

PENGARUH STRATEGI DAN TAKTIK TERHADAP KESUKSESAN TAHAP OPERASIONALISASI PROYEK

Rahmat Purbandono Hardani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta, Jalan Seturan
Yogyakarta 55281, Telepon +62 274 486160, 486321, Fax. +62 274 486155
E-mail: rahmat@stieykpn.ac.id

ABSTRACT

Based on an empirical analysis, this study examines model of the effect of strategy and tactics on effectiveness of project implementation process. Using ten variables that have been presumed by reseachers to be determinants of strategy and tactics that will affect on effectiveness of project implementation process, multiple regression model was developed for this analysis. Data is drawn from the survey responses of project in the construction, installation and consultation, public service, and interior. This study supports the idea that a strategy and tactics are critical success factors in the project implementation process. In additions balancing strategy and tactics are needed so that project will be effectiveness.

Keywords: *strategy, tactics, effectiveness of project implementation process, regression analysis.*

PENDAHULUAN

Berbagai telaah literatur telah banyak membahas manfaat yang diperoleh organisasi jika organisasi memanfaatkan dan mengoperasionalkan manajemen proyek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Archibald, 1987; Beck, 1983; King, 1983). Pemanfaatan proyek dalam organisasi dilakukan pada umumnya untuk mencapai tujuan khusus, aktivitasnya ditentukan

secara jelas kapan dimulai dan kapan berakhir, dan ada pembatasan dana untuk menjalankan aktivitas proyek tersebut (Slevin dan Pinto, 1987; Cameron dan Whetton, 1981).

Pinto dan Slevin (1987) mengembangkan penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek yang dikaitkan dengan *project life-cycle*. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) misi proyek, (2) dukungan *top management*, (3) rencana proyek, (4) konsultasi dengan pelanggan, (5) pelaksana, (6) tugas-tugas teknis, (7) kepercayaan pelanggan, (8) pengawasan dan umpan balik, (9) komunikasi, dan (10) pemecahan masalah. Kesepuluh faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dimensi strategi dan dimensi taktik. Perencanaan strategi adalah aktivitas yang terkait erat dengan penentuan misi proyek, komitmen dari manajemen puncak terhadap proyek, dan penyusunan perencanaan dan jadwal kegiatan proyek. Taktik adalah aktivitas implementasi dari perencanaan yang telah dibuat melalui penggunaan sumberdaya manusia, teknis, dan keuangan, sehingga tujuan proyek tercapai.

Berdasarkan empat tahapan dalam *project life-cycle*, tahap *execution* atau tahap operasionalisasi adalah tahap yang membutuhkan sumberdaya dan koordinasi tertinggi, dibanding dengan tahap yang lain, karena dalam tahap ini adalah “kerja sesungguhnya” dari suatu proyek (Baker, et. all, 1983). Penelitian ini diarahkan untuk menguji faktor-faktor penentu (determinan-determinan) kesuksesan operasionalisasi

proyek yang termasuk dalam dimensi strategi dan yang termasuk dalam dimensi taktik dalam tahap operasionalisasi proyek, sehingga akan dapat diketahui keefektifan aktivitas proyek dalam mencapai tujuan.

Penelitian dalam manajemen proyek dilakukan dari berbagai macam perspektif. Nutt (1986) melakukan penelitian di bidang manajemen proyek yang memfokuskan kepada hubungan antara interpersonal dan politik di antara anggota tim proyek. Kemudian Keller (1986) menguji pengaruh perpaduan grup dan orientasi inovasi pada hasil pada proyek penelitian dan pengembangan, sedangkan Baker, Murphy dan Fisher (1983) melakukan penelitian di bidang manajemen proyek yang memfokuskan kepada aspek perilaku dan teknis yang akan mempengaruhi hasil proyek.

Penelitian di bidang manajemen proyek yang memfokuskan kepada indentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan proyek dilakukan Pinto dan Slevin. Pinto dan Slevin (1987) melakukan penelitian di bidang manajemen proyek dengan fokus kepada pengertian dan pengukuran kesuksesan suatu proyek. Schultz, Slevin dan Pinto (1987) melakukan penelitian dibidang strategi dan taktik dalam proses implementasi proyek.

Pinto dan Prescott (1990), dan Schultz, Slevin dan Pinto (1987), melakukan penelitian yang mengkaji kesuksesan operasionalisasi proyek yang dikaitkan dengan aspek strategi dan taktik dalam tahap-tahapan daur hidup proyek (*project life-cycle*). Dari penelitian Pinto dan Prescott (1990), dapat diketahui bahwa strategi dan taktik akan mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek. Pengaruh kedua faktor tersebut berbeda-beda untuk setiap tahapan dalam *project life-cycle*. Dalam tahap *conceptualization* dan *planning*, terbukti bahwa faktor strategi lebih signifikan pengaruhnya terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek, dibanding dengan faktor taktik, sedangkan tahap *execution* dan *termination*, faktor strategi dan faktor taktik memberikan kontribusi yang sama dalam mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek.

Penelitian dalam manajemen proyek dilakukan dari berbagai macam perspektif. Nutt (1986), melakukan penelitian di bidang manajemen proyek yang memfokuskan kepada hubungan antara interpersonal dan politik diantara anggota tim proyek. Kemudian Keller (1986), menguji pengaruh dari perpaduan grup dan orientasi inovasi pada hasil pada proyek penelitian dan pengembangan. Baker, Murphy dan Fisher (1983),

melakukan penelitian di bidang manajemen proyek yang memfokuskan kepada aspek perilaku dan teknis yang akan mempengaruhi hasil proyek.

Selama beberapa tahun terakhir banyak penulis dan peneliti di bidang manajemen proyek memfokuskan kepada indentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan operasionalisasi proyek (Pinto dan Slevin, 1987; Shank, et. all, 1985; Boynton dan Zmud, 1984). Identifikasi terhadap faktor penentu kesuksesan operasionalisasi proyek dilakukan karena akan sangat membantu bagi pengembangan ilmu dan praktik manajemen proyek. Bagi dunia praktik, indentifikasi faktor-faktor tersebut, akan sangat membantu bagi manajer, baik *top manager* maupun manajer proyek secara konseptual dalam memahami aktivitas proyek secara keseluruhan (Kerzner, 1984). Selain itu, pemahaman akan faktor-faktor penentu kesuksesan proyek tersebut akan membantu manajer proyek untuk menyeimbangkan antara aktivitas strategi dengan aktivitas taktik-nya, sehingga proyek akan berjalan dengan efektif (Pinto dan Prescott, 1988; Slevin dan Pinto, 1987).

Aktivitas strategi adalah proses untuk menentukan tujuan utama organisasi dan menentukan serangkaian kebijakan yang harus ditempuh untuk menguasai, menggunakan, dan mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan utama yang telah ditetapkan. Aktivitas taktik adalah penyebaran sumberdaya secara rinci untuk mencapai perencanaan strategik (Mintzberg, et. all, 1995).

Pinto dan Slevin (1986), mengembangkan penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi manajemen proyek yang dikaitkan dengan *project life-cycle*. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) misi proyek, (2) dukungan *top management*, (3) rencana proyek, (4) konsultasi dengan pelanggan, (5) pelaksana, (6) tugas-tugas teknis, (7) kepercayaan pelanggan, (8) pengawasan dan umpan balik, (9) komunikasi, dan (10) pemecahan masalah. Kesepuluh faktor tidak hanya secara individual akan menentukan kesuksesan operasionalisasi proyek, tetapi juga menunjukkan interaksi di antara masing-masing faktor. Dengan demikian kesuksesan operasionalisasi proyek tidak hanya ditentukan oleh performa individual masing-masing faktor dari sepuluh faktor tersebut, tetapi juga ditentukan oleh hasil interaksi di antara kesepuluh faktor tersebut (Slevin dan Pinto, 1988).

Sepuluh faktor penentu kesuksesan

operasionalisasi proyek tersebut dikelompokkan ke dalam dua dimensi yaitu dimensi strategi dan dimensi taktik. Tiga faktor pertama yaitu misi proyek, dukungan top management, dan rencana proyek sangat erat hubungannya dengan perencanaan awal operasionalisasi proyek (Slevin dan Pinto, 1987). Tujuh faktor lainnya yaitu konsultasi dengan pelanggan, pelaksana, tugas-tugas teknis, kepercayaan pelanggan, pengawasan dan umpan balik, komunikasi, dan pemecahan masalah berhubungan erat dengan aksi operasionalisasi proyek (Slevin dan Pinto, 1987). Tiga faktor yang berhubungan erat dengan perencanaan awal operasionalisasi proyek tersebut termasuk dalam dimensi strategi, karena terkait erat dengan upaya untuk menyusun dan menetapkan seluruh tujuan dan perencanaan. Tujuh faktor yang berhubungan erat dengan aksi operasionalisasi proyek termasuk dalam dimensi taktik, karena terkait erat pemanfaatan sumberdaya manusia, teknis, dan keuangan untuk mencapai tujuan (Nutt, 1989; Beck, 1983).

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Model yang menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek telah dikembangkan oleh Pinto dan Prescott (1990). Faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek yang telah diteliti adalah (1) misi proyek, (2) dukungan *top management*, (3) rencana proyek, (4) konsultasi dengan pelanggan, (5) pelaksana, (6) tugas-tugas teknis, (7) kepercayaan pelanggan, (8) pengawasan dan umpan balik, (9) komunikasi, dan (10) pemecahan masalah.

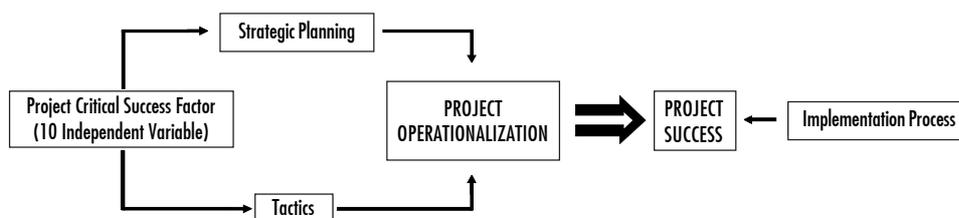
Kesepuluh faktor tersebut dapat di kelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu dimensi strategi dan dimensi taktik. Kedua dimensi tersebut dengan kadar yang berbeda-beda akan bersama-sama menentukan kesuksesan operasionalisasi setiap tahapan proyek (Pinto dan Prescott, 1990). Kesuksesan operasionalisasi

proyek diukur dari tiga variabel, yaitu (1) *implementation process*, (2) *percieved value of project*, dan (3) *client satisfaction* (Pinto dan Prescott, 1990). Pengukuran terhadap tiga variabel dependen tersebut menggunakan 13 item variabel. Ketigabelas item variabel tersebut terdiri atas (1) jadwal, (2) anggaran, (3) pelaksanaan proyek, (4) penggunaan oleh pelanggan, (5) manfaat pelanggan, (6) pemecahan masalah bagi pelanggan, (7) kepentingan pelanggan pemakai, (8) kepuasan pelanggan, (9) penerimaan pelanggan, (10) peningkatan pengambilan keputusan, (11) pengaruh positif, (12) peningkatan aktivitas, dan (13) sukses secara keseluruhan.

Kesuksesan operasionalisasi proyek (*imple-mentation process*) diukur menggunakan variabel jadwal, anggaran, dan kepuasan pelanggan. Persepsi manfaat proyek (*perceived-value of project*) diukur dengan variabel pemecahan masalah bagi pelanggan, peningkatan pengambilan keputusan, pengaruh positif, dan peningkatan aktivitas, sedangkan kepuasan pelanggan (*client satisfaction*) diukur dengan variabel sisanya.

Model untuk penelitian ini mengadopsi model yang telah di kembangkan oleh Pinto dan Prescott di atas, dengan penyederhanaan hanya menggunakan satu variabel untuk mengukur kesuksesan proyek. Satu variabel tersebut adalah kesuksesan operasionalisasi proyek (*implementation process*). Penyederhanaan ini dilakukan karena menurut Pinto dan Prescott, (1990), untuk mengukur kontrak keefektifan proyek menggunakan variabel *implementation process*, sedangkan dua variabel yang lain digunakan untuk mengukur kontrak efisiensi proyek. Dengan demikian, item variabel yang dipakai untuk mengukur kesuksesan operasionalisasi proyek adalah: (1) jadwal, (2) anggaran, dan (3) kepuasan pelanggan. Model penelitian Pinto dan Prescott yang telah disederhanakan, yang dipakai dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Model Penelitian Keefektifan Operasionalisasi Proyek



Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dapat diusulkan untuk menguji faktor-faktor penentu (determinan-determinan) kesuksesan operasionalisasi proyek, yaitu sepuluh faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi manajemen proyek berdasarkan kadar intensitasnya masing-masing terhadap kebutuhan strategi dan taktik, dapat dikelompokkan ke dalam dimensi strategi dan dimensi taktik. Faktor yang termasuk ke dalam dimensi strategi adalah misi proyek, dukungan *top management*, jadwal dan rencana proyek, dan konsultasi dengan pelanggan. Faktor yang termasuk ke dalam dimensi taktik adalah pelaksana, tugas-tugas teknis, kepercayaan pelanggan, pengawasan dan umpan balik, komunikasi, dan pemecahan masalah. Berdasarkan uraian di atas dan hipotesis pertama yang diajukan maka dapat diajukan hipotesis kedua (H2) yaitu strategi dan taktik, baik secara individual maupun bersama-sama, berpengaruh terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek.

Metoda survai dipergunakan dalam penelitian ini. Kuesioner yang direplikasi dari penelitian Pinto dan Prescott (1990), dikirimkan kepada seluruh responden untuk memperoleh data. Struktur kuesioner berupa pertanyaan tertutup. Responden diminta memberikan pendapat terhadap 63 item pertanyaan dengan alternatif pendapat dari 1 sampai dengan 7. Alternatif jawaban 1 adalah sangat tidak setuju, sedangkan alternatif jawaban 7 adalah sangat setuju.

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, sebelas kontrak dioperasionalkan. Kontrak-kontrak tersebut yaitu: kesuksesan operasionalisasi, misi proyek, dukungan *top management*, jadwal dan rencana proyek, konsultasi dengan pelanggan, pelaksana, tugas-tugas teknis, kepercayaan pelanggan, pengawasan dan umpan balik, komunikasi, dan pemecahan masalah. Instrumen dalam penelitian ini mengadopsi instrumen yang telah dipergunakan oleh peneliti sebelumnya.

Seperti juga yang telah dilakukan oleh Pinto dan Prescott (1990), pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Skala Likert. Kuesioner terdiri atas 63 item pertanyaan. Kontrak kesuksesan operasionalisasi proyek diukur dengan 13 item pertanyaan, sedangkan 10 kontrak lainnya masing-masing diukur menggunakan lima item pertanyaan.

Uji reliabilitas dipergunakan untuk mengukur baik tidaknya kuesioner (Hair, et. all, 1991). Reliabilitas

pengukuran diuji dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* (α). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur bahwa instrumen benar-benar bebas dari kesalahan (*error*) sehingga didapatkan hasil yang konsisten. Instrumen yang andal dapat dipakai dengan aman karena instrumen yang andal akan kuat, dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda-beda dan dalam kondisi yang berlainan (Cooper dan Emory, 1991).

Uji validitas digunakan untuk mengukur bahwa instrumen benar-benar mengukur konstrak (Churchill, 1979; Peter, 1979). Untuk menguji validitas pengukuran digunakan analisis faktor dengan *varimax rotation* (Cooper dan Emory, 1991). Analisis faktor adalah analisis struktur hubungan (korelasi) diantara sejumlah besar variabel (contoh: tes skor, tes item, respon kuesioner) dengan menentukan suatu set dimensi, yang dikenal dengan faktor (Hair, et. all, 1991). Dengan demikian dari hasil pengujian validitas ini akan dapat diperoleh item-item pengukuran yang masuk dalam suatu faktor tertentu, dan item-item pengukuran yang lain termasuk ke dalam faktor yang lain.

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan melihat hasil analisis faktor. Dari analisis faktor akhirnya akan teruji item-item variabel apa saja yang termasuk ke dalam dimensi strategi dan item-item variabel apa saja yang termasuk ke dalam dimensi taktik. Dengan demikian, akan dapat diambil kesimpulan diterima atau ditolak hipotesis pertama yang diajukan. Pengujian hipotesis kedua dilakukan melalui analisis regresi berganda. Regresi berganda dilakukan dengan cara memperlakukan variabel strategi dan variabel taktik secara bersama-sama sebagai variabel regresor terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek.

Berdasarkan hasil regresi berganda tersebut akan diperoleh serangkaian informasi yaitu nilai koefisien beta untuk variabel strategi dan nilai koefisien beta untuk variabel taktik, nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel, nilai p_{-val} untuk masing-masing variabel, koefisien determinasi (R^2), dan nilai F serta p_{-val} dalam ANOVA. Berdasarkan atas informasi tersebut, maka dapat dianalisis dan diuji signifikansi model dan signifikansi masing-masing variabel regresor. (Hair, et. all, 1991; Cohen dan Cohen, 1983). Untuk menguji signifikan tidaknya nilai koefisien beta masing-masing dan baik tidaknya model persamaan regresi yang diperoleh, dilakukan uji t dan uji F.

Berdasarkan atas analisis signifikansi untuk masing-masing variabel regresor dan ANOVA, maka akan dapat diambil kesimpulan diterima atau ditolak hipotesis kedua yang diajukan.

HASIL PENELITIAN

Respon kuesioner dari responden yang menjadi sampel penelitian sampai dengan jadwal yang telah ditentukan sebanyak 109 proyek, dengan komposisi: 49 (45%) proyek konstruksi dan pembangunan gedung; 12 (11%) proyek pembangunan pemukiman/ perumahan; 26 (24%) proyek instalasi dan konsultasi; 13 (12%) proyek jalan dan prasarana umum; dan 9 (8%) proyek interior dan *furniture*.

Hasil pengukuran reliabilitas terhadap instrumen yang dipakai dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 1. Semua koefisien alpha memenuhi spesifikasi standar seperti yang telah diusulkan oleh

Numally, yaitu lebih besar dari 0,6 (DeVellis, 1991). Skala kesuksesan operasionalisasi mempunyai koefisien $\alpha = 0,8056$; skala misi proyek mempunyai koefisien $\alpha = 0,8394$; skala dukungan *top management* mempunyai koefisien $\alpha = 0,7982$; skala rencana proyek mempunyai koefisien $\alpha = 0,8198$; skala konsultasi dengan pelanggan mempunyai koefisien $\alpha = 0,6940$; skala pelaksana mempunyai koefisien $\alpha = 0,8064$; skala tugas-tugas teknis mempunyai koefisien $\alpha = 0,8012$; skala kepercayaan pelanggan mempunyai koefisien $\alpha = 0,7512$; skala pengawasan dan umpan balik mempunyai koefisien $\alpha = 0,7140$; skala komunikasi mempunyai koefisien $\alpha = 0,7553$; dan skala pemecahan masalah mempunyai koefisien $\alpha = 0,7231$. Dari hasil pengukuran terhadap instrumen ini, reliabilitas pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi reliabilitas internal dan cukup handal untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 1
Hasil Pengukuran Reliabilitas

Variabel	Alpha if item deleted
Kesuksesan Operasionalisasi koef. Alpha = 0,8056	
Suc.01	0,8316
Suc.02	0,8283
Suc.03	0,7972
Suc.04	0,7752
Suc.05	0,7703
Suc.06	0,8012
Suc.07	0,7674
Suc.08	0,8324
Suc.09	0,7959
Suc.10	0,7661
Suc.11	0,7697
Suc.12	0,7767
Suc.13	0,7704
Misi Proyek koef. alpha = 0.8394	
PMIS1	0.7565
PMIS2	0,8744
PMIS3	0.7986
PMIS4	0,7650
PMIS5	0,8116
Dukungan Top Management koef. alpha = 0,7982	
TMIS1	0.7248
TMS2	0,7688
TMS3	0,7866
TMS4	0,7816
TMS5	0,7330

Rencana Proyek koef. alpha = 0,8198	
PSP1	0,7536
PSP2	0,8317
PSP3	0,7571
PSP4	0,7759
PSP5	0,7946
Konsultasi dengan Pelanggan koef. alpha = 0,6940	
CCON1	0,6524
CCON2	0,7541
CCON3	0,6267
CCON4	0,5673
CCON5	0,5911
Pelaksana koef. alpha = 0,8064	
PERS1	0,7299
PERS2	0,7865
PERS3	0,7938
PERS4	0,7740
PERS5	0,7572
Tugas-tugas Teknis koef. Alpha = 0,8012	
TTAS1	0,7199
TTAS2	0,8091
TTAS3	0,7374
TTAS4	0,7348
TTAS5	0,8013
Kepercayaan Pelanggan koef. alpha = 0,7512	
CACC1	0,6911
CACC2	0,7420
CACC3	0,7123
CACC4	0,6982
CACC5	0,6862
Pengawasan dan Umpan Balik koef. alpha = 0,7240	
MONF1	0,6580
MONF2	0,6498
MONF3	0,6666
MONF4	0,6918
MONF5	0,6650
Komunikasi koef. alpha = 0,7553	
COM1	0,7483
COM2	0,7946
COM3	0,6992
COM4	0,6360
COM5	0,6475
Pemecahan Masalah koef. alpha = 0,7231	
TSOT1	0,6511
TSOT2	0,7401
TSOT3	0,6505
TSOT4	0,5992
TSOT5	0,7126

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis faktor untuk kesuksesan operasionalisasi proyek, sedangkan Tabel 3 menunjukkan hasil analisis faktor untuk 10 variabel penentu kesuksesan proyek. Tabel 2 menunjukkan analisis faktor kesuksesan proyek yang menghasilkan 3 *factor-loading* dengan *eigen-value* lebih besar dari 1, yang hasilnya menjelaskan 86.7% dari varian. Tampak bahwa analisis ini menghasilkan struktur faktor dengan item-item *loading* pada faktor-faktor yang seharusnya. Signifikansi analisis faktor ini menggunakan metoda *practical significance*, yaitu jika *factor-loading* lebih besar atau sama dengan 0,50, maka dipertimbangkan signifikan (Hair, et. all, 1995). Karena *factor-loading* adalah korelasi antara variabel dan faktor, maka *squared-loading* adalah jumlah total varian variabel yang dijelaskan oleh faktor. Dengan demikian, *loading* 0,50 berarti 0,50² atau 25% varian dijelaskan oleh faktor tersebut.

Berdasarkan hasil analisis faktor di atas dan sejalan dengan penjelasan sebelumnya bahwa 13 item variabel akan membentuk dimensi *implementation process*, dimensi *perceived value of project*, dan dimensi *client satisfactions*, maka pengukuran kesuksesan operasionalisasi proyek didasarkan kepada tiga item variabel yang membentuk dimensi kesuksesan operasionalisasi proyek (*implementation process*), yaitu (1) waktu; (2) anggaran; dan (3) kepuasan, sedang item-item variabel lainnya yang membentuk dimensi *perceived value of project* dan dimensi *client satisfactions* tidak dipakai dalam pengujian hipotesis ini.

Tabel 3 menunjukkan analisis faktor dari 10 variabel penentu kesuksesan proyek yang menghasilkan 2 *factor-loading* dengan *eigen-value* lebih besar dari 1 dan hasilnya menjelaskan 48,5% dari varian. Tampak bahwa analisis ini menghasilkan struktur faktor dengan item-item *loading* pada faktor-

Tabel 2
Analisis Faktor Kesuksesan Operasionalisasi Proyek

Item	Faktor 1 (manfaat)	Faktor 2 (kepuasan)	Faktor 3 (operasional)
waktu (1)	-.11111	-.06252	.90887
anggaran (2)	-.03990	-.11116	.89480
proyek berjalan (3)	.12381	.96185	-.13822
penggunaan klien (4)	.87678	.07937	-.10279
manfaat pemakai (5)	.91375	.08878	-.14139
pemecahan masalah (6)	.07642	.95313	-.10555
manfaat klien (7)	.96899	.09355	-.06293
kepuasan (8)	-.10902	-.16813	.93610
penerimaan (9)	.13451	.94719	-.10998
peningkatan efektifitas (10)	.95309	.11245	.00328
pengaruh positif (11)	.92031	.10470	-.01946
peningkatan kinerja (12)	.81933	.09360	-.08442
ketelitian (13)	.95975	.03428	-.09227
Persentase varian	49.3	22.8	15.5

Catatan: *Factor-loading* dilakukan dengan menggunakan *principal components analysis (varimax rotation)*. Total varian dijelaskan oleh 3 faktor sebesar 87,6%. Angka ditebalkan menunjukkan *item correspondence*. Angka dalam kurung mengacu pada kuesioner.

faktor yang seharusnya. Signifikansi analisis faktor ini menggunakan metoda *practical significance*, yaitu jika *factor-loading* lebih besar atau sama dengan 0,50, maka dipertimbangkan signifikan (Hair, et. all, 1995).

kesuksesan operasionalisasi manajemen proyek dapat dikelompokkan ke dalam dimensi strategi dan dimensi taktik. Faktor yang membentuk dimensi strategi adalah misi proyek, dukungan *top management*, rencana

Tabel 3
Analisis faktor 10 variabel penentu kesuksesan proyek

Item	Faktor 1 (taktik)	Faktor 2 (strategi)
kepercayaan pelanggan (7)	.66347	-.20562
konsultasi dengan pelanggan (4)	.19201	.71576
komunikasi (9)	.61775	.03865
pengawasan (8)	.63067	.15170
pelaksana (5)	.77788	.00260
misi proyek (1)	-.16700	.57416
rencana proyek (3)	-.09639	.76529
dukungan <i>top management</i> (2)	.09366	.63804
pemecahan masalah (10)	.62901	.04092
tugas-tugas teknis (6)	.79575	-.07776
Persentase varian	29.4	19.1

Catatan: *Factor-loading* dilakukan dengan menggunakan *principal components analysis (varimax rotation)*. Total varian dijelaskan oleh 2 faktor sebesar 48.5%. Angka ditebalkan menunjukkan *item correspondence*. Angka dalam kurung mengacu pada kuesioner.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis faktor di atas dan sejalan dengan penjelasan sebelumnya bahwa 10 variabel tersebut akan membentuk dua *factor-loading* yang merupakan dimensi dari strategi dan dimensi taktik, maka item-item variabel yang membentuk dimensi strategi adalah (1) konsultasi dengan pelanggan; (2) misi proyek; (3) rencana proyek; dan (4) dukungan *top management*. Item-item variabel yang membentuk dimensi taktik adalah: (1) kepercayaan pelanggan; (2) komunikasi; (3) pengawasan dan umpan balik; (4) pelaksana; (5) pemecahan masalah; dan (6) tugas-tugas teknis.

Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa 10 faktor yang menentukan

proyek, dan konsultasi dengan pelanggan; dan faktor yang membentuk dimensi taktik adalah pelaksana, tugas-tugas teknis, kepercayaan pelanggan, pengawasan dan umpan balik, komunikasi, dan pemecahan masalah dapat diterima.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan melalui analisis regresi berganda. Regresi berganda dilakukan dengan cara memperlakukan variabel strategi dan variabel taktik secara bersama-sama sebagai variabel regresor terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek. Berdasarkan hasil regresi berganda tersebut akan diperoleh serangkaian informasi yaitu: nilai koefisien beta untuk variabel strategi dan nilai koefisien beta untuk variabel taktik, nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel, nilai p_{-val} untuk masing-masing variabel, koefisien determinasi (R^2), dan nilai F serta p_{-val} dalam

ANOVA. Hasil analisis regresi berganda antara kesuksesan operasionalisasi proyek dengan strategi dan taktik ditunjukkan dalam Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	β	Nilai t	P _{-val.}
Strategi	-0,287	-4,193	0,000**
Taktik	0,201	2,719	0,007*

$R^2 = 0,974$; $F = 21,701$; $p_{-val.} = 0,000^{**}$

Catatan: * signifikan pada $P < 0,01$; ** signifikan pada $P < 0,001$

Berdasarkan Tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien beta untuk strategi adalah -0,287 dengan nilai $p_{-val.} = 0,000$ yang berarti signifikan pada $\alpha = 0,001$. Ini berarti bahwa variabel strategi memang secara signifikan berpengaruh terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek. Selanjutnya, nilai koefisien beta untuk taktik adalah 0,201 dengan nilai $p_{-val.} = 0,007$ yang berarti signifikan pada $\alpha = 0,01$. Ini berarti bahwa variabel taktik memang secara signifikan berpengaruh terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek.

Model kesuksesan operasionalisasi proyek sebagai fungsi dari strategi dan taktik menunjukkan $F = 21,701$, dengan signifikansi pada tingkat $p_{-val.} = 0,000$. Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,001$, maka hasil tersebut memberikan indikasi bahwa variabel strategi dan variabel taktik signifikan mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek. Besarnya pengaruh variabel strategi dan taktik terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek ditunjukkan oleh koefisien determinan (R^2) = 0,974. Ini berarti bahwa variasi perubahan kesuksesan operasionalisasi proyek 97,4% dipengaruhi oleh strategi dan taktik, sedangkan 2,63% dipengaruhi oleh variabel lain, selain strategi dan taktik. Atas dasar hasil uji signifikansi koefisien regresi di atas, baik secara individual maupun secara serentak terhadap dua variabel regresor, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan Strategi dan taktik, baik secara individual maupun bersama-sama, berpengaruh terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek dapat diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat disimpulkan yaitu *pertama*, bahwa penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pinto dan Prescott. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 10 faktor yang mempengaruhi kesuksesan operasionalisasi proyek, memang dapat dibagi ke dalam dua subdimensi, yaitu strategi dan taktik. Hasil pengujian dengan analisis faktor mengindikasikan bahwa komponen yang membentuk strategi adalah misi proyek, dukungan *top management*, jadwal dan rencana proyek, dan konsultasi dengan pelanggan. Komponen yang membentuk taktik adalah pelaksana, tugas-tugas teknis, kepercayaan pelanggan, pengawasan dan umpan balik, komunikasi, dan pemecahan masalah.

Kedua, berdasarkan analisis regresi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi dan taktik secara individual maupun secara serentak berpengaruh secara signifikan terhadap kesuksesan operasionalisasi proyek. Hal ini terindikasi dari nilai koefisien determinan (R^2) dan nilai $p_{-val.}$ ANOVA untuk kedua variabel dimensi di atas. Strategi dan taktik sangat penting dalam operasionalisasi proyek agar proyek tersebut dapat berhasil. Keduanya digunakan untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam operasionalisasi proyek. Masalah-masalah yang berhubungan dengan strategi perencanaan muncul di awal proyek, sedangkan masalah-masalah yang berhubungan dengan taktik muncul di akhir proyek, sehingga manajer proyek harus mampu membuat suatu pertimbangan antara strategi perencanaan dengan taktik selama proyek berlangsung, agar masalah potensial dapat diminimumkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.R. dan Barnt, S.E. 1983. "Behavioral implications of the project life cycle," dalam Cleland, D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold:183-204.
- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Contrll Systems: A Framework for Analysis*. Boston, Mass: Harvard University Press.

- Archibald, R.D. 1987. "Implementing business strategy through project, dalam Cleland," D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*, New York: Van Nostrand Reinhold: 449-507.
- Baker, B.N., Murphy, D.C. dan Fisher, D. 1983. "Factor affecting project success", dalam Cleland, D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*, New York: Van Nostrand Reinhold: 669-685.
- Barndt, E.S., Larsen, J.C. dan Ruppert, P.J. 1977. Organization climate change in the project life cycle, *Research Management*. Vol. 15: 33-36.
- Beck, D.R. 1983. "Implementing top management plans through project management," dalam Cleland, D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold: 166-184.
- Cameron, K.S. dan Whetton, D.A. 1981. Perception of organizational effectiveness over organizational life cycle, *Administration Science Quarterly*. Vol. 26: 525-544.
- Churchill, Gilbert A. Jr. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*. Vol. XVI: 64-73.
- Cleland, D.I. dan King, W.R. 1983. *Systems Analysis and Project Management*. New York: McGraw-Hill.
- Chohen, J. Dan Cohen, P. 1983. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for Behavioral Sciences*, Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coper, Donald R. dan C. William Emory. 1995. *Business Research Method*. (ed. 5th). Richard D. Irwin, Inc.
- De Vellis, Robert F. 1991. *Scale Development: Theory and Applications*, Ca: SAGE Publications.
- Galbraith, J.R. 1973. *Designing Complex Organization*, Reading, Mass: Addison-Wisley.
- Ginsberg, M.J. 1979. "A study of implementation process," dalam Doktor R., Schultz, R.L. dan Slevin, D.P. (Eds.), *The Implementation of Management Science*. New York: North-Holland: 85-102.
- Hair, Joseph F, Jr., Ralp E. Anderson, Rolnald L. Tatham, dan William G. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*, (ed. 4th), Prentice-Hall International Inc.
- Keller, R.T. 1986. Predictors of performance of project group in R&D organizations, *Academy of Management Journal*. Vol. 29: 715-726.
- Kerzner, H. 1984. *Project Management*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- King, W.R. 1983. "The role of project in implementation of business strategy," dalam Cleland, D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold: 155-165.
- King, W.R. dan Cleland, D.I. 1983. "Life cycle management," dalam Cleland, D.I. dan King, W.R. (Eds), *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold: 209-221.
- Larson, E.W. dan Gobeli, D.H. 1989. Significance of project management structure on development success, *IEEE Transaction on Engineering Management*. EM-36: 119-125.
- Markus, M.L. 1981. Implementation politics: top management support and user involvement, *Systems, Objectives, Solutions*: 203-215.
- Mendelhall, W., James E.R. dan Robert, J.B. 1993. *Statistical for Management dan Economics*. Wardsworth, Inc.
- Mitzberg, Henry, James B. Quinn dan John Voyer. 1995. *The Strategic Process*, (Coll. Ed.), Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Nutt, P.C. 1986. Tactics implementation, *Academy of Management Journal*. Vol. 29: 230-261.
- Peter, J. Paul. 1979. Reliability: A review of psychometric basics and recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*. Vol. 1: 6-17.
- Pinto, J.K. dan Prescott, J.E. 1988. Variations in critical success factors over the stages in project life cycle, *Journal of Management*. Vol.14: 5-18.
- Pinto, J.K. dan Prescott, J.E. 1990. Planning and tactical factors in the project implementation process, *Journal of Management Studies*. Vol. 27: 305-327.
- Pinto, J.K. dan Slevin, D.P. 1986. The project implementation profile: new tool for project manager, *Project Management Journal*. Vol.17: 57-70.
- Pinto, J.K. dan Slevin, D.P. 1987. Critical factors in successful project implementation, *IEEE Transaction on Engineering Management*. EM-34: 22-27.
- Pinto, J.K. dan Slevin, D.P. 1988. Project success: a definitions and measurement techniques, *Project Management Journal*. Vol. XIX, No. 1: 67-72.
- Schultz, R.L., Slevin, D.P. dan Pinto, J.K. 1987. Strategy and tactics in a process model of project implementation, *interfaces*/ Vol. 17, No. 3: 33-46.
- Shank, M.E. Boynton, A.C. dan Zmud, R.W. 1985. Critical success factor analysis as a methodology for MIS planning, *MIS Quarterl*. Vol. 9: 121-129.
- Slevin, D.P., Pinto, J.K. 1987. Balancing strategy and tactics in project implementation, *Sloan Management Review*. Vol. 29: 33-41.
- Smith, K.G. Mitchell, T.R. dan Summer, C.E. 1985. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle, *Academy of Management Journal*. Vol. 28: 799-820.
- Stonebraker, Peter w., dan G. Keong Leong. 1994. *Operation Strategy: Focusing Competitive Excellence*, Boston: Ally and Bacon.
- Stoner James, A.F., R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, J.R. 1995. *Management*, 6th.ed., Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Stephannou S.E., M.M. Obradovitch. 1985. *Project Management: System Development and Productivity*, Ca: Daniel Spencer Publisher.