

Peran Kondisi Pemangku Kepentingan Dalam Keberhasilan Proyek

Herry Pintardi Chandra¹, Indarto¹, I Putu Artama Wiguna¹ dan Peter Kaming²

¹Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Jl. Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111

E-mail: herpin@peter.petra.ac.id; indarto@ce.its.ac.id; artama@ce.its.ac.id

²Fakultas Teknik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jl. Babarsari No.44, Yogyakarta 55281

E-mail: kaming@mail.uajy.ac.id

ABSTRAK

Ada suatu kecenderungan yang alamiah dari kelompok pemangku kepentingan untuk mencoba mempengaruhi kondisinya dalam keberhasilan proyek. Gambaran ini merupakan tantangan bagi pelaku jasa konstruksi untuk menganalisis dan mengelola berbagai perhatian dan kebutuhan dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa baik faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi pemangku kepentingan dalam keberhasilan proyek. Faktor kondisi ketidakpastian yang datang dari pemangku kepentingan dapat diidentifikasi menjadi tiga bagian, yaitu dampak atau pengaruh yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan, pengikatan pemangku kepentingan dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan. Data didapatkan dari survei kuesioner yang berasal dari 204 responden sebagai pelaku jasa konstruksi dan dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM). Hasil dari penelitian ini adalah melakukan verifikasi terhadap hipotesis yang direkomendasikan. Kondisi pemangku kepentingan yang dapat diidentifikasi menjadi dampak atau pengaruh pemangku kepentingan, pengikatan pemangku kepentingan dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh positif yang signifikan dalam keberhasilan proyek.

Kata Kunci: kondisi pemangku kepentingan, ketidakpastian, keberhasilan proyek

ABSTRACT

There is a natural tendency for a stakeholder groups to try to influence their condition in project success. This presents a challenge for construction project player in analyzing and managing these various concerns and needs in the implementation of project. The aim of the research presented here is to show how well the factors affecting the stakeholder condition in project success. These uncertainty condition factors that come from stakeholder can be identified into three parts: stakeholder impact, stakeholder engagement, and stakeholder psychological empowerment. It was hypothesized that project success is influenced by stakeholder impact, stakeholder engagement, and stakeholder psychological empowerment. The data obtained from a questionnaire survey administered to 204 respondents as construction project players were analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM). The results of this research verify the hypothesis suggested. Stakeholder condition that can be defined as stakeholder impact, stakeholder engagement, and stakeholder psychological empowerment has a positive significance related to project success.

Keywords: stakeholder condition, uncertainty, project success

PENDAHULUAN

Kondisi pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang besar dalam keberhasilan proyek. Pemangku kepentingan merupakan beberapa kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan proyek. Keberhasilan proyek adalah tercapainya tujuan proyek dari sudut pandang pemangku kepentingan terkait yang secara tradisional diukur dari indikator ketepatan

biaya, waktu dan kualitas sesuai kesepakatan pihak terkait. Ada suatu kecenderungan yang alamiah dari kelompok pemangku kepentingan untuk mencoba mempengaruhi kondisinya dalam keberhasilan proyek. Pengaruh kondisi atau keadaan pemangku kepentingan dalam mencapai keberhasilan proyek dapat dilihat dari dampak yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan (Nguyen *et al.*, 2009), pengikatan (*engagement*) yang ada pada pemangku kepentingan (Ayuso *et al.*, 2006) dan keberdayaan psikologis

pemangku kepentingan (Tuuli & Rowlinson, 2009). Dengan mengetahui dampak, pengikatan, dan keberadaan psikologis pemangku kepentingan maka manajer proyek diharapkan dapat menciptakan keberhasilan proyek.

Sebaliknya, ada banyak proyek yang mengalami kegagalan yang salah satunya karena manajer proyek kurang bisa mengelola pemangku kepentingan. Mengelola pemangku kepentingan merupakan hal yang esensial bagi manajer proyek, dimana manajer proyek harus dapat mempertimbangkan kebutuhan, keperluan dan harapan pemangku kepentingan (Aaltonen *et al.*, 2008).

Dampak yang terjadi dari pemangku kepentingan sangat mempengaruhi proses konstruksi dalam menghasilkan sebuah keluaran, dimana makin besar kekuatan yang dimiliki pemangku kepentingan, makin besar pula pengaruhnya terhadap keberhasilan proyek. Dengan semakin besarnya dampak yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan, maka keberhasilan proyek sangat tergantung dari bagaimana manajer proyek dapat mempertemukan harapan seluruh pemangku kepentingan yang terkait (Mallak *et al.*, 1991; dan Sanvindo *et al.*, 1992 dalam Nguyen *et al.*, 2009).

Pengikatan terhadap pemangku kepentingan akan mewujudkan pengembangan dan kesinambungan hubungan antar pemangku kepentingan yang dapat memelihara atau meningkatkan modal dan menambah modal sosial (Ayuso *et al.*, 2006). Organisasi yang dapat mengikat pemangku kepentingan secara aktif akan memperoleh keberhasilan (Lerbinger, 2006). Untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat posisi pasar, mereduksi risiko konflik dan mengidentifikasi peluang bisnis dapat dicapai dengan melakukan pengikatan pemangku kepentingan (Carroll & Buchholtz, 2006; Roome & Wijen, 2006 dalam Chinyio & Akintoye, 2008).

Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan proyek mempunyai hubungan yang positif terhadap perbaikan kinerja dalam penataan proyek (Tuuli & Rowlinson, 2009). Dengan meningkatkan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan, manajer proyek akan dapat memimpin dan memotivasi individu dan tim dari pemangku kepentingan, memperbaiki perlengkapan akses informasi, dukungan dan sumberdaya yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan proyek.

Berbagai kecenderungan yang terjadi di lapangan, tampak adanya kesenjangan antara keadaan di lapangan saat ini dengan keadaan ideal yang seharusnya terjadi. Proyek konstruksi tidak selalu berjalan mulus dan seringkali menghadapi masalah yang terkait dengan pengaruh kondisi pemangku

kepentingan. Kondisi pemangku kepentingan ada kemungkinan sering tidak maksimal dalam mendukung keberhasilan proyek atau bahkan mungkin menghambat tujuan proyek. Padahal, seharusnya bisa diciptakan kondisi dimana pemangku kepentingan diharapkan dapat mendukung keberhasilan proyek. Mengetahui dampak, pengikatan, dan keberadaan psikologis dari pemangku kepentingan proyek, diharapkan dapat meningkatkan kondisi pemangku kepentingan dalam keberhasilan proyek, membuat prediksi dan peringatan dini terhadap hal-hal yang bisa ditimbulkan oleh pemangku kepentingan.

Dengan memperhatikan berbagai hal tersebut diatas, maka perlu mengkaji bagaimana pengaruh kondisi pemangku kepentingan dalam keberhasilan proyek. Model hubungan kondisi pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek seyogyanya dapat dikembangkan untuk membuat prediksi dan peringatan dini dalam mencapai keberhasilan proyek. Tujuan penelitian ini adalah mengkaji dan membuat model hubungan antara pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek.

KAJIAN TEORITIS

Berbagai Model Pemangku Kepentingan

Untuk mencapai keberhasilan proyek, kepentingan dari pemangku kepentingan kunci atau semua pemangku kepentingan harus diperhitungkan dan keberhasilan itu sangat tergantung pada perhatian terhadap pemangku kepentingan. Mayoritas publikasi ilmiah menginvestigasikan adanya hubungan antara tingkah laku pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek (Wright, 1997; Boody & Paton, 2004; Olander & Landin, 2005; Boonstra, 2006 dalam Achterkamp & Vos, 2008). Pengikatan pemangku kepentingan dan manajemen adalah instrumen yang menyelaraskan partisipan dan perspektif manajemen dalam keberhasilan proyek (Rowlinson & Cheung, 2008). Keberhasilan manajemen proyek dapat diperoleh jika manajer proyek memperhitungkan pengaruh potensial dari pemangku kepentingan proyek (Cleland, 2007).

Ward & Chapman (2008) melakukan penelitian tentang pemangku kepentingan dan manajemen ketidakpastian dengan konsep SHAMPU (*Shape, Harness, and Manage Project Uncertainty*). Sembilan bentuk fase yang disampaikan adalah definisi proyek, terpusat pada proses, identifikasi isu, struktur isu, klasifikasi kepemilikan, variabilitas estimasi, evaluasi implikasi, mempergunakan rencana dan mengelola implementasi. Pendekatan yang dipakai untuk mengklasifikasi pemangku kepentingan adalah

kekuasaan, legitimasi, dan urgensi (Mitchell *et al.*, 1997); posisi terhadap proyek (McElroy & Mills, 2000); matriks kekuasaan/kepentingan (Johnson *et al.*, 2005); matriks kekuasaan/daya prediksi (Newcombe, 2003); indeks dampak-kepentingan pribadi (Bourne & Walker, 2005); indeks dampak pemangku kepentingan eksternal (Olander, 2005). Ketidakpastian proyek yang disebabkan oleh pemangku kepentingan dapat diidentifikasi dengan mengetahui siapa pihak yang terlibat, apa kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pihak tersebut, kebutuhan apa yang dilakukan, sumber daya apa yang dilibatkan atau diperlukan. Ketidakpastian pemangku kepentingan dapat didekati dengan cara membentuk jaringan yang bisa melibatkan atau menjerat pemangku kepentingan sambil mempelajari persepsi, tujuan, dan sumberdaya, untuk saling mendapatkan manfaat (Koppenjan & Kliyn, 2004). Freeman (1984) mendukung unsur ketidakpastian ini dengan mempertimbangkan pemangku kepentingan sebagai suatu faktor untuk mempertahankan kehidupan perusahaan.

Walker *et al.*, (2008) melakukan penelitian terhadap pengaruh, pemetaan dan visualisasi dari pemangku kepentingan. Posisi pemangku kepentingan digambarkan dalam lima bagian utama yaitu perspektif politik, maksud dan tujuan, nilai pertimbangan pemangku kepentingan, tingkat campurtangan pemangku kepentingan, tingkat penguatan pengikatan pemangku kepentingan Untuk membuat visualisasi dari pemangku kepentingan digunakan lingkaran pemangku kepentingan dengan lima langkah yaitu identifikasi pemangku kepentingan, prioritas pemangku kepentingan, visualisasi pemangku kepentingan, pengikatan pemangku kepentingan, memonitor efektifitas komunikasi.

Dampak Pemangku Kepentingan

Ketidakpastian dan kompleksitas pemangku kepentingan dapat diminimalisir dengan mengetahui dampak atau pengaruh yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan. Dengan mengetahui dampak pemangku kepentingan, maka manajer proyek dapat memperhitungkan pengaruh pemangku kepentingan pada proyek, tingkat pengaruh setiap pemangku kepentingan utama dan prioritas dampak proyek (Olander, 2007). Dampak yang ditimbulkan pemangku kepentingan terhadap suksesnya proyek disebabkan karena kekuasaan, legitimasi, urgensi, kedekatan, kepentingan pribadi, sikap dan pengetahuan yang dimiliki pemangku kepentingan (Nguyen *et al.*, 2009). Hal yang senada juga diungkapkan oleh Ward & Chapman (2008) dimana ketidak pastian yang ditimbulkan oleh pemangku kepentingan salah

satunya ditentukan oleh klasifikasi pemangku kepentingan (posisi, kekuasaan, isu, kepentingan pribadi).

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada *paper* terdahulu menunjukkan bahwa dampak pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek konstruksi lebih disebabkan adanya urgensi, pengetahuan, kedekatan, dan sikap pemangku kepentingan. Keempat variabel tersebut merupakan hasil analisis faktor konfirmatori dari model yang dianalisis sebelumnya.

1. Urgensi pemangku kepentingan adalah tingkat dimana tuntutan atau klaim dari pemangku kepentingan meminta perhatian dengan segera. Urgensi ini akan tetap ada jika tuntutan yang diajukan pemangku kepentingan merupakan sesuatu yang sensitif terhadap waktu dan bersifat kritis (Mitchell, *et al.*, 1997). Kepentingan yang menonjol atau yang bersifat segera harus diselesaikan adalah intensitas dari klaim, perhatian dan prioritas yang mengikat pada kepentingan itu sendiri (Mitchell, *et al.*, 1997). Urgensi merupakan atribut pemangku kepentingan dalam memutuskan melakukan penekanan terhadap tindakan darurat untuk menyelesaikan tuntutan pemangku kepentingan (Nguyen *et al.*, 2009).
2. Pengetahuan pemangku kepentingan berada pada kisaran penuh kepedulian hingga ketidaktahuan total. Bentuknya ditentukan oleh intensitas dari pemangku kepentingan untuk meningkatkan pengetahuannya tentang proyek untuk membantu mencapai tujuan pemangku kepentingan itu sendiri. Pengetahuan itu lebih banyak berdasar atas apa yang didengarnya dan asumsinya yang sering melebihi fakta dilapangan (McElroy & Mills, 2000). Mallak *et al.*, (1991) dalam Nguyen *et al.*, (2009) mengobservasi bahwa saat ini tendensi pemangku kepentingan lebih tak sepenuh hati, memberitahukan sesuatu yang terjadi, vokal dan lebih mempunyai pengetahuan tentang proyek dari pada sebelumnya. Makin banyak pengetahuan yang dimiliki pemangku kepentingan makin banyak pula pengaruhnya terhadap proyek itu sendiri.
3. Kedekatan pemangku kepentingan adalah keberadaan pemangku kepentingan yang berkaitan dengan keterlibatan dan hubungannya dengan proyek (Nguyen *et al.*, 2009); dan kedekatan komunikasi pemangku kepentingan dengan proyek (Newstrom & Davis, 1997). Keterlibatan ini bisa secara langsung dan tidak langsung yang keseluruhannya akan mempengaruhi proses manajemen proyek (Bourne, 2005). Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proyek merupakan

kriteria yang menentukan prioritas pemangku kepentingan mulai dari yang tidak terlibat langsung hingga yang bekerja secara langsung dalam proyek. Bourne dan Walker (2005) menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap keterlibatan pemangku kepentingan dalam proyek merupakan kekuasaan atau kekuatan yang kuat dan transparan.

4. Sikap pemangku kepentingan merefleksikan apakah pemangku kepentingan bersikap mendukung atau beroposisi terhadap proyek. Sikap ini merupakan tanda bagi manajer proyek agar peduli terhadap pengaruh positif atau negatif pemangku kepentingan dalam mencapai keluaran proyek. Ada lima tingkatan sikap pemangku kepentingan yaitu aktif oposisi, pasif oposisi, tidak berkomitmen, pasif mendukung, dan aktif mendukung (McElroy & Mills, 2000).

Pengikatan Pemangku Kepentingan

Hill & Jones (1992), menyebutkan bahwa manajer proyek bertindak sebagai agen dari pemangku kepentingan atau bertindak sebagai pelaku. Pengikatan aktif dengan pemangku kepentingan berarti melakukan pertimbangan yang sesuai dengan kondisi dan konsekuensi pendekatan pemangku kepentingan terhadap korporat. Beberapa studi telah mencoba untuk mengkuantifikasikan sikap organisasi dan perilaku terhadap pemangku kepentingan (Ayuso, *et al.*, 2006), diantaranya adalah untuk memperbaiki nilai pemegang saham (Hillman & Keim, 2001), memperbaiki tanggung jawab sosial korporat termasuk hubungan pemangku kepentingan dengan karyawan, konsumen, komunitas dan lingkungan (Waddock & Graves, 1997). Perilaku terhadap pemangku kepentingan juga dapat memperbaiki layanan konsumen yang berpengaruh signifikan dalam menambah pengembalian pemegang saham (Ogden & Watson, 1999) dan memperbaiki hubungan dengan konsumen dan karyawan yang berpengaruh positif terhadap kinerja finansial (Berman *et al.*, 1999).

Studi empiris terhadap pengikatan pemangku kepentingan (Ayuso *et al.*, 2006) yang berperan dalam pengelolaan korporasi memperhatikan variabel pengikatan pelanggan, pengikatan karyawan, lingkup pengikatan, dan proses pengikatan. Lingkup pengikatan dan proses pengikatan merefleksikan pengikatan pemangku kepentingan eksternal:

1. Pengikatan pelanggan merefleksikan perbedaan saluran umpan balik (lembaga peradilan hak asasi manusia, pusat data, meja bantu informasi, jaringan) dengan perbedaan tingkat komitmen. Makin banyak jumlah saluran umpan balik yang digunakan dan makin tinggi tingkat komitmen, makin besar nilai yang didapat.

2. Pengikatan karyawan dihitung berdasar rata-rata nilai dari empat pengukuran yaitu kebijakan penghentian sementara dan penggantian karyawan, mekanisme resolusi keluhan, pelatihan pekerjaan spesifik perusahaan, pemilihan yang kaku dalam sistem penderahan karyawan. Kebijakan penghentian sementara dan penggantian karyawan mengindikasikan apakah perusahaan menggunakan indikator dan mengkomunikasikan hal yang berkaitan dengan penolakan, negosiasi, dan perubahan organisasi. Makin banyak pengamatan dan komunikasi, makin tinggi nilai yang didapat. Mekanisme resolusi keluhan merefleksikan perbedaan sistem perusahaan dalam mengumpulkan dan menangani dendam karyawan dan pengaduan karyawan (lembaga peradilan hak asasi manusia, kerahasiaan, jaring bantu, konsultasi) dengan perbedaan tingkat komitmen. Makin banyak jumlah mekanisme resolusi yang digunakan dan makin tinggi tingkat komitmen, makin tinggi nilai yang didapat. Pelatihan pekerjaan spesifik perusahaan merefleksikan prosentase jumlah karyawan yang mengikuti program pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang diadakan perusahaan. Makin tinggi prosentase yang diikuti karyawan makin tinggi nilai yang didapat. Pemilihan yang kaku dalam sistem penderahan karyawan diukur dengan prosentase karyawan baru yang disewa berdasarkan tes validasi. Makin tinggi prosentase karyawan, makin tinggi nilai yang didapat.
3. Lingkup pengikatan diukur dari banyaknya pemangku kepentingan yang mempunyai persetujuan dan berhubungan dengan perusahaan. Nilainya makin tinggi jika jumlah pemangku kepentingan yang mempunyai persetujuan dan berhubungan dengan perusahaan makin banyak.
4. Proses pengikatan merefleksikan perbedaan mekanisme pengikatan (identifikasi pemangku kepentingan, pertemuan tetap, umpan balik dalam penggabungan kerjasama dan kemitraan jangka panjang). Makin banyak jumlah proses, makin tinggi nilai yang didapat.

Keberdayaan Psikologis Pemangku Kepentingan

Keberdayaan adalah proses sosial multidimensi yang membantu perolehan keuntungan sepanjang hidupnya dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki dan melakukan tindakan terhadap isu penting (Zimmerman, 1984 dalam Rowlinson & Cheung, 2008). Keberdayaan pemangku kepentingan dapat menyediakan otonomi yang lebih besar terhadap karyawan proyek dengan berbagi informasi terkait.

Manajer proyek yang berhasil menciptakan keberdayaan psikologis dapat membantu mengontrol faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan (Newstrom & Davis, 1997). Keberdayaan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap tugas dan perilaku kinerja (Tuuli & Rowlinson, 2009).

Hubungan pemangku kepentingan dan manajemen pemangku kepentingan dalam mengelola sumberdaya proyek telah menghasilkan sebuah model proses manajemen pemangku kepentingan. Model itu mempunyai konsep keberdayaan dan pengikatan (Rowlinson & Cheung, 2008). Konsep ini menerangkan bagaimana hubungan pendekatan manajemen dapat diturunkan dari keberdayaan kelompok dan kepuasan proyek. Kepentingan pemangku kepentingan akan mempengaruhi kinerja proyek dan manajemen pemangku kepentingan merupakan titik fokus kunci.

Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan diukur berdasarkan 12 variabel yang masing-masing dikembangkan oleh Spreitzer (1995) sebanyak empat variabel yaitu, kompetensi, perhitungan mandiri, dampak, arti; William & Anderson (1991) sebanyak satu variabel yaitu perilaku kinerja tugas; Van Scotter & Motowidlo (1996) sebanyak satu variabel yaitu perilaku kinerja kontekstual yang terdiri dari dua variabel yaitu perilaku fasilitas antar pribadi dan perilaku dedikasi tugas; Hackman & Oldham (1976) terdiri dari satu variabel yaitu motivasi intrinsik; Spector & Jex (1998) yang terdiri dari satu variabel yaitu peluang tampil; Podsakoff *et al.* (1993) yang terdiri dari satu variabel yaitu kemampuan tampil; Straham & Gerbesi (1972) yang terdiri dari satu variabel yaitu daya ingin sosial (dalam Tuuli & Rowlinson, 2009).

Dari 12 variabel tersebut, oleh Tuuli & Rowlinson (2009) dipadatkan menjadi lima variabel yaitu motivasi intrinsik, peluang tampil, kemampuan tampil, perilaku kinerja tugas, dan perilaku kinerja kontekstual:

1. Motivasi intrinsik diukur terhadap seberapa baik perasaan seseorang terhadap dirinya dan pekerjaannya. Keberdayaan psikologis mempunyai hubungan positif dengan motivasi intrinsik. Motivasi merupakan perpaduan dari sikap dan situasi yang ada pada seseorang (Newstrom & Davis, 1997). Kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan (Vroom, 1964 dalam Tuuli & Rowlinson, 2009; Newstrom & Davis, 1997).
2. Peluang tampil diukur dengan seberapa sering peluang itu sulit atau tidak memungkinkan untuk ditampilkan atau dilaksanakan pada pekerjaan (Spector & Jex, 1998; Tuuli & Rowlinson, 2009).

Situasi yang menyebabkan tidak adanya peluang itu adalah ketidaklayakan informasi yang terkait pekerjaan, ketidaklayakan peralatan, ketidaklayakan material dan pemasok, ketidaklayakan dukungan anggaran dan waktu, ketidaklayakan bantuan sesama tim dan pelatihan, ketiadaan fasilitas lingkungan kerja, ketidaksesuaian dengan peraturan. Keberdayaan psikologis mempunyai hubungan yang signifikan dengan peluang tampil dan keduanya dapat memprediksi perilaku tugas. Kinerja dapat dilihat dari fungsi peluang tampil yang penekanannya berasal dari orang dan tugasnya (Blumberg & Pringle, 1982; Peters & O'Connor, 1980 dalam Tuuli & Rowlinson, 2009).

3. Kemampuan tampil diukur dari pengalaman, pelatihan, pengetahuan kerja, yang memungkinkan seseorang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya (Podsakoff *et al.*, 1993 dalam Tuuli & Rowlinson, 2009). Kemampuan tampil mempunyai hubungan positif dengan keberdayaan psikologis, perilaku tugas, dan perilaku kontekstual. Kemampuan merupakan perpaduan antara pengetahuan yang dimiliki dengan ketrampilan yang ada pada seseorang. Kemampuan dan motivasi secara terpadu akan menghasilkan kinerja manusia potensial.
4. Perilaku kinerja tugas mencerminkan bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya yang diukur dari kelayakan dalam melengkapi tugas yang dibebankan, tanggung jawab sesuai dengan uraian pekerjaan, melaksanakan tugas yang diharapkan, kinerja formal yang disyaratkan dalam pekerjaan, pekerjaan yang secara langsung mempengaruhi penilaian kinerja, aspek pekerjaan yang dibebankan (Williams & Anderson, 1991 dalam Tuuli & Rowlinson, 2009).

Keberdayaan psikologis mempunyai pengaruh signifikan dan berhubungan positif dengan perilaku kinerja tugas dan perilaku kinerja kontekstual (Tuuli & Rowlinson, 2009). Identitas tugas, signifikansi tugas dan keragaman keterampilan secara bersamaan akan memberikan arti yang dirasakan (Newstrom & Davis, 1997). Variabel perilaku kinerja tugas adalah kemampuan kognitif, pengetahuan pekerjaan, kecakapan tugas, dan pengalaman (Ahadzie *et al.*, 2008).

5. Perilaku kinerja kontekstual merupakan perhitungan kunci dari keberhasilan proyek (Ahadzie *et al.*, 2008). Pernyataan ini diperkuat oleh Anvuur (2008) dan Cheng *et al.* (2007) dalam Tuuli & Rowlinson (2009). Perilaku kontekstual diukur dari perilaku fasilitas antar pribadi dan perilaku dedikasi tugas (Tuuli & Rowlinson, 2009;

Ahadzie *et al.*, 2008). Perilaku fasilitas antar pribadi diukur berdasarkan pujian yang diberikan pada saat memperoleh keberhasilan, berbicara dengan anggota tim sebelum melakukan pekerjaan, mengatakan sesuatu pada anggota tim agar memperoleh hasil yang baik, mendorong adanya perbedaan, membuat agar tim bertindak adil, menayakan tugas yang menantang, melatih disiplin dan kontrol mandiri memberikan inisiatif untuk menyelesaikan problem, teguh dalam usaha menghilangkan hambatan penyelesaian tugas dan menangani pekerjaan yang sulit dengan antusias. Kontekstual merupakan kata yang mengisyaratkan seseorang menerima lingkungan sosial, misalnya teman atau pembantunya yang bisa bersifat positif atau negatif sesuai dengan pengaruh informasi yang didapatnya (Newstrom & Davis, 1997). Kinerja perilaku kontekstual mempunyai hubungan positif dengan keberdayaan psikologis, motivasi intrinsik dan kemampuan tampil (Tuuli & Rowlinson, 2009).

Keberhasilan Proyek Konstruksi

Pendekatan tradisional untuk mengevaluasi kinerja proyek diukur dari tiga indikator, yaitu biaya, waktu dan kualitas (Ward *et al.*, 1991 dan Kagioglou *et al.*, 2001), yang merupakan basis kriteria untuk keberhasilan proyek dan merupakan segitiga besi (Toor & Ogunlana, 2010). Kumaraswamy & Thorpe (1996) menambahkan indikator kepuasan konsumen, kepuasan tim proyek, alih teknologi, lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja. Shenhar *et al.* (1997) menentukan empat dimensi pengukuran keberhasilan proyek, yaitu (1) efisiensi proyek yang terdiri dari mengukur kinerja jangka pendek, menyelesaikan proyek tepat waktu dan berada dalam anggaran yang spesifik, (2) dampak pada konsumen yang terdiri dari hasil yang berkaitan dengan konsumen dan/atau pengguna akhir, kinerja pertemuan yang dilaksanakan, persyaratan fungsional, spesifikasi teknik, (3) keberhasilan bisnis yang mengukur kinerja waktu, siklus waktu, hasil dan kualitas perbaikan total dari kinerja organisasi, (4) persiapan kedepan yang terdiri dari dimensi jangka panjang, persiapan organisasi dan peruntukan teknologi infrastruktur.

Di sisi lain, keberhasilan proyek diukur berdasarkan kinerja waktu, kinerja biaya, kualitas, laba, kepuasan konsumen, dan kepuasan publik (Ling *et al.*, 2009), dan tanggap terhadap perubahan (Ling *et al.*, 2008). Atkinson (1999) memberikan model pengukuran keberhasilan proyek yang terdiri dari tahapan penyerahan proyek dan tahapan pasca

penyerahan proyek. Tahapan penyerahan proyek terdiri dari proses mengerjakan dengan benar yang diukur dengan biaya, waktu, kualitas dan efisiensi.

Kompetensi manajemen proyek salah satunya ditentukan oleh manajemen biaya. Ketepatan biaya menjadi salah satu variabel penting yang banyak dipakai untuk mengukur kinerja proyek. Manajemen biaya merupakan aktivitas yang menjamin tercapainya biaya proyek terendah yang konsisten dengan tujuan investasi dari pemilik (Isik *et al.*, 2010). Manajemen biaya proyek adalah proses mengestimasi, menganggarkan, dan mengontrol biaya untuk menyelesaikan proyek dalam anggaran yang telah disetujui.

Manajemen waktu adalah proses yang diperlukan untuk mengelola penyelesaian proyek yang meliputi mendefinisikan aktivitas, mengurutkan aktivitas, mengestimasi sumberdaya aktivitas, mengestimasi durasi aktivitas, mengembangkan jadwal, dan mengontrol jadwal. Jadwal adalah perhitungan waktu dari aktivitas dan mengikuti logika yang telah ditentukan dalam proses perencanaan (Hamilton, 1997).

Manajemen kualitas adalah proses dan aktivitas penampilan organisasi yang memperhitungkan kebijakan kualitas, tujuan dan tanggung jawab sehingga proyek dapat memuaskan pemangku kepentingan. Kualitas didefinisikan sebagai total karakteristik dari kesatuan yang membawa kemampuan untuk memuaskan apa yang dinyatakan atau implikasi kebutuhan (*Project Management Institute*, 2008). Kriteria kualitas dapat mempengaruhi seluruh tahap atau siklus proyek (Hamilton, 1997).

Laba dipakai sebagai salah satu tolak ukur dalam mengukur kinerja proyek dari sisi keuangan. Laba bersih setelah pajak sebagai prosentase dari total penjualan untuk tahun fiskal terakhir digunakan untuk mengukur laba perusahaan (Mashaleh *et al.*, 2007). Rasio laba adalah kelompok rasio yang menunjukkan kombinasi dampak likuiditas, manajemen aset dan manajemen hutang sebagai hasil operasi keuangan organisasi (Brigham, 1989).

Kepuasan konsumen adalah perasaan positif atau negatif dari konsumen terhadap nilai yang diterima sebagai hasil yang ditawarkan perusahaan dalam situasi penggunaan yang spesifik (Woodruff & Gradiual, 1996.) Pertimbangan terhadap kepuasan dan pengukuran kepuasan konsumen bersamaan dengan informasi yang diterima merupakan suatu kapasitas yang penting bagi perusahaan.

Hipotesis Penelitian.

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh antara dampak pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek.

- H2: Terdapat pengaruh antara pengikatan pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek.
- H3: Terdapat pengaruh antara keberdayaan psikologis pemangku kepentingan dengan keberhasilan proyek.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah kelompok pemangku kepentingan yang terkait secara langsung dalam eksekusi proyek yang diharapkan mempunyai pengaruh dalam keberhasilan proyek. Yang termasuk dalam pemangku kepentingan ini adalah manajer proyek yang mewakili pemilik proyek, konsultan manajemen konstruksi, konsultan perencana, kontraktor utama (*grade 5, grade 6 dan grade 7*), subkontraktor/pemasok yang ada di Jawa Timur yang pengambilan sampelnya dilakukan dengan cara sampel strata.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis *Structural Equational Modelling* (SEM). Penggunaan teknik SEM bertujuan untuk mencari gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) dan model persamaan simultan (*simultaneous equation*

modeling). Konsep SEM adalah suatu metode yang menunjukkan keterkaitan secara simultan antar variabel-variabel indikator (yang teramati secara langsung) dengan variabel-variabel laten (yang tidak dapat teramati secara langsung). Prinsip SEM adalah pendekatan terintegrasi dari Analisis Faktor Konfirmatori dan Analisis Jalur (Hair *et al.*, 2006). Perangkat lunak yang akan digunakan adalah program AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

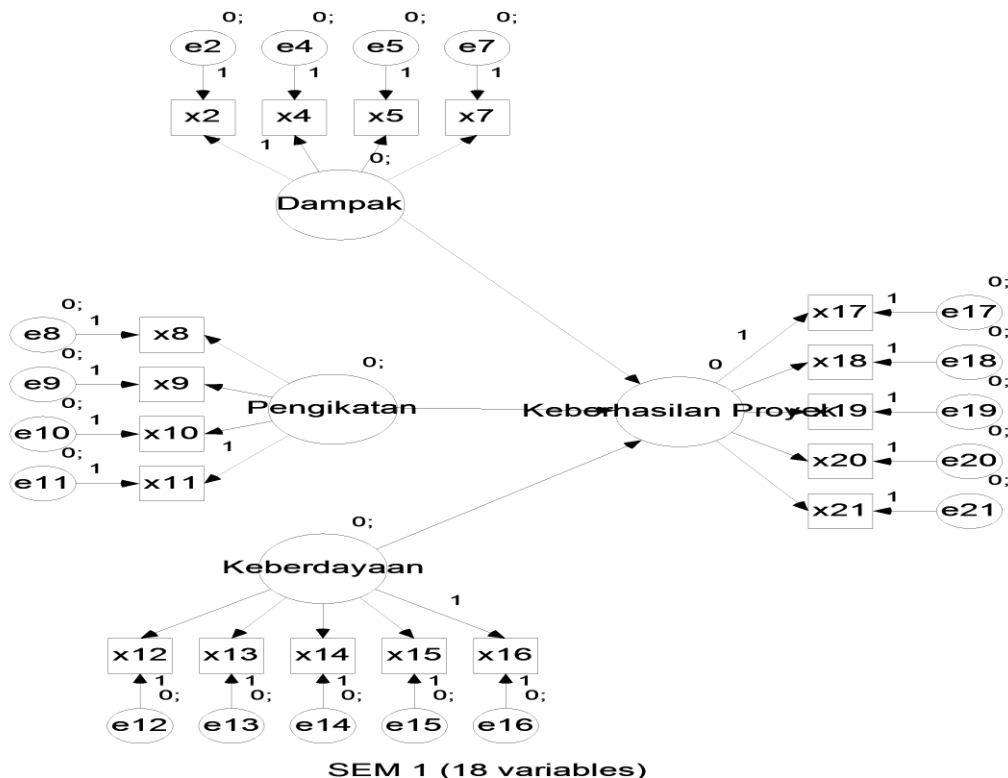
Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian berdasar hasil penelitian pendahuluan yang telah dilakukan penulis dimana model yang diusulkan tertera seperti Gambar 1.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Jumlah seluruh kelompok pemangku kepentingan ini adalah 204 orang seperti yang tertera dalam Tabel 1 di bawah ini. Prosentase kelompok pemangku kepentingan terbesar berasal dari kontraktor utama sebesar 47,55%, disusul kelompok pemilik bangunan sebesar 22,06%, kelompok perencana sebesar 14,71%, kelompok subkontraktor sebesar 9,31% dan yang terkecil kelompok konsultan manajemen konstruksi sebesar 6,37%.



Gambar 1. SEM Penelitian Pendahuluan

Tabel 1. Kelompok Pemangku Kepentingan

Kelompok Responden/Pemangku Kepentingan	Jumlah	Prosentase
Manajer proyek/ pemilik proyek	45 orang	22,06%
Konsultan manajemen konstruksi	13 orang	6,37%
Konsultan perencana	30 orang	14,71%
Kontraktor utama	97 orang	47,55%
Subkontraktor/pemasok	19 orang	9,31%
Total	204 orang	100%

Tabel 2 menunjukkan kelompok responden dengan pengalaman kerja sepuluh sampai dengan dua puluh tahun merupakan kelompok terbesar yaitu sebesar 95 orang atau 46, 57% yang sebagian besar berasal dari kalangan kontraktor utama yaitu sebesar 42 orang atau 20,59%.

Analisis Mean

Analisis ini dihitung dengan program SPSS 16 dengan menggunakan 5 skala tingkat kebaikan dimana skala 1 berarti sangat tidak baik dan skala 5 berarti sangat baik. Hasilnya dijelaskan sesuai Tabel 3.

Variabel laten dampak pemangku kepentingan mempunyai variabel indikator urgensi yang nilai *mean* terbesar yaitu 4,1029. Ini berarti responden mempunyai penilaian yang baik terhadap variabel indikator urgensi sebagai variabel yang merefleksikan dampak pemangku kepentingan dalam mencapai keberhasilan proyek.

Variabel laten pengikatan pemangku kepentingan mempunyai variabel indikator proses pengikatan dengan nilai *mean* terbesar yaitu 3,9706. Ini berarti responden mempunyai penilaian yang baik terhadap variabel indikator proses pengikatan sebagai variabel yang merefleksikan pengikatan pemangku kepentingan dalam mencapai keberhasilan proyek.

Variabel laten keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai variabel indikator Perilaku tugas dengan nilai *mean* terbesar yaitu 4,1863. Ini berarti responden mempunyai penilaian yang baik terhadap variabel indikator perilaku tugas sebagai variabel yang merefleksikan pengikatan pemangku kepentingan dalam mencapai keberhasilan proyek.

Variabel laten keberhasilan proyek mempunyai variabel indikator kepuasan konsumen dengan nilai

Tabel 2. Kelompok Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Pemangku Kepentingan	<10 tahun		10-20 tahun		>20 tahun		Total
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	
Manajer proyek/pemilik proyek	4	1,96%	30	14,71%	11	5,39%	45
Konsultan manajemen konstruksi	2	0,98%	8	3,92%	3	1,47%	13
Konsultan perencana	2	0,98%	11	5,39%	17	8,33%	30
Kontraktor utama	37	18,14%	42	20,59%	18	8,82%	97
Subkontraktor/pemasok	4	1,96%	4	1,96%	11	5,39%	19
Jumlah	49	24,03%	95	46,57%	60	29,4%	204

Tabel 3. Mean Dampak Pemangku Kepentingan dalam Keberhasilan Proyek

Kode	No	Variabel	Mean	Min	Max	St.Dev.
	A	Kondisi pemangku kepentingan				
	I	Dampak pemangku kepentingan				
x2	I.2	Urgensi	4.1029	2.00	5.00	4.2500
x4	I.4	Pengetahuan	3.8775	1.00	5.00	4.2990
x5	I.5	Kedekatan	3.8676	1.00	5.00	4.0490
x7	I.7	Sikap	3.8873	2.00	5.00	4.3971
	II	Pengikatan pemangku kepentingan				
x8	II.1	Pengikatan konsumen	3.6324	1.00	5.00	.90816
x9	II.2	Pengikatan karyawan	3.6667	1.00	5.00	.83440
x10	II.3	Lingkup pengikatan	3.7794	2.00	5.00	.77228
x11	II.4	Proses pengikatan	3.9706	2.00	5.00	.76829
	III	Keberdayaan pemangku kepentingan				
x12	III.1	Motivasi intrinsik	4.1225	2.00	5.00	.78136
x13	III.2	Peluang tampil	3.8333	2.00	5.00	.82550
x14	III.3	Kemampuan tampil	4.1471	1.00	5.00	.76109
x15	III.4	Perilaku tugas	4.1863	2.00	5.00	.71893
x16	III.5	Perilaku kontekstual	3.9363	1.00	5.00	.77578
	B.	Keberhasilan proyek				
x17	IV.1	Biaya	4.3137	1.00	5.00	.78136
x18	IV.2	Waktu	4.2500	1.00	5.00	.82550
x19	IV.3	Kualitas	4.2990	1.00	5.00	.76109
x20	IV.4	Laba	4.0490	2.00	5.00	.71893
x21	IV.5	Kepuasan konsumen	4.3971	1.00	5.00	.77578

mean terbesar yaitu 4,3971. Ini berarti responden mempunyai penilaian yang baik terhadap variabel indikator Perilaku Konsumen sebagai variabel yang merefleksikan Pengikatan Pemangku Kepentingan dalam mencapai keberhasilan proyek.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan skala dalam menjalankan fungsi ukurnya. Artinya sejauh mana alat ukur itu mampu mengukur atribut yang diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan Program SPSS 16 dengan mencari besarnya koefisien korelasi r atau koefisien korelasi *product moment Pearson*. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih dengan menggunakan koefisien *Alpha-Cronbach*.

Semua hasil uji reliabilitas variabel laten mempunyai nilai $> 0,60$ yang berarti variabel tersebut

reliabel dan akan memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Analisis Faktor Konfirmatori

Teknik Analisis Faktor Konfirmatori bertujuan untuk menguji model pengukuran, yaitu menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen terhadap masing-masing variabel latennya. Analisis Faktor Konfirmatori ini untuk menguji apakah variabel indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Untuk itu digunakan program AMOS 16.

Secara umum hal-hal yang kurang baik dari Analisis Faktor Konfirmatori ini lebih banyak disebabkan karena jumlah sampel yang besar (204 sampel) sehingga perbedaan antara harapan model dengan hasil observasi yang dicerminkan oleh *chi-square* menjadi sangat sensitif sekali (misalnya: pengikatan pemangku kepentingan).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Laten	Jumlah Item	Alpha-Cronbach
Dampak pemangku kepentingan	4	0,614
Pengikatan pemangku kepentingan	4	0,636
Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan	5	0,741
Keberhasilan proyek	5	0,796

Tabel 5. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Kode	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		Goodness of fit			
	Hasil	Keterangan $\geq 0,14$	Hasil	Keterangan $\geq 0,60$	Kriteria	Hasil	Cut-off Value	Keterangan
I.					Chi-square	0,113	$\leq 13,816$	Baik
					DF	2		
X2	0,297	Valid	0,610	Reliabel	p	0,945	$\geq 0,05$	Baik
X4	0,420	Valid	0,528	Reliabel	CMIN/DF	0,056	$\leq 2-5$	Baik
X5	0,479	Valid	0,479	Reliabel	TLI	1,075	$\geq 0,9$	Baik
X7	0,394	Valid	0,546	Reliabel	CFI	1,000	$\geq 0,9$	Baik
					RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
II					Chi-square	16,003	$\leq 13,816$	Kurang baik
X8	0,280	Valid	0,673	Reliabel	DF	2		
X9	0,537	Valid	0,476	Reliabel	p	0,00	$\geq 0,05$	Kurang baik
X10	0,527	Valid	0,499	Reliabel	CMIN/DF	8,001	$\leq 2-5$	Kurang baik
X11	0,363	Valid	0,603	Reliabel	TLI	0,659	$\geq 0,9$	Marginal
					CFI	0,886	$\geq 0,9$	Baik
					RMSEA	0,186	$\leq 0,08$	Kurang baik
III					Chi-square	13,455	$\leq 20,515$	Baik
X12	0,508	Valid	0,694	Reliabel	DF	5		
X13	0,500	Valid	0,697	Reliabel	p	0,019	$\geq 0,05$	Marginal
X14	0,538	Valid	0,683	Reliabel	CMIN/DF	2,691	$\leq 2-5$	Baik
X15	0,505	Valid	0,696	Reliabel	TLI	0,911	$\geq 0,9$	Baik
X16	0,469	Valid	0,708	Reliabel	CFI	0,956	$\geq 0,9$	Baik
					RMSEA	0,091	$\leq 0,08$	Hampir baik
IV					Chi-square	24,482	$\leq 20,515$	Marginal
X17	0,612	Valid	0,746	Reliabel	DF	5		
X18	0,626	Valid	0,740	Reliabel	p	0,00	$\geq 0,05$	Marginal
X19	0,641	Valid	0,736	Reliabel	CMIN/DF	4,896	$\leq 2-5$	Baik
X20	0,512	Valid	0,778	Reliabel	TLI	0,869	$\geq 0,9$	Baik
X21	0,485	Valid	0,782	Reliabel	CFI	0,935	$\geq 0,9$	Baik
					RMSEA	0,139	$\leq 0,08$	Marginal

Analisis Model Struktural

Agar menghasilkan model yang *fit*, maka perlu melakukan cara mencoba-coba pada analisis model struktural. Beberapa simulasi yang dilakukan adalah SEM 1 (18 variabel), SEM 2 (17 variabel) yang dilanjutkan dengan SEM 3 (17 variabel *outlier*). *Outlier* adalah kondisi observasi data yang mempunyai karakteristik unik, berbeda jauh dengan yang lain dan bersifat ekstrim. Untuk itu data tersebut perlu ditinjau ulang sejauh memungkinkan (Ghozali, 2008). Perbandingan antara ketiga simulasi tersebut adalah seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Perbandingan Simulasi SEM

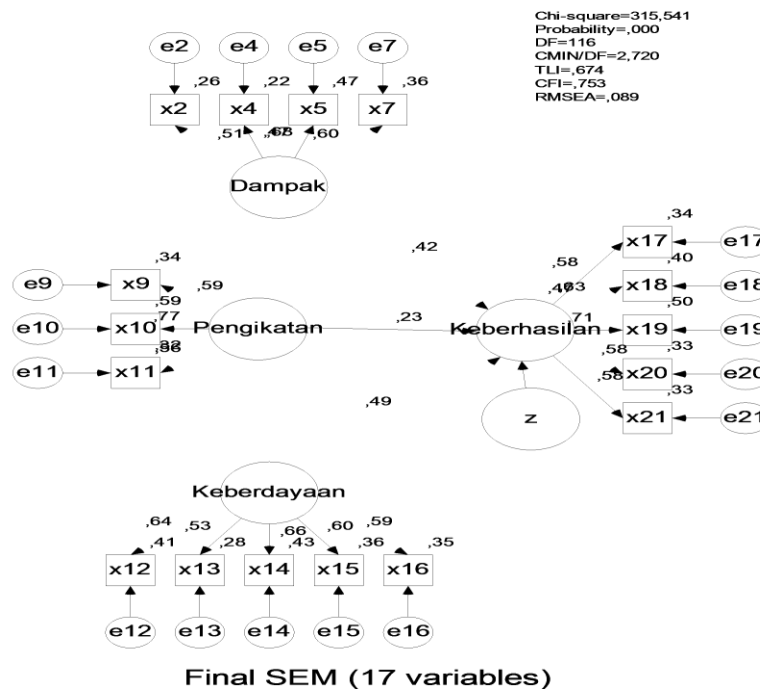
Goodness of Fit	Allowable range	SEM 1 (18 var.)	SEM 2 (17 var.)	SEM 3(17 var.outlier)
CMIN/DF < 2,00-5,00		3,3182	3,112	2,720
TLI	0(no fit)-1 (perfect fit)	0,639	0,699	0,674
CFI	0(no fit)-1 (perfect fit)	0,686	0,743	0,753
RMSEA < 0,10		0,108	0,102	0,089

Simulasi SEM 3 (17 variabel dengan melakukan *outlier*) menghasilkan model yang terbaik dimana hasilnya dapat dilihat pada Gambar 2 berikut. Tabel 6 memperlihatkan adanya model pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek yang telah memenuhi beberapa persyaratan yang ada. Nilai CMIN/DF menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix* dan *restricted covariance*

matrix setelah dibagi dengan derajat kebebasan. Nilai TLI (*Tucker-Lewis Index*) atau *nonnormed fit index* (NNFI) adalah penggabungan ukuran parsimoni kedalam indek komparasi antara *proposed model* dengan *null model*. Nilai CFI (*Comparative Fit Index*) adalah *incremental fit index* yang merupakan versi perbaikan dari NFI (*non fit index*).

Gambar 2 menunjukkan bahwa koefisien korelasi dampak pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek sebesar 0,416. Koefisien korelasi Pengikatan pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek sebesar 0,233. Koefisien korelasi keberdayaan psikologis pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek sebesar 0,492. Nilai probabilitas atau *p-value* untuk ketiga variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen menunjukkan angka yang <0,05. Ini berarti bahwa dampak pemangku kepentingan, pengikatan pemangku kepentingan dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan proyek. Hal ini didukung oleh nilai-nilai *estimate*, CR (*Critical Value*) pada Tabel 7 dan Tabel 8. Semua nilai CR > 2,00 yang berarti keterkaitan antar variabel tersebut adalah signifikan.

Tabel 9 menunjukkan beberapa informasi penting hasil analisis SEM 3 (17 variabel dengan *outlier*). Secara keseluruhan sesuai dengan persyaratan yang ada, maka SEM 3 (17 variabel dengan *outlier*) menunjukkan hasil model yang cukup *fit*.



Gambar 2. SEM 3 (17 variabel dengan outlier)

Tabel 7. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Item		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keberhasilan	<--- Pengikatan	,200	,099	2,023	,043	par_11
Keberhasilan	<--- Keberdayaan	,409	,116	3,513	***	par_12
Keberhasilan	<--- Dampak	,388	,126	3,090	,002	par_16
x11	<--- Pengikatan	1,000				
x10	<--- Pengikatan	1,377	,283	4,862	***	par_1
x9	<--- Pengikatan	1,099	,220	5,003	***	par_2
x16	<--- Keberdayaan	1,000				
x15	<--- Keberdayaan	,987	,172	5,745	***	par_3
x14	<--- Keberdayaan	1,139	,198	5,744	***	par_4
x13	<--- Keberdayaan	,952	,183	5,199	***	par_5
x12	<--- Keberdayaan	1,053	,176	5,970	***	par_6
x17	<--- Keberhasilan	1,000				
x18	<--- Keberhasilan	1,207	,169	7,138	***	par_7
x19	<--- Keberhasilan	1,152	,156	7,374	***	par_8
x20	<--- Keberhasilan	1,217	,180	6,748	***	par_9
x21	<--- Keberhasilan	1,025	,158	6,484	***	par_10
x2	<--- Dampak	1,000				
x4	<--- Dampak	1,126	,286	3,937	***	par_13
x5	<--- Dampak	1,432	,290	4,946	***	par_14
x7	<--- Dampak	1,211	,277	4,368	***	par_15

Tabel 8. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Item		Estimate
Keberhasilan	<--- Pengikatan	,233
Keberhasilan	<--- Keberdayaan	,492
Keberhasilan	<--- Dampak	,416
x11	<--- Pengikatan	,562
x10	<--- Pengikatan	,766
x9	<--- Pengikatan	,586
x16	<--- Keberdayaan	,590
x15	<--- Keberdayaan	,602
x14	<--- Keberdayaan	,657
x13	<--- Keberdayaan	,533
x12	<--- Keberdayaan	,639
x17	<--- Keberhasilan	,580
x18	<--- Keberhasilan	,635
x19	<--- Keberhasilan	,705
x20	<--- Keberhasilan	,575
x21	<--- Keberhasilan	,575
x2	<--- Dampak	,506
x4	<--- Dampak	,466
x5	<--- Dampak	,683
x7	<--- Dampak	,603

Tabel 9. Ringkasan Hasil SEM 3 (17 variabel dengan outlier)

No	Item	Hasil model	Cutt-of value	Keterangan
A. Goodness of Fit Index				
1.	Chi-square(CMIN)	315,541	$\leq 168,813$	Tidak fit
2.	Probability (P)	0,00	$\geq 0,05$	Tidak fit
3.	DF	116		
4.	CMIN/DF	2,720	$\leq 2,00-5,00$	Baik
5.	TLI	0,674	$\geq 0,90$	Marginal
6.	CFI	0,753	$\geq 0,90$	Marginal
7.	RMSEA	0,089	$\leq 0,100$	Baik
8.	Jumlah sampel	204-outlier		Besar
B. Estimate Parameter				
1.	Keberhasilan \leftarrow Dampak	Est=0,388		Kecil
2.	Keberhasilan \leftarrow Pengikatan	Est.= 0,200		Kecil
3.	Keberhasilan \leftarrow Keberdayaan	Est=0,409		Kecil
4.	Keberhasilan \leftarrow Dampak	P=0,002	$\leq 0,05$	Signifikan
5.	Keberhasilan \leftarrow Pengikatan	P=0,043	$\leq 0,05$	Signifikan
6.	Keberhasilan \leftarrow Keberdayaan	P=***	$\leq 0,05$	Signifikan
7.	Keberhasilan \leftarrow Dampak	CR.=3,090	$\geq 2,00$	Signifikan
8.	Keberhasilan \leftarrow Pengikatan	CR.=2,023	$\geq 2,00$	Signifikan
9.	Keberhasilan \leftarrow Keberdayaan	CR.=3,513	$\geq 2,00$	Signifikan
10.	Keberhasilan \leftarrow Dampak	St.Reg =0,416		Sedang
11.	Keberhasilan \leftarrow Pengikatan	St.Reg =-0,233		Kecil
12.	Keberhasilan \leftarrow Keberdayaan	St.Reg = 0,492		Sedang
13.	X10 \leftarrow Pengikatan	St.Reg.=0,766		Terbesar

Pembahasan

Dari ringkasan Tabel 9, nilai estimasi parameter *regression weights* dan *standardized regression weights* variabel laten dampak pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek berturut-turut sebesar 0,388 dan 0,416. Ini berarti bahwa setiap kenaikan satu satuan dampak pemangku kepentingan akan menambah kenaikan keberhasilan proyek sebesar 0,416 satuan. Demikian pula setiap kenaikan satu satuan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan akan menaikkan 0,492 satuan keberhasilan proyek. Pengaruh yang paling kecil adalah keberhasilan proyek yang disebabkan oleh pengikatan pemangku kepentingan dengan koefisien sebesar 0,233. Setiap kenaikan satu satuan pengikatan pemangku kepentingan hanya menambah kenaikan keberhasilan proyek sebesar 0,233 satuan.

Persamaan model struktural yang terbentuk dari kondisi pemangku kepentingan terhadap keberhasilan proyek adalah: Keberhasilan Proyek = 0,416 Dampak Pemangku Kepentingan + 0,233 Pengikatan Pemangku Kepentingan + 0,492 Keberdayaan Psikologis Pemangku Kepentingan.

Model struktural ini sesuai dengan pemikiran beberapa peneliti sebelumnya yang menunjukkan bahwa individu dan organisasi yang aktif terlibat atau yang berkepentingan dengan proyek itu ada kemungkinan dapat mempengaruhi eksekusi proyek atau penyelesaian proyek (*Project Management Institute*, 2008) dan dapat memberikan masukan dalam membuat keputusan dan mendapatkan manfaat dari

keputusan itu (Phillips, 2003). Pendapat lain yang mendukung adalah bahwa pendekatan yang dipakai untuk mengklasifikasi pemangku kepentingan adalah kekuasaan, legitimasi dan urgensi (Mitchell *et al.*, 1997) dan posisi terhadap proyek (McElroy & Mills, 2000). Pengikatan pemangku kepentingan mempunyai peran yang tidak besar dalam menciptakan keberhasilan proyek. Hal ini agak bertolak belakang dengan pendapat yang menunjukkan bahwa manfaat dari pengikatan pemangku kepentingan adalah meningkatkan hubungan dan komitmen dengan pemangku kepentingan, meningkatkan proses dan efisiensi organisasi, mengurangi pemborosan waktu, tenaga dan material, mereduksi risiko konflik, meningkatkan motivasi (Chinyio & Akintoye, 2008).

Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai peran yang besar dalam menciptakan keberhasilan proyek. Hal ini didukung oleh pendapat yang mengatakan bahwa proses keberdayaan pemangku kepentingan terdiri dari keberdayaan tim, keberdayaan individu dan kinerja manajemen relasi yang hasilnya merupakan sebuah respon yang dilihat dari sikap, komitmen, motivasi dan kepuasan (Rowlinson & Cheung, 2008). Keberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kinerja dan kinerja perbaikan penataan proyek (Tuuli & Rowlinson, 2009).

Implikasi Penelitian

Berdasarkan pembahasan kondisi pemangku kepentingan dalam keberhasilan proyek yang telah

diuraikan di atas, hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana model tersebut bisa digunakan sebagai alat prediksi untuk mengetahui keberhasilan proyek dengan melihat dampak, pengikatan, dan keberdayaan pemangku kepentingan. Mengingat keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan, maka manajer proyek perlu memotivasi, memberikan peluang, meningkatkan kemampuan untuk tampil, meningkatkan perilaku dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan meningkatkan perilaku kontekstual sesuai peran pemangku kepentingan tersebut. Pengaruh ini akan memberikan sinergi apabila manajer proyek memahami pentingnya kedekatan dan sikap pemangku kepentingan dalam menciptakan keberhasilan proyek. Kedekatan dan sikap mempunyai peran atau pengaruh besar dalam memahami dampak positif terhadap keberhasilan proyek. Keberhasilan proyek lebih difokuskan pada pemenuhan kualitas konstruksi sesuai dengan waktu yang tertera pada kontrak, sehingga tercipta kepuasan konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis dan yang ditindaklanjuti pada penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Model kondisi pemangku kepentingan dalam keberhasilan proyek dapat dijelaskan oleh adanya dampak, pengikatan, dan keberdayaan psikologis pemangku kepentingan. Persamaan model struktural yang terbentuk adalah: Keberhasilan Proyek = 0,416 Dampak Pemangku Kepentingan + 0,233 Pengikatan Pemangku Kepentingan + 0,492 Keberdayaan Psikologis Pemangku Kepentingan.
2. Dampak pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap keberhasilan proyek, dimana manajer proyek perlu memperhatikan variabel indikator kedekatan pemangku kepentingan dalam proyek.
3. Pengikatan pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang kecil dalam keberhasilan proyek dimana manajer proyek perlu memperhatikan variabel indikator lingkup pengikatan dalam proyek.
4. Keberdayaan psikologis pemangku kepentingan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terbesar, dimana manajer proyek perlu memperhatikan variabel indikator kemampuan terampil dari pemangku kepentingan dalam proyek.
5. Keberhasilan proyek konstruksi lebih ditekankan pada bagaimana manajer proyek mampu menciptakan kualitas konstruksi sesuai kontrak.

Untuk menyempurnakan hasil penelitian, disarankan agar memperhatikan faktor-faktor lain diluar lingkup penelitian yang dapat menciptakan keberhasilan proyek. Studi kasus sangat diperlukan untuk memvalidasi hasil penelitian, karena berbeda proyek akan berbeda pula kondisi pemangku kepentingan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaltonen, K., Jaako, K. & Tuomas, O. 2008. Stakeholder Salience in Global Projects. *International Journal Project Management*, 26(5): 509-516.
- Achterkamp, M. C. & Vos, J.F.J. 2008. Investigating the Use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature: A Meta Analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7): 749-757.
- 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*, 26(6): 631-645.
- Anvuur, A.M. 2008. *Cooperation in Construction Projects: Concept, Antecedents, and Strategies*. Unpublished Ph.D Thesis. Hong Kong: The University of Hong Kong.
- Atkinson, R. 1999. Project Management: Cost, Time, and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6): 337-342.
- Ayuso, S., Rodriguez, M.A., Garcia, R. & Arino, M.A. 2006. Maximizing Stakeholders' Interest: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance. *IESE Business School*, University of Navarra.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T.M. 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488-506.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy Management Review*, 7(4): 560-569.

- Body D. & Paton, R. 2004. Responding to Competing Narratives: Lessons for Project Managers. *International Journal Project Management*, 22(3): 225-233.
- Boonstra, A. 2006. Interpreting an ERP-implementation Project from a Stakeholder Next Term Perspective. *International Journal Project Management*, 24(1): 38-52.
- Bourne, L. 2005. *Project Relationship Management and the Stakeholder Circle*. Unpublished Thesis. Melbourne: RMIT University.
- Bourne, L. & Walker, D. 2005. Visualising and Mapping Stakeholder Influence. *Management Decision*, 43(5/6): 649-660.
- Brigham, E.F. 1989. *Fundamental of Financial Management*. Fifth Edition. Chicago: The Dryden Press International Edition.
- Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. 2006. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. Sixth Edition. Mason: Thomson South-Western.
- Cheng, E.W.L., Li, H. & Fox, P. 2007. Job Performance Dimensions for Improving Final Project Outcomes. *Journal Construction Engineering and Management*, 133(8): 592-599.
- Chinyio, E.A. & Akintoye, A. 2008. Practical Approaches for Engaging Stakeholders: Finding from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6): 591-599.
- Cleland, D.I. & Ireland, L.R. 2007. *Project Management: Strategic Design and Implementation*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.
- Ghozali, I. 2008. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of Theory. *Organization Behaviours Human Performance*, 16 (2): 250-279.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Rolph, A.E. & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Person Education International.
- Hamilton, A. 1997. *Management by Projects: Achieving Success in a Changing World*. London: Thomas Telford.
- Hill, C.W.L. & Jones, T.M. 1992. Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2): 131-154.
- Hilman, A.J. & Keim, G.D. 2001. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?. *Strategic Management Journal*, 22(2): 125-139.
- Iisik, Z., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgonul, M.T. 2010. Impact of Resources and Strategies on Construction Company Performance. *Journal of Management in Engineering*, 26(1): 9-18.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Seventh Edition. New York: Prentice-Hall.
- Kagioglou, M., Cooper, R. & Aouad, G. 2001. Performance Management in Construction: A Conceptual Framework. *Construction Management and Economics*, 19(1): 85-95.
- Koppenjan, J. & Klijn, L. 2004. *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. London: Routledge.
- Kumaraswamy, M.M. & Thorpe, A. 1996. Systemizing Construction Project Evaluation. *Journal of Management in Engineering*, 12(1): 34-39.
- Lerbinger, O. 2006. *Corporate Public Affair: Interacting with Interest Group, Media, and Government*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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*, 134(12): 983-990.
- Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q. & Lim, H.H. 2009. Key Project Management Practices Affecting Singaporean Firms' Project Performance in China. *International Journal of Project Management*, 27(1): 59-71.
- Mallak, L.A., Patzak, G.R., Kurstedt, H.A. 1991. Satisfying Stakeholders for Successful Project Management. *Computers and Industrial Engineering*, 1(1-4): 429-433.
- Mashaleh, M.S.E., Minchin, R.E. & O'Brien, W.J. 2007. Management of Construction Firm Performance Using Benchmarking. *Journal of Management in Engineering*, 23(1): 10-17.

- McElroy, B. & Mills, C. 2000. Managing Stakeholder in Turner, J.R. & Simister, J.S. (Eds), *Gower Handbook of Project Management* (page 757-775). Third Edition. New Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who & What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Newcombe, R. 2003. From Client to Project Stakeholder: A Stakeholder Mapping Approach. *Construction Management and Economics*, 21(8): 841-848.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. 1997. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Tenth Edition. Boston: McGraw-Hill
- Nguyen, N.H., Skitmore, M. & Wong, J.K.W. 2009. Stakeholder Impact Analysis of Infrastructure Project Management in Developing Countries: A Study of Perception of Project Managers in State-Owned Engineering Firm in Vietnam. *Construction Management and Economics*, 27(11): 1129-1140.
- Ogden, S. & Watson, R. 1999. Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the UK. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42 (5): 526-538.
- Olander, S. & Landin A. 2005. Evaluation of Stakeholder Influence in the Implementation of Construction Project. *International Journal Project Management*, 3(2): 321-328.
- Peters, L.H. & O'Connor, E.J. 1980. Situational Constraints and Work Outcomes: The influences of a Frequently Overlooked Construct. *Academy Management Review*, 5(3): 391-397.
- Phillips, R. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, M.B. & Williams, M.I. 1993. Do Substitutes for Leadership Really Substitute Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermer's Situational Leadership Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1): 1-44
- Project Management Institute. 2008. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fourth Edition. Newtown Square: Project Management Institute.
- Rowlinson, S. & Cheung, Y.K.F. 2008. Stakeholder Management Through Empowerment: Modelling Project Success. *Construction Management and Economics*, 26(6): 611-623.
- Roome, N. & Wijen, F. 2006. Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management. *Organization Studies*, 27(2): 235-263.
- Sanvindo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M. & Coyle, M. 1992. Critical Success Factors for Construction Projects. *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1): 94-111.
- Shenhar, A.J., Levy, O. & Dvir, D. 1997. Mapping the Dimension of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2): 5-13.
- Spector, P.E. & Jex, P.M. 1998. Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at work Scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements, and Validation. *Academic Management Journal*, 38(5): 442-465.
- Strahan, R. & Gerbesi, K.C. 1972. Short, Homogeneous Versions of the Marlow-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28(2): 191-193.
- Toor, S.R. & 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*, 28(2): 228-236.
- Tuuli, M.M. & Rowlinson, S. 2009. Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12): 1334-1347.
- van Scotter, J.R. & Motowidlo, L. 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal Application Psychological*, 8 (15): 525-531.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Willey and Sons.
- Waddock, S.A., Graves, S.B. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.
- Walker, D.H.T., Bourne, L.M. & Shelley, A. 2008. Influence, Stakeholder Mapping and Visualization. *Journal of Construction Management and Economics*, 26(2): 645-658.

- Ward, S.C., Chapman, C.B. & Curtis, B. 1991. On the Allocation of Risk in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 9(3): 140-147.
- Ward, S. & Chapman, C. 2008. Stakeholders and Uncertainty Management in Projects. *Journal of Construction Management and Economics*, 26(6): 563-577.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviours. *Journal Management*, 17(3): 601-617.
- Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Wright, J.N. 1997. Time and Budget: The Twin Imperative of a Project Sponsor. *International Journal Project Management*, 15(3): 181-186.
- Zimmerman, M.A. 1984. Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Ppsychological Conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1): 169-177.