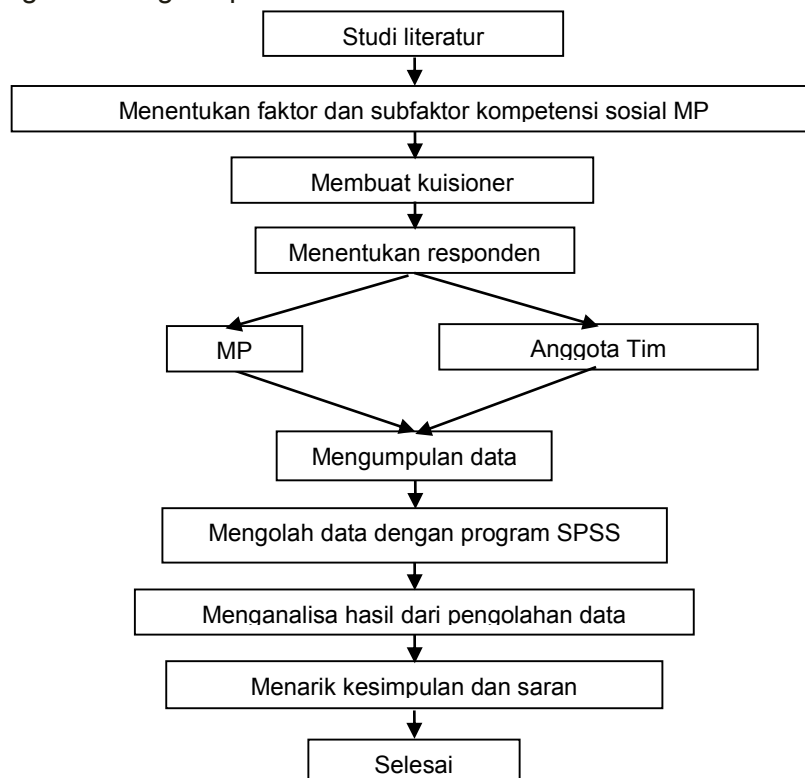
1. Memberikan prioritas tertinggi pada manfaat klien ketika konflik terjadi antara kepentingan stakeholder.
2. Mengetahui orientasi dari manajemen senior.
3. Menentukan pengambil keputusan dalam perusahaan.

Subfaktor dari HP adalah:

1. Berhubungan sosial dengan semua pemangku kepentingan.
2. Membangun hubungan yang santai atau tidak resmi dengan orang-orang yang terkait dengan proyek selama waktu luang mereka.

4. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian diawali dengan studi literatur untuk menentukan faktor dan subfaktor kompetensi sosial MP yang akan diteliti. Dilanjutkan dengan pengumpulan data dari responden yang merupakan MP dan anggota tim di proyek konstruksi di Surabaya. Analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif, analisa *t-test*, dan analisa faktor. Gambar 1. menunjukkan langkah – langkah penelitian.



Gambar 1. Langkah – Langkah Penelitian

5. ANALISA DATA

Pada penelitian ini, pertama kali dilakukan analisa deskriptif. Penelitian ini mendapatkan 62 sampel responden. Responden yang merupakan manajer proyek (MP) adalah sebanyak 20 orang (32,2%), sementara responden yang merupakan anggota tim adalah sebanyak 42 orang (67,7%).

Pada tabel 1. nilai rata-rata tingkat kepentingan dari MK sebagai kompetensi sosial manajer proyek sebesar 4.50 yang artinya adalah variabel MK dipandang paling penting sebagai kompetensi sosial seorang MP dipandang dari kedua sisi baik oleh MP atau anggota tim. Dari kedelapan variabel kompetensi terlihat semua variabel mempunyai nilai rata-rata tingkat kepentingan diatas rata-rata 3 yang dapat diartikan bahwa ke delapan variabel tersebut dipandang penting oleh MP dan anggota tim.

Tabel 1. Deskripsi Rata-Rata Kepentingan 8 Variabel

Faktor Kompetensi Sosial Manajer Proyek	N	Mean
Manajemen Konflik	62	4.50
Kerja Tim dan Kerja Sama	62	4.27
Manajemen Perubahan	62	4.10
Dampak dan Pengaruh	62	3.95
Pemahaman Interpersonal	62	4.23
Kepemimpinan yang menginspirasi	62	4.37
Kesadaran Organisasi	62	3.98
Hubungan Personal	62	4.07

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor MK yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi Subfaktor Manajemen Konflik

Subfaktor Manajemen Konflik	N	Mean
Mengadaptasi skill negosiasi untuk menyelesaikan konflik	62	4.37
Dapat memberikan solusi yang efektif pada konflik atau masalah	62	4.66
Memiliki respon yang tenang dan sesuai saat menghadapi masalah	62	4.55
Mengambil tindakan pencegahan untuk menyelesaikan masalah dengan cepat	62	4.45
Mengkoordinasi sistem kerja subkontraktor untuk menghindari resiko yang berpotensi terjadi	62	4.50

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor KTKS yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Deskripsi Subfaktor Kerja Tim dan Kerja Sama

Subfaktor Kerja Tim dan Kerja Sama	N	Mean
Memiliki pandangan yang luas dari operasi perusahaan yang berkaitan dengan organisasi proyek pemangku kepentingan	62	4.24
Mengembangkan hubungan jangka panjang dengan klien	62	4.48
Mengambil lebih dari tindakan rutin untuk mendorong kerja sama tim di antara anggota tim	62	4.21
Mengalokasikan tugas pekerjaan kepada anggota tim yang mampu	62	4.23
Membentuk tim untuk para anggota tim proyek	62	4.21

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor MPR yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Deskripsi Subfaktor Manajemen Perubahan

Subfaktor Manajemen Perubahan	N	Mean
Sukarela untuk membantu subkontraktor menyelesaikan masalah personal	62	3.58
Membuat jalan keluar terbaik dari kesulitan yang dihadapi oleh subkontraktor di lokasi proyek	62	4.19
Tidak bersembunyi atau berusaha menghindari konflik, tetapi mengatasinya dengan membawa konflik dalam tim proyek langsung secara terbuka	62	4.34
Bekerja dengan orang lain untuk mengembangkan rencana proyek	62	4.29

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor DP yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Deskripsi Subfaktor Dampak dan Pengaruh

Subfaktor Dampak dan Pengaruh	N	Mean
Mengekspresikan ekspektasi positif kepada yang lain	62	4.39
Menyediakan dua pilihan yang berbeda dalam sebuah diskusi	62	3.94
Menggunakan ahli atau pihak ketiga untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain untuk mendukung tindakan seseorang	62	3.32
Menyediakan informasi yang tepat waktu untuk subkontraktor	62	4.16
Mengkomunikasikan nilai strategis proyek untuk tim	62	4.16
Memberikan tugas yang menantang dan sulit untuk bawahan untuk meningkatkan perkembangan mereka	62	3.77

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor PI yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Deskripsi Subfaktor Pemahaman Interpersonal

Subfaktor Pemahaman Interpersonal	N	Mean
Secara obyektif menyajikan pandangan yang seimbang dari kekuatan dan kelemahan tertentu seseorang	62	4.02
Berusaha untuk memahami komunikasi dari pemangku kepentingan dalam proyek	62	4.24
Mendengarkan anggota tim proyek	62	4.44

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor KM yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Deskripsi Subfaktor Kepemimpinan yang Menginspirasi

Subfaktor Kepemimpinan yang Menginspirasi	N	Mean
Berupaya untuk memperlakukan semua anggota tim secara adil	62	4.63
Menetapkan tujuan, standar, aturan, dan peraturan untuk bawahan	62	4.35
Berkonsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan	62	4.15
Benar-benar menghargai masukan dan keahlian dari orang lain di tim	62	4.35

Deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor KO yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada tabel 8 sedangkan deskripsi tanggapan responden atas subfaktor-subfaktor HP yang seharusnya dimiliki seorang MP dalam suatu proyek konstruksi dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 8. Deskripsi Subfaktor Kesadaran Organisasi

Subfaktor Kesadaran Organisasi	N	Mean
Memberikan prioritas tertinggi pada manfaat klien ketika konflik terjadi antara kepentingan pemangku kepentingan	62	3.98
Mengetahui orientasi dari manajemen senior	62	3.87
Menentukan pengambil keputusan dalam perusahaan	62	4.08

Tabel 9. Deskripsi Subfaktor Hubungan Personal

Subfaktor Hubungan Personal	N	Mean
Berhubungan sosial dengan semua pemangku kepentingan	62	4.11
Membangun hubungan yang santai atau tidak resmi dengan orang-orang yang terkait dengan proyek selama waktu luang mereka	62	4.03

Tabel 2 menunjukkan bahwa subfaktor kemampuan MP memberikan solusi yang efektif pada konflik atau masalah mendapatkan nilai 4,66 dimana nilai ini adalah nilai yang tertinggi dari semua nilai subfaktor, hal ini dapat diartikan bahwa subfaktor tersebut paling penting menurut responden.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa tingkat kepentingan kompetensi sosial secara umum menunjukkan urutan yang berbeda-beda. Untuk memastikan perbedaan tanggapan atas kompetensi sosial tersebut maka dilakukan pengujian perbedaan dengan *independent t-test* atas variabel-variabel kompetensi sosial menurut persepsi dari MP dan anggota tim.

Hasil analisa perbedaan kompetensi sosial antara MP dan anggota tim pada Tabel 10. diperoleh nilai sig (*2-tailed*) yang kesemuanya adalah lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi mengenai tingkat kepentingan dari masing masing variabel kompetensi sosial MP menurut MP dan anggota tim adalah sama.

Tabel 10. Uji Beda Persepsi Kompetensi Sosial Manajer Proyek

Variabel	Kelompok	Mean	t	Sig (2-tailed)
Manajemen Konflik	Manajer Proyek	4.53	0.369	0.713
	Anggota Tim	4.48		
Kerja Tim dan Kerja Sama	Manajer Proyek	4.27	0.048	0.962
	Anggota Tim	4.28		
Manajemen Perubahan	Manajer Proyek	4.09	0.111	0.912
	Anggota Tim	4.11		
Dampak dan Pengaruh	Manajer Proyek	3.83	0.968	0.337
	Anggota Tim	4.00		
Pemahaman Interpersonal	Manajer Proyek	4.15	0.802	0.426
	Anggota Tim	4.27		
Kepemimpinan yang Menginspirasi	Manajer Proyek	4.23	1.630	0.108
	Anggota Tim	4.44		
Kesadaran Organisasi	Manajer Proyek	3.80	1.400	0.167
	Anggota Tim	4.06		
Hubungan Personal	Manajer Proyek	4.10	0.179	0.858

Penelitian ini dilanjutkan dengan analisa faktor untuk mengelompokkan faktor-faktor kompetensi sosial MP. Pengujian *KMO dan Bartlett's Test* dilakukan untuk menguji kesesuaian data sebelum menginterpretasikan hasil analisa faktor. *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) adalah nilai statistik yang mengindikasikan proporsi keragaman pada variabel yang dapat dibuat landasan penggunaan analisa faktor. Apabila nilai MSA > 0,50, maka disimpulkan variabel bisa diprediksi dan dianalisa lebih lanjut. *Bartlett's Test* digunakan untuk menguji apakah variabel yang digunakan tidak saling berkorelasi dan sesuai untuk

digunakan analisa faktor. Apabila *Bartlett's Test* menghasilkan nilai signifikansi < 0.05 ($\alpha=5\%$), maka disimpulkan variabel saling berkorelasi dan sesuai untuk digunakan analisa faktor. Berikut adalah hasil KMO dan *Bartlett's Test*.

Tabel 11. KMO dan *Barlett's Test*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	224.148
	df
	28
	Sig.
	.000

Berdasarkan hasil dari tabel di atas, maka hipotesis untuk signifikansi *Barlett* adalah:

- H_0 = tidak ada korelasi antar variabel kompetensi sosial MP
- H_1 = ada korelasi antar variabel kompetensi sosial MP

Berdasarkan hasil pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa angka signifikansi dari *Barlett* adalah 0,000 yang jauh berada di bawah 0,05, maka tolak H_0 , artinya terdapat korelasi antar variabel kompetensi sosial MP. Sedangkan nilai MSA adalah 0,795 yang berada jauh di atas 0,5, artinya variabel masih bisa diprediksi dan dianalisa lebih lanjut dengan analisa faktor.

Pengujian berikutnya adalah dengan melihat *Extraction Sums of Squared Loadings*. Total varians *explained* adalah persentase varians sebuah variabel yang dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Tabel 12. *Total Variance Explained*

Komponen	Initial Eigen Value		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.258	53.230	53.230
2	1.021	12.760	65.990
3	0.761	9.507	75.498
4	0.625	7.807	83.305
5	0.483	6.035	89.340
6	0.402	5.027	94.367
7	0.239	2.990	97.358
8	0.211	2.642	100.000

Pada Tabel 12 menunjukkan jumlah faktor baru yang terbentuk didasarkan atas nilai *eigen value* yang lebih besar dari 1. Total kumulatif keragaman variabel asal yang dapat dijelaskan oleh 2 faktor baru yang terbentuk adalah 65,990%.

Hasil pengelompokan menjadi 2 faktor kemudian akan dilakukan rotasi faktor diperlukan agar dapat menghasilkan skor faktor yang berbeda antara faktor yang satu dengan faktor yang lain. Kriteria signifikansi adalah faktor loading lebih besar dari 0.5. Setelah menghilangkan faktor yang memiliki faktor *loading* di bawah 0.5, terlihat ada faktor-faktor yang saling membentuk dan menyatu menjadi faktor baru. Hasilnya adalah seperti pada Tabel 13.

Tabel 13. Kelompok Faktor Kompetensi Sosial Manajer Proyek

Faktor I	Faktor Loading	Faktor II	Faktor Loading
Dampak dan Pengaruh	0,864	Manajemen Konflik	0,875
Manajemen Perubahan	0,831	Kepemimpinan Inspiratif	0,781
Kesadaran Organisasi	0,682	Hubungan Personal	0,662
Pemahaman Interpersonal	0,672		
Kerja Tim dan Kerja Sama	0,598		

Kemudian perlu untuk memberi nama baru yang sesuai terhadap faktor-faktor baru yang telah terbentuk, nama tersebut diambil dari faktor yang memiliki nilai faktor *loading* paling tinggi dan mewakili faktor lain yang memiliki nilai faktor *loading* lebih kecil.

1. Pada faktor 1 dapat didefinisikan sebagai kemampuan MP dalam hal kerja tim, kerja sama, manajemen perubahan, dampak, pengaruh, pemahaman interpersonal, dan kesadaran organisasi.
2. Pada faktor 2, dapat didefinisikan sebagai kemampuan MP dalam hal manajemen konflik, kepemimpinan inspiratif, dan hubungan personal.

6. KESIMPULAN

1. Faktor kompetensi sosial manajer proyek yang paling penting menurut manajer proyek dan anggota tim adalah manajemen konflik, subfaktor manajemen konflik yang sangat perlu diperhatikan menurut manajer proyek dan anggota tim adalah kemampuan manajer proyek memberikan solusi yang efektif pada konflik atau masalah.
2. Tidak ada perbedaan pandangan atas variabel-variabel kompetensi sosial manajer proyek menurut persepsi dari manajer proyek dan anggota tim disimpulkan berdasarkan hasil uji *independent t-test* menurut manajer proyek dan anggota tim.
3. Faktor-faktor kompetensi sosial manajer proyek dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok faktor dimana faktor pertama adalah kemampuan MP dalam hal kerja tim, kerja sama, manajemen perubahan, dampak, pengaruh, pemahaman interpersonal, dan kesadaran organisasi dan faktor kedua adalah kemampuan MP dalam hal manajemen konflik, kepemimpinan inspiratif, dan hubungan personal.

7. DAFTAR REFERENSI

- Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., & Olomolaiye, P. (2008) Towards Developing Competency-Based Measure for Construction Project Managers: Should Contextual Behaviour Be Distinguished from Task Behaviour?, *International Journal of Project Management*, 26(6), 631 – 645.
- Boyatzis, R.E. (2004) *Emotional Competence Inventory (ECI)*. In: Geher, G. (Ed.) *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. Nova Science Publisher, 147 – 180. New York.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013) Identification and Evaluation of the Key Social Competencies for Chinese Construction Project Manager, *International Journal of Project Management*, 31, 748 – 759.