

Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Project Manager terhadap Keuasan Kerja dan Efektivitas Organisasi pada Divisi Konstruksi I PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

Riskawati^a, Sri Indarti^b, Ando Fahda Aulia^c.

^aUniversitas Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jl Pattimura No.9 Pekanbaru, Riau. E-mail: riskawati7878@grad.unri.ac.id

^bUniversitas Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jl Pattimura No.9 Pekanbaru, Riau.

^cUniversitas Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jl Pattimura No.9 Pekanbaru, Riau.

ABSTRAK

Tujuan penelitian – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompetensi *project manager* terhadap keuasan kerja dan efektivitas organisasi pada Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk.

Desain/Methodologi/Pendekatan – Populasi penelitian ini adalah 209 orang karyawan Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2021. Sampel penelitian menggunakan rumus Slovin, adalah 138 responden dengan menggunakan teknik probability sampling. Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan menggunakan program SPSS 25.

Temuan – Hasil penelitian secara statistik membuktikan bahwa kepemimpinan dan kompetensi *project manager* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keuasan kerja dan efektivitas organisasi. Kepemimpinan dan kompetensi *project manager* melalui keuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Keuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya menganalisis variabel kepemimpinan dan kompetensi *project manager* terhadap keuasan kerja dan efektivitas organisasi. Penelitian selanjutnya hendaknya menambah variabel-variabel lain diluar penelitian ini dalam upaya menambah khasnah ilmu pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.

Originality/value – Penelitian ini menggunakan variabel dependen berupa kompetensi *project manager* dan variabel independen berupa efektivitas organisasi yang berbeda dengan penelitian lainnya, yaitu fenomena kepemimpinan terhadap kinerja SDM Konstruksi.

Keywords : *Kepemimpinan, Kompetensi, Keuasan Kerja, Efektifitas Organisasi*

PENDAHULUAN

PT Adhi Karya (Persero) Tbk adalah suatu perusahaan konstruksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), telah menangani berbagai proyek konstruksi besar di seluruh Indonesia dan berperan aktif dalam mengembangkan infrastruktur pembangunan nasional melalui sektor jasa konstruksi. Sebagai perusahaan konstruksi efektivitas organisasinya dilihat dari keberhasilan dalam menyelesaikan proyek (Suparno, 2015).

Untuk mengetahui efektivitas suatu organisasi, dikenal sebuah pengukur *Key Performance Indicators* (KPI) yang dapat mendeskripsikan efektivitas suatu perusahaan guna pencapaian tujuan usahanya (Sarkar dan Banerjee, 2021). *Key Performance Indicators* (KPI) PT Adhi Karya (Persero) Tbk dilakukan setiap tahun yang diselaraskan dengan Visi dan Misi, *corporate strategy, organization culture* pada setiap divisi dengan basis data konkret yang menjadi awal dalam menentukan tujuan dan penyusunan strategi.

Tabel 1: Key Performance Indicators (KPI) Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk Tahun 2017 - 2020

Key Performance Indicator	Nilai Pencapaian KPI			
	2017	2018	2019	2020
a Keuangan dan Pasar	26%	21%	23%	19%
Laba Bersih	14%	12%	7%	5%
Current Ratio	5%	4%	5%	5%
Working Capital Cycles	5%	4%	6%	5%
Collection Period	2%	1%	5%	4%
b Fokus Pelanggan	15%	29%	21%	20%
Perolehan Kontrak	11%	16%	9%	2%
Customer Satisfaction Index	4%	13%	12%	18%
c Produk dan Proses	34%	17%	26%	29%
Pendapatan	19%	7%	2%	6%
Burning Rate	5%	4%	8%	5%
Operating Cash Flow	5%	5%	4%	10%
QHSE	5%	1%	12%	8%
d Fokus Tenaga Kerja	7%	12%	14%	7%
Rasio Produktivitas	3%	8%	7%	2%
Engagement Karyawan	2%	2%	5%	3%
Culture Index	2%	2%	2%	2%
e Leadership	15%	13%	6%	5%
Talent Management	15%	13%	6%	5%
Total	97%	92%	90%	80%

Sumber: HRD PT Adhi Karya (Persero) Tbk Departemen Infrastruktur I (2021).

Dilihat dari Tabel 1 diatas ditemui permasalahan efektivitas organisasi pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk khususnya pada Divisi Konstruksi I dimana hasil *Key Performance Indicators* (KPI) setiap tahunnya mengalami penurunan. Hasil KPI tahun 2017 sampai dengan 2020 menunjukkan aspek fokus tenaga kerja yakni rasio produktivitas mengalami penurunan setiap tahunnya, penulis menduga menurunnya rasio produktivitas dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Muizu dan Komarudin (2017) mengungkapkan dalam penelitiannya faktor-faktor yang mendukung peningkatan efektivitas organisasi, salah satunya melalui kepuasan kerja, secara parsial mempengaruhi efektivitas organisasi.

Bagi perusahaan selain kepuasan kerja, aspek kepemimpinan saling terkait yang memegang peranan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Maddepunggeng et al (2017) mengemukakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan yang baik mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal dan pada akhirnya membawa kepuasan kerja, sehingga kepemimpinan memiliki dampak yang besar terhadap kinerja sumber daya manusia. Peran pemimpin dalam hal ini adalah seorang *project manager* perusahaan jasa konstruksi. Sufa (2012) mengemukakan bahwa *project manager* merupakan orang yang ditugaskan agar bertanggung jawab atas kegiatan manajemen proyek untuk kepentingan organisasi proyek. Dibawah wewenang penuh *project manager* dapat menjadi perantara organisasi proyek dengan perusahaan, serta koordinasi dan komunikasi pemilik proyek. Menurut Marpaung (2014), keberhasilan suatu organisasi tergantung pada faktor kepemimpinan, pemimpin harus berperan yang dapat menggerakkan bawahan dan penuh inisiatif serta kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan.

Trivellas dan Drimoussis (2013) menunjukkan dalam studi lapangan berdasarkan sampel dari 97 *project manager* bahwa kepemimpinan dan kompetensi berkontribusi paling besar terhadap keberhasilan proyek. Organisasi membutuhkan manajemen kompetensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Menurut Sudarmanto (2015), kompetensi

adalah karakteristik seseorang dalam bekerja, yang diekspresikan dalam gaya dan tingkat perilaku yang berbeda terkait dengan keunggulan dan atau prestasi kerja yang efektif. Kompetensi dapat menguraikan harapan kinerja dan memahami perilaku apa yang harus dikembangkan di tempat kerja untuk mengevaluasi dan memberi penghargaan.

Project manager harus memiliki persyaratan kompetensi yang dipersyaratkan, serta harus belajar berdasarkan pengalaman yang diperolehnya dalam menjalankan proyek sebelumnya agar dapat diterapkan pada proyek berikutnya atau metode kerja yang dipimpinnya saat ini. *Project manager* yang berpengalaman dan berkompoten akan dapat mengelola manajemen proyek dengan lebih baik untuk mencapai tujuan proyek. Kompetensi menggambarkan kombinasi rinci dari pengetahuan, kemampuan dan karakteristik personil sebagaimana yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas organisasi secara efektif. Sebagaimana dikemukakan Vittal (2021) bahwa adakalanya *project manager* akan mengadopsi inovasi sebelum waktunya untuk menghadapi peluang dan ancaman yang tidak terduga.

Mengingat proyek konstruksi merupakan pekerjaan yang sangat unik. Dalam penelitian Gunasti (2015) menjelaskan indentifikasi faktor-faktor untuk memaksimalkan kinerja *project manager* dalam keberhasilan pada proyek konstruksi antara lain yakni kompetensi serta kepuasan kerja. Sedangkan menurut Waliningsuci et al (2017) dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi yang berimplikasi terhadap efektivitas organisasi itu sendiri yakni kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel kepemimpinan, peneliti menggunakan dimensi pengambilan keputusan. Pada variabel kompetensi, peneliti menggunakan dimensi aspek pribadi, aspek antar pribadi, mengelola bisnis, dan pemikiran. Untuk mengukur variabel kepuasan kerja, peneliti menggunakan dimensi ketangkasan, keterlibatan atasan, fokus bakat, pekerjaan, dan the basic. Dan untuk mengukur variabel efektivitas organisasi, peneliti menggunakan dimensi produktivitas, pertumbuhan, adaptasi, dan kepuasan pelanggan (Sanchez dan Steers, 2020) dan (Tata kelola SDM ADHI, 2020).

KAJIAN PUSTAKA/LITERATURE REVIEW

Efektivitas Organisasi

Konsep efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai konsep yang sangat luas, meliputi beragam aspek yang terdapat dalam dan di luar suatu organisasi. Menurut Steers (2020), efektivitas organisasi adalah rangkaian upaya suatu rencana dalam sebuah sistem yang meliputi sumber daya dan fasilitas tertentu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, tetapi tidak menghalangi sarana dan sumber daya tersebut sendiri serta memaksakan tindakan yang tidak sesuai sarana tekanan tentang implementasinya.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan ialah kejadian yang sering ada dalam organisasi, output yang dihasilkan akan berpengaruh dengan kepuasan kerja anggotanya. Jika faktor kepuasan kerja tinggi, maka akan terciptalah kepuasan kerja tersebut. Yakub (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel independen, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek dari internal organisasi dan karyawan itu sendiri.

Kepemimpinan

Kepemimpinan umumnya didefinisikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat secara formal maupun informal, dan itu muncul diluar struktur organisasi. Menurut Siagian (2010), kepemimpinan sebagai tindakan pemimpin dalam suatu entitas yang sangat utama (sentral) dalam mewujudkan tujuan dari banyaknya target yang telah ditentukan.

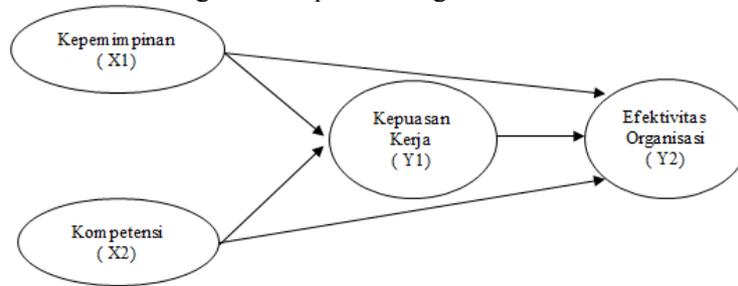
Kompetensi

Mangkunegara (2016) menyatakan kompetensi berupa unsur mendasar yang menyebabkan seseorang memiliki kemampuan lebih, sehingga membuat individu tersebut

memiliki keunikan. Sedangkan Robbins (2013) menjelaskan kompetensi berupa kemampuan (*ability*) atau kapasitas yang ditentukan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Kompetensi dasar seorang pemimpin untuk berhasil dalam prestasi kerja adalah kematangan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) serta kesiapan interpersonal sebagai *attitude*.

Kerangka konseptual (optional)

Kerangka konseptual penelitian ini berdasarkan apa yang mempengaruhi kepemimpinan dan kompetensi project manager terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Pemikiran tersebut digambarkan oleh kerangka konseptual sebagai berikut:



Hipotesis penelitian (optional)

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H1= Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).
- H2= Kompetensi *project manager* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).
- H3= Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Y2).
- H4= Kompetensi *project manager* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Y2).
- H5= Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1).
- H6= Kompetensi *project manager* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1).
- H7= Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Y2).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode kuantitatif, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dan menggunakan alat penelitian untuk mengumpulkan data. Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dan tujuannya adalah untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Desain dan sampel

Penelitian ini dilakukan pada Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Populasi penelitian ini adalah Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2021, berjumlah 209 orang karyawan. Sampel penelitian menggunakan rumus Slovin, maka sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 138 responden atau sekitar 66,03% dari seluruh total karyawan Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero) Tbk dengan menggunakan teknik *probability sampling*.

Metode pengumpulan data

Penelitian dilakukan dengan melakukan pengumpulan data melalui pembagian kuesioner secara online dengan menggunakan google form yang berisi pernyataan atau pertanyaan terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden.

Instrumen dan teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur yang merupakan perluasan dari regresi linier berganda. Dalam analisis jalur model mediasi ini, peneliti akan menggunakan dua variabel independen dan dua variabel dependen. Variabel kepemimpinan (X_1) dan kompetensi (X_2), kepuasan kerja (Y_1) diposisikan sebagai variabel perantara (*intervening*), efektivitas organisasi (Y_2). Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Validitas

Responden pada penelitian ini sebanyak 138, sehingga $df = 136$. Jadi r tabelnya adalah 0.1672. Dari hasil uji validitas seluruh instrumen penelitian didapatkan hasil bahwa r hitung secara keseluruhan lebih besar daripada r tabel. Hasil pengujian validitas memastikan seluruh pertanyaan pada penelitian ini adalah valid, sehingga dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 2: Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan (X_1)	0,772 > 0,60	Reliabel
2.	Kompetensi (X_2)	0,766 > 0,60	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja (Y_1)	0,761 > 0,60	Reliabel
4.	Efektivitas Organisasi (Y_2)	0.723 > 0,60	Reliabel

Sumber: Data olahan (2021).

Tabel di atas membuktikan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya dan bisa dijadikan alat pengumpul data, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien $\alpha > 0,60$. Reliabilitas instrumen semakin tinggi, maka memberikan pengukuran yang terpercaya.

Analisis Jalur

Analisis jalur bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mendeteksi pengaruh variabel *intervening* dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Berikut tabel analisis jalur:

Tabel 3: Uji Koefisien Determinasi Struktur 1

R	R Square	Adjusted R Square
.777 ^a	.720	.714

Sumber: Data olahan (2021).

Bedasarkan table diatas, diketahui nilai koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0.720 artinya bahwa persentase pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah 72%, sedangkan sisanya 28% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

Tabel 4: Analisis Jalur Regresi 1

Model	Koefisien Beta	Signifikansi
Kepemimpinan	.323	.028
Kompetensi	.716	.000

Sumber: Data olahan (2021).

Berdasarkan hasil regresi model 1 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan (X1) dan kompetensi (X2) masing-masing adalah sebesar 0,028 dan 0,000. Nilai signifikansi kedua variabel lebih kecil dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan regresi, bahwa jika nilai signifikansi kedua memiliki nilai lebih kecil daripada 0,05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada regresi model 1, variabel kepemimpinan (X1) dan kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y1).

Tabel 5: Uji Koefisien Determinasi Struktur 2

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
.857 ^a	.789	.780

Sumber: Data olahan (2021).

Dari tabel diatas, diketahui nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0.789 artinya bahwa persentase pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja adalah 78,9%, sedangkan sisanya 21,1% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini.

Tabel 6: Analisis Jalur Regresi 2

Model	Koefisien Beta	Signifikansi
Kepemimpinan	.288	.037
Kompetensi	.389	.020
Kepuasan Kerja	.335	.031

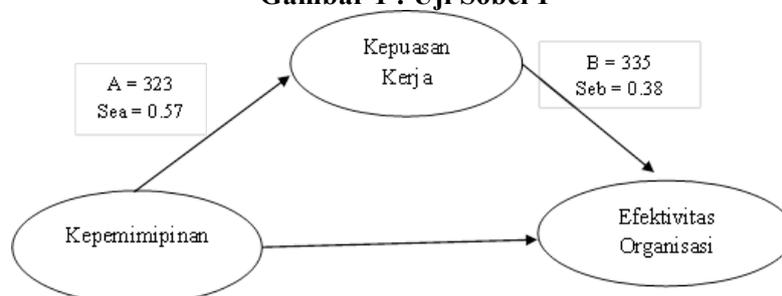
Sumber: Data olahan (2021).

Berdasarkan hasil regresi model 2 diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan (X1), kompetensi (X2), dan kepuasan kerja (Y1) masing-masing adalah sebesar 0,037, 0,020 dan 0,031. Nilai signifikansi ketiga variabel lebih kecil dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan regresi, bahwa jika nilai signifikansi kedua memiliki nilai lebih kecil daripada 0,05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada regresi model 2, variabel kepemimpinan (X1) kompetensi (X2), dan kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas organisasi (Y2).

Uji Sobel

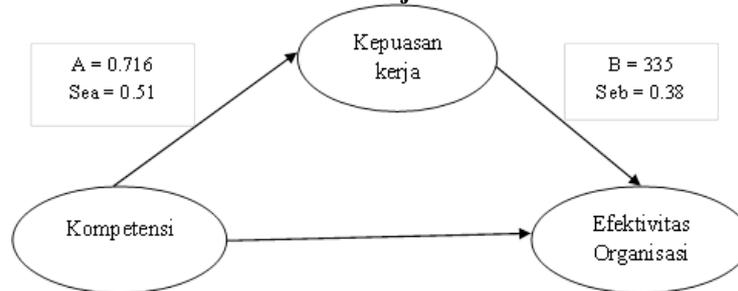
Uji ini untuk melihat apakah variabel *intervening* mampu menjadi faktor penguat dalam menjembatani pengaruh variabel independen dengan dependen.

Gambar 1 : Uji Sobel 1



Dari hasil perhitungan Gambar 1 di atas, Uji Sobel 1 mendapatkan nilai z sebesar 4.766. Dikarenakan nilai z lebih besar daripada 1.977 dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi.

Gambar 2 : Uji Sobel 2



Dari hasil perhitungan Gambar 2 di atas, Uji Sobel 2 mendapatkan nilai z sebesar 7.465. Dikarenakan nilai z lebih besar daripada 1.977 dengan tingkat signifikansi 5% yang memberikan jawaban bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan efektivitas organisasi.

Uji Hipotesis

Hipotesis 1

Berdasarkan hasil pengujian model regresi 1 diketahui bahwa $t\text{-hitung} (2.983) > t\text{-tabel} (1.977)$ atau signifikansi $(0.028) < (0,05)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) diterima.

Hipotesis 2

Berdasarkan hasil pengujian model regresi 1 diketahui bahwa $t\text{-hitung} (11.493) > t\text{-tabel} (1.977)$ atau signifikansi $(0.000) < (0,05)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) diterima.

Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian model regresi 2 diketahui bahwa $t\text{-hitung} (2.895) > t\text{-tabel} (1.977)$ atau signifikansi $(0.000) < (0,05)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y_2) diterima.

Hipotesis 4

Berdasarkan hasil pengujian model regresi 2 diketahui bahwa $t\text{-hitung} (3.896) > t\text{-tabel} (1.977)$ atau signifikansi $(0.020) < (0,05)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y_2) diterima.

Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian model regresi 2 diketahui bahwa $t\text{-hitung} (2.963) > t\text{-tabel} (1.977)$ atau signifikansi $(0.031) < (0,05)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y_2) diterima.

Hipotesis 6

Berdasarkan hasil pengujian model regresi diketahui bahwa $t\text{-hitung} (4.766) > t\text{-tabel} (1.977)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) diterima.

Hipotesis 7

Berdasarkan hasil pengujian model regresi diketahui bahwa $t\text{-hitung} (7.465) > t\text{-tabel} (1.977)$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap efektivitas Organisasi (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) diterima.

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kepemimpinan, maka akan meningkat pula kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin menurun kepemimpinan, maka akan menurun pula kepuasan kerja.

Kemampuan *project manager* dalam memfokuskan dan membimbing bawahannya dalam menyelesaikan sasaran kerja proyek dengan memberikan tanggung jawab dan wewenang yang mendorong terjadinya pembelajaran dan pengembangan bawahan secara berkesinambungan melalui proses pembinaan dan umpan balik dalam menyelesaikan sasaran kerja proyek, maka kepuasan kerja seseorang meningkat pula. Hal yang sama menurut pendapat Thoha (2012) dalam Teori kepemimpinan situasional menyatakan bahwa sejumlah variabel kontekstual mempengaruhi kepemimpinan, keterampilan dan pelakunya terhadap prestasi kerja dan kepuasan bawahan pada pekerjaannya.

Kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Siagian dan Khair, 2018). Sejalan dengan penelitian Waliningsuci et al (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung berdampak pada kepuasan kerja dan kepemimpinan yang tepat akan mengarah pada kepuasan kerja bawahan. Selain kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kepemimpinan, maka akan meningkat pula efektivitas organisasi. Sebaliknya, semakin menurun kepemimpinan, maka akan menurun pula efektivitas organisasi.

Hasil pengujian hipotesis sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Pramesti (2013) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada perusahaan konstruksi. Begitu juga penelitian Negara dan Regional (2014) mengungkapkan aspek-aspek yang berdampak pada efektivitas organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan dalam organisasi, sehingga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Menurut Muizu et al (2017), efektivitas organisasi merupakan kondisi derajat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Disini lah letak peran kepemimpinan *projek manager* selaku manajemen sebagai unsur utama organisasi yang efektif sangat ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin yang baik yang memahami tanggung jawabnya, sehingga pemimpin dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Namun dari penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan *project manager* masih bersifat pasif terhadap upaya pencapaian kinerja bawahannya, hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yg masih kriteria cukup baik terkait indikator *project manager* berupaya mengatur tujuan kinerja yang spesifik. Apabila seorang *project manager* dapat melakukan tindakan untuk pengembangan kompetensi diri sendiri serta menetapkan sasaran kerja pribadi yang spesifik dan sejalan dengan rencana kerja atau target proyek maka akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pengaruh kompetensi *project manager* terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kompetensi *project manager* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kompetensi, maka akan meningkat pula kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin menurun kompetensi, maka akan menurun pula kepuasan kerja. Dengan tingkat kompetensi *project manager* yang tinggi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena adanya kemampuan untuk mengembangkan diri agar dapat memiliki kompetensi sesuai tuntutan jabatan secara beriringan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sumber daya yang kompeten serta kompetensi tertentu untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Yakup (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel independen, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor internal organisasi serta kompetensi tertentu untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan Gunasti (2015) menjelaskan kompetensi seorang *project manager* pada

perusahaan konstruksi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berupa suatu faktor yang berdampak pada kinerja pada proyek-proyek konstruksi. Sejalan dengan penelitian Akuffo dan Kivipold (2021) mengungkapkan kompetensi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Dari penelitian ini ditemukan masih rendahnya *project manager* mengetahui informasi atau fakta yang relevan dalam pengambilan keputusan, melakukan kontrol atas kemajuan pelaksanaan pekerjaan serta pengecekan ulang terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh tim proyek. Keyakinan seorang *project manager* dalam mengambil keputusan secara efektif dan memanfaatkan pendekatan tertentu dan mampu mastikan keputusan tersebut berdasarkan pengalaman persyaratan kompetensi yang dipersyaratkan, serta harus bercermin dari peristiwa yang pernah terjadi yang diperolehnya dalam pengerjaan proyek sebelumnya untuk diterapkan pada proyek berikutnya atau metode kerja yang dipimpinya saat ini, ditambah kemampuan mengelola diri dan bawahannya serta fokus membimbing tim proyek. Selain kompetensi *project manager* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat kompetensi, maka akan meningkat pula efektivitas organisasi. Sebaliknya, semakin menurun kompetensi, maka akan menurun pula efektivitas organisasi.

Efektivitas organisasi tentu memerlukan beberapa faktor agar berjalan efektif dalam mencapai sasaran dan target. Negara dan Regional (2014) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Tingkat kompetensi *project manager* yang sesuai dengan standar perusahaan atau melebihi, maka akan meningkatkan efektivitas organisasi. Keahlian *project manager* masih dalam kriteria cukup baik, hal ini disebabkan masih rendahnya *project manager* untuk memahami kelemahan dan kekuatan perusahaan dibandingkan pesaing serta dilihat dari riwayat *job requirement project manager* masih banyaknya *project manager* Divisi Konstruksi I yang belum memiliki sertifikat AMK3L yang sangat diperlukan bagi seorang *project manager* dalam menjalankan proyek karena kaitannya dengan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L) untuk melaksanakan pekerjaan konstruksi guna meningkatkan efektivitas organisasi.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi *project manager* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui kepuasan kerja pada Divisi Konstruksi I PT Adhi Karya (Persero)Tbk. Diharapkan *project manager* mampu memimpin dan mengarahkan tim proyek, serta harus lebih inovatif menghadapi perubahan dengan berbagai solusi. Upaya meningkatkan kompetensi *project manager* perusahaan memberikan pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan serta memandang perlu pengalaman kerja di bidang konstruksi bagi seorang *project manager*. Sedangkan upaya meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat memberikan kebijakan dalam keseimbangan kehidupan kerja dalam pembagian waktu kerja yang adil dan berimbang serta perusahaan juga harus memiliki kejelasan jenjang karir sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini bertujuan untuk tercapainya efektivitas organisasi.

KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH

Penelitian ini hanya menganalisis variabel kepemimpinan dan kompetensi *project manager* terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Penelitian selanjutnya hendaknya menambah variabel-variabel lain diluar penelitian ini dalam upaya menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia seperti insentif, kinerja karyawan di proyek.

REFERENSI

Akuffo, I. N., and Kivipold, K. (2021). Authentic leadership competences and positional favouritism: impact on positive and negative organisational effectiveness. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 14(1), 81. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2021.112927>.

- Gunasti, A. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajer Proyek pada Proyek Konstruksi. *Jurnal Media Teknik Sipil*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.22219/jmts.v13i1.2540>.
- Maddepungeng, A., Abdullah, R., & T.F, M. (2017). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) *Konstruksi*. <https://doi.org/10.24853/jk.8.1.99-108>.
- Marpaung, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work. *Jurnal Ilmiah Widya*.
- Muizy, W. O. Z., Kaltum, U. dan Komarudin, A. (2017). Faktor Pribadi dan Kepuasan Kerja Sebagai Penentu Tercapainya Efektivitas Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(3). <https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i3.134>.
- Negara, K., & Regional, K. (2014). *Effect Of Leadership And Organizational Effectiveness*. Jakarta.
- Pramesti, N. P. (2013). Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer Hubungan Gaya Kepemimpinan Manajer Proyek, Kepercayaan dan keberhasilan Proyek Konstruksi. *Teknik Sipil*, 12(2).
- Sanchez-Runde, C. J., & Steers, R. M. (2020). *Culture, Context, and Work Motivation*. In The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management. <https://doi.org/10.4135/9781529714340.n23>
- Sarkar, S., & Banerjee, S. (2021). *Berger Paints: Managing Product Performance Through Co-Creation*. In Berger Paints: Managing Product Performance Through Co-Creation. <https://doi.org/10.4135/9781529755718>
- Siagian, S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sufa, M. F. (2012). Identifikasi Kriteria Keberhasilan Proyek. *Jurnal Identifikasi Kriteria Keberhasilan Proyek*, 11(1), 19–22.
- Suparno, M. (2015). *Manajemen Risiko Dalam Proyek Konstruksi*. Bangunan, Jakarta.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). *Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.107>.
- Vittal S. Anantamula, V. (2021). Project Management Concepts. In *Operations Management-Emerging Trend in the Digital Era*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.93766>
- Walningsuci, T., Al Musadieg, M., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. 11(01), 1–11. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2017.011.01.1>.
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3). <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>