

HUBUNGAN *BOUNDARY SPANNING*, KINERJA *MIDDLE MANAGER* PROYEK, DAN KINERJA PROYEK MENGGUNAKAN SEM-PLS

Elanjati Worldailmi¹, Budi Hartono²

¹) Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
Geduh KH Mas Mansur Kampus UII Jl Kaliurang KM 14,5 Sleman, Yogyakarta 55584
Email: 195220101@uii.ac.id

²) Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada
DTMI FT UGM Jl Grafika No 2 Yogyakarta 55281
Email: boed@ugm.ac.id

Abstrak

Posisi *middle manager* sangat unik karena berperan ganda, baik sebagai atasan maupun bawahan. Pada penelitian terkait *operational management*, *middle manager* diketahui memiliki peran penting dan telah banyak dibahas. Sementara, pada penelitian terkait *project management*, peran *middle manager* masih terbatas. Dalam penelitian terkait proyek, kesuksesan proyek sering dikaitkan dengan peran *project manager*. Proyek berbeda dengan operasional. Proyek memiliki kekhasan tersendiri, berbeda antara satu proyek dengan proyek lainnya. Selain itu, belum ada pembahasan terkait hubungan *boundary spanning* terhadap *middle manager* pada proyek, padahal *middle manager* merupakan *boundary spanner*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran *middle manager* terhadap kesuksesan proyek beserta hubungannya dengan *boundary spanning*. Instrumen penelitian ditujukan kepada *project manager* pada proyek konstruksi di Indonesia. Pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dari hasil pengujian, strategi *boundary spanning* mempengaruhi kinerja *middle manager* proyek dan kinerja proyek secara signifikan. Sementara hubungan variabel yang lain tidak signifikan memberi pengaruh.

Kata kunci: *boundary spanning*, *middle manager* proyek, kinerja proyek, manajemen proyek

Abstract

The middle manager position is very unique because it has a dual role. In research related to operational management, they are known to have an important role. Meanwhile, in research related to project management, the role of them is still limited. In project-related research, project success is often associated with the role of the project manager. Projects are different from operations. The project has its own peculiarities. In addition, there has been no discussion regarding the relationship between boundary spanning and the middle manager on the project. This study aims to determine how the role of the middle manager on the success of the project and its relationship to boundary spanning. Data processing using Partial Least Square (PLS). From the test results, the boundary spanning strategy significantly affects the performance of the project middle manager and project performance. Meanwhile, the relationship of other variables has no significant effect.

Keywords: *boundary spanning*, *project middle manager*, *project performance*, *project management*

PENDAHULUAN

Posisi *middle manager* memiliki peran ganda, yaitu sebagai atasan maupun bawahan dalam satu waktu. Dua peran tersebut yang menjadikan *middle manager* memiliki keunikan tersendiri. Keunikan tersebut tercermin dari karakter *low power* terhadap atasan sekaligus *high power* terhadap bawahan bawahan (Anicich & Hirsh, 2017). *Power* merupakan variabel yang dinamis, tergantung bagaimana kondisi lingkungannya (Yukl, 2006). *Power* berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh kepada orang lain.

Middle manager berada di antara *top manager* dan *first line manager* dalam konteks *operational management*. Sementara, *middle manager* berada di bawah *project manager* dalam konteks *project management*. *Project management* memiliki ciri yang berbeda dan memiliki kekhasan antara satu proyek dibandingkan proyek lain jika dibandingkan dengan *operational management*. Proyek merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu sementara yang bersifat unik (PMI, 2013)

Middle manager pada *project management* mengelola pekerjaannya sesuai dengan arahan atasannya (*project manager*). Namun, *middle manager* sekaligus mengelola pekerjaannya sebagai *project leader* pada timnya. *Project leader* merupakan pihak yang berhubungan dengan *boundary spanning* atau sebagai *boundary spanner* (Brion et al, 2012). Maka, *middle manager* merupakan pihak yang berhubungan dengan aktivitas *boundary spanning*. *Boundary spanning* berhubungan dengan kemampuan untuk berhubungan dengan banyak pihak pada semua level *leadership* (Yip et al, 2019).

Boundary spanning tidak terlepas dari tantangan yang berasal dari *vertical, horizontal, stakeholder, demographic, dan geographic boundaries* (Yip et al., 2009; Ernst & Mason, 2011). Strategi untuk memenej *boundary spanning* yang dapat dilakukan, misalnya *managing boundaries, forging common ground, dan discovering new frontiers* (Ernst & Mason, 2011).

Pada penelitian terkait *operational management, middle manager* diketahui memiliki peran yang penting dan telah banyak dibahas. Sementara, pada penelitian terkait *project management*, peran *middle manager* pada proyek masih terbatas. Selain itu, belum ada pembahasan terkait hubungan *boundary spanning* terhadap *middle manager* pada proyek, padahal *middle manager* pada proyek merupakan seorang *boundary spanner*. Untuk itu, tampaknya perlu dilakukan penelitian terkait *boundary spanning, middle manager* proyek, serta kinerja proyek agar dapat mengetahui bagaimana hubungan di antaranya.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam *operational management, middle manager* telah banyak dibahas pada penelitian (Alamsjah, 2011; Anicich & Hirsh, 2017; Caughron & Mumford, 2011; Hope, 2010; Ouakouak et al., 2014). Sementara, dalam *project management*, posisi yang paling banyak dibahas adalah *project manager* (Hidayati, 2016; Obradovic et al., 2013; Tabassi et al., 2016a; Tabassi et al., 2016b; Trivellas & Drimoussis, 2013; Yang et al., 2011; Yang et al., 2013; Umam, 2015). Posisi mengenai *top manager* dibahas oleh Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016) serta Van der Kam et al. (2014). Susanti (2016) membahas *top manager* pada dua konteks, baik *operational management* maupun *project management* terkait profil kepemimpinan. *Middle manager* baru diteliti alam hal pengkategorian saja dan belum dikaitkan dengan kesuksesan (Astakhova et al, 2010). Stanford (2004), Blomquist dan Muller (2006), serta Gilbert (2009) membahas *middle manager* pada manajemen operasional yang berperan pada manajemen proyek. *Middle manager* dalam konteks proyek dan dalam hubungannya dalam kesuksesan proyek masih terbatas pembahasannya.

Sebagai *project leader*, *middle manager* berhubungan dengan aktivitas *boundary spanning*. Penelitian mengenai *boundary spanning* baik pada manajemen operasi maupun manajemen proyek telah banyak dibahas. *Boundary spanning* dalam konteks manajemen operasi dilakukan terhadap *top management* (Yip et al., 2009), *general management* (Ernst & Yip, 2009; Ernst & Mason, 2011; Ekkerink, 2008; Zou & Ingram, 2013), serta *team leader* (Latendresse, 2006). Sementara dalam konteks manajemen proyek, *boundary spanning* dikaitkan dengan tim proyek (Ratcheva, 2009; Lee & Sawang, 2016; Gull et al., 2014) *project manager* (Gustavsson, 2015), dan *project leader* (Brion et al., 2012).

Tabel 1. Posisi Penelitian

Keterkaitan	<i>Top Manager</i>	<i>Top Manager dan Middle Manager</i>	<i>Middle Manager</i>	Posisi
Konteks Operasional	Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016); Van der Kam et al. (2014)	Gentry et al. (2013)	Anicich dan Hirsh (2017); Ouakouak et al. (2014); Alamsjah (2011); Caughron dan Mumford (2011); Hope (2010)	
Konteks Operasional dan Proyek	Susanti (2016)		Astakhova et al. (2010)	
Konteks Proyek	Trivellas dan Drimoussis (2013); Obradovic et al. (2013); Tabassi et al. (2016a); Yang et al. (2011); Tabassi et al. (2016b); Yang et al. (2013); Umam (2015); Hidayati (2016)		Stanford (2004); Blomquist dan Muller (2006); Gilbert (2009)	MM Operasional terhadap Proyek
			Penelitian ini (dikaitkan dengan <i>boundary spanning</i>)	MM Proyek terhadap Proyek

Middle manager proyek termasuk ke dalam bagian dari *project leader* sehingga berhubungan dengan aktivitas *boundary spanning* (Brion et al., 2012). Ernst dan Yip (2009) merumuskan taktik *boundary spanning*, antara lain *suspend*, *reframe*, *nest*, dan *weave*. Kemudian Ernst dan Mason (2011) memperbaharui taktik tersebut menjadi strategi *boundary spanning* antara lain *buffering*, *reflecting*, *connecting*, *mobilizing*, *weaving*, dan *transforming*.

Boundary spanning dapat mempengaruhi kinerja *project leader* (Gull et al., 2014). *Boundary spanning* dapat mempengaruhi kinerja (Brion et al., 2012). Apakah taktik/strategi *boundary spanning* dapat berpengaruh pada kinerja *middle manager* proyek serta kinerja proyek. Karakteristik *boundary spanning* yang menjadi tantangan antara lain vertical, horizontal, stakeholder, demographic, dan geographic boundaries (Yip et al., 2009; Ernst & Mason, 2011). Karakteristik/tipe *boundary spanning* tersebut apakah dapat memperkuat atau memperlemah taktik/strategi *boundary spanning* terhadap kinerja *project leader*.

Sukses tidaknya sebuah proyek sering dihubungkan dengan bagaimana kinerja *project manager* (Turner & Muller, 2005). Penelitian terkait sukses tidaknya sebuah proyek yang dihubungkan dengan *middle manager* masih terbatas. Maka, perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait bagaimana *middle manager* pada proyek bersama aktivitas

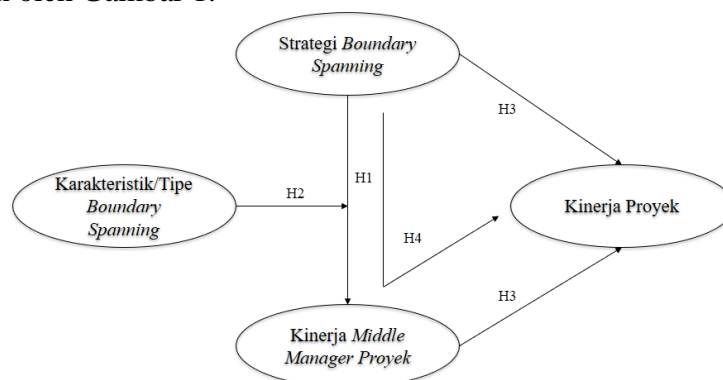
boundary spanning yang dihubungkan dengan kesuksesan suatu proyek. Gap pada penelitian yang ada serta posisi penelitian yang dilakukan ditampilkan pada Tabel 1.

METODE PENELITIAN

Dalam mengumpulkan data, penyebaran kuesioner dilakukan pada proyek di bidang konstruksi saja agar tidak bias jika terdapat banyak jenis proyek. Karena penelitian ini menilai kinerja *middle manager* proyek serta kinerja proyek, bagian yang tepat untuk mengisi survei utama adalah *project manager*. Dari hasil studi literatur, diperoleh hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Strategi *boundary spanning* mempengaruhi kinerja *middle manager* proyek.
- H2 : Karakteristik/tipe *boundary spanning* memoderasi hubungan antara strategi *boundary spanning* dengan kinerja *middle manager* proyek
- H3 : Strategi *boundary spanning* dan kinerja *middle manager* proyek mempengaruhi kinerja proyek.
- H4 : Strategi *boundary spanning* mempengaruhi kinerja proyek melalui kinerja *middle manager* proyek.

Dari keempat hipotesis tersebut, dapat digambarkan ke dalam sebuah *framework* yang ditampilkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian

Adapun variabel yang akan diteliti yaitu:

- Variabel A : Strategi *boundary spanning*
- Variabel B : Karakteristik/tipe *boundary spanning*
- Variabel C : Kinerja *middle manager* proyek
- Variabel D : Kinerja Proyek

Variabel yang dapat memberikan pengaruh pada kuat atau lemahnya suatu hubungan antara variabel independen dan dependen disebut dengan variabel moderator. Sementara, variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel independen dan dependen disebut dengan variabel mediator atau variabel intervening (Urbayatun & Widhiarso, 2012). Baik variabel moderator maupun mediator merupakan bagian dari variabel independen. Keduanya memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel dependen. Pada model dengan variabel mediator, variabel independen terhadap variabel dependen memiliki dua peran, yaitu peranan langsung (*direct effect*) dan peranan tidak langsung (*indirect effect*). Penjumlahan antar keduanya dinamakan peranan total (*total effect*). Dalam model tersebut, variabel karakteristik/tipe *boundary spanning* menjadi variabel moderator, sedangkan variabel kinerja *middle manager* proyek menjadi variabel mediator/intervening.

Analisis regresi dapat dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal variabel independen terhadap variabel dependen (Hair, 2010). Secara umum, analisis regresi

digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengembangan analisis regresi adalah analisis jalur, yang melihat hubungan langsung sekaligus hubungan tidak langsung antar variabel (Haryono, 2017). Dalam pengembangannya, analisis jalur diperluas dan diperdalam ke dalam bentuk Structural Equation Modelling (SEM).

Banyak model dan banyak variabel dapat diteliti dengan menggunakan SEM. SEM dapat digunakan untuk meneliti pada model dan variabel dengan lebih sistematis dan komprehensif (Hair, 2010). Metode SEM dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu SEM berbasis covariance (CB-SEM) dan berbasis variance (VB-SEM), yaitu SEM-PLS (Partial Least Square). VB-SEM digunakan untuk mengembangkan atau membangun teori, dapat digunakan untuk segala jenis distribusi, dapat digunakan untuk sampel yang lebih kecil (> 30, namun lebih banyak lebih baik), serta dapat menggunakan indikator yang *reflective* maupun *formative*. Dalam penelitian ini, pengolahan data menggunakan metode VB-SEM atau disebut dengan Partial Least Square (PLS) karena masih dalam tahap mengembangkan atau membangun teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi, Subdimensi, dan Item Variabel

Dalam mengembangkan instrumen penelitian, variabel strategi *boundary spanning* dan karakteristik/tipe *boundary spanning* merujuk pada Ernst dan Mason (2011) yang telah mengupas mengenai *boundary spanning* dalam berbagai penelitian dan menjadi rujukan penelitian yang lain. Pengembangan instrumen variabel kinerja *middle manager* proyek berasal dari beberapa sumber, sedangkan variabel kinerja proyek berasal dari adopsi instrumen penelitian terdahulu. Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5 berturut-turut menunjukkan dimensi, subdimensi, dan item variabel untuk strategi *boundary spanning*, karakteristik/tipe *boundary spanning*, kinerja *middle manager*, serta kinerja proyek.

Tabel 2. Strategi *Boundary spanning* (Ernst & Mason, 2011)

Dimensi	Subdimensi	Item
Managing Boundaries (A1)	Buffering: Creating Safety (A1.1)	Melindungi timnya dari pihak luar tim (A1.1.1)
		Memiliki kekhasan pada setiap bagian/unit/fungsi/seksi karena adanya persatuan masing-masing (A1.1.2)
		Memiliki rasa memiliki satu sama lain (A1.1.3)
	Reflecting: Fostering Respect (A1.2)	Dapat menerima satu sama lain (A1.2.1)
Tidak mengubah suatu kelompok agar sama dengan kelompok yang lain. (A1.2.2)		
Menyamakan dan menyesuaikan kecepatan kerja tim (A1.2.3)		
Forging Common Ground (A2)	Connecting: Building Trust (Suspending Boundaries and Connecting in Actions) (A2.1)	Memiliki kegiatan informal di luar proyek dengan anggota tim yang lain. (A2.1.1)
		Turut aktif dalam kegiatan perusahaan di luar proyek. (A2.1.2)
		Teknologi informasi digunakan untuk berkomunikasi antar anggota tim proyek (A2.1.3)
	Mobilizing (A2.2)	Mengetahui visi, misi, dan tujuan bersama dalam tim. (A2.2.1)
Bersikap sesuai dengan kultur tim proyek (A2.2.2)		
Mengetahui peran masing-masing dalam mencapai tujuan tim proyek. (A2.2.3)		

Tabel 2. Strategi *Boundary spanning* (Ernst & Mason, 2011) (Lanjutan)

Dimensi	Subdimensi	Item
<i>Discovering New Frontier</i> (A3)	<i>Weaving: Advancing Interdependence</i> (A3.1)	Memiliki peran penting bagi bagian/unit/fungsi/seksi. (A3.1.1)
		Memiliki peran penting bagi proyek keseluruhan. (A3.1.2)
		Tidak dapat mencapai tujuannya sendiri. (A3.1.3)
	<i>Transforming: Enabling Reinvention</i> (A3.2)	Memiliki keragaman setiap bagian/unit/fungsi/seksi yang saling menguatkan. (A3.2.1)
Fokus pada tujuan ke depan dan tujuan yang lebih besar. (A3.2.2)		
		Setiap bagian/unit/fungsi/seksi dapat melihat kemungkinan dan peluang baru untuk tujuan ke depan. (A3.2.3)

Tabel 3. Karakteristik/Tipe *Boundary Spanning* (Ernst & Mason, 2011)

Dimensi	Item
<i>Vertical Boundaries</i> (B1)	Jumlah bawahan yang bertanggung jawab secara langsung (B1.1)
	Panjang struktur hierarki organisasi/proyek (B1.2)
	Kedudukan yang lebih tinggi atau masa kerja yang lebih lama (B1.3)
	Berhubungan dengan atasan maupun bawahan (B1.4)
<i>Horizontal Boundaries</i> (B2)	Perbedaan tugas yang dikerjakan (B2.1)
	Perbedaan fungsi/unit/disiplin (B2.2)
	Perbedaan pengetahuan, pengalaman, dan keahlian (B2.3)
	Berhubungan dengan rekan kerja (B2.4)
<i>Stakeholder Boundaries</i> (B3)	Berhubungan dengan <i>customer</i> (B3.1)
	Berhubungan dengan aliansi, seperti <i>supplier</i> dan konsultan (B3.2)
	Berhubungan dengan pemerintah (B3.3)
	Berhubungan dengan pemegang saham (B3.4)
	Berhubungan dengan masyarakat (B3.5)

Tabel 4. Kinerja *Middle Manager* Proyek

Dimensi	Item	Referensi
Hasil Kerja (C1)	Kualitas kerja yang sesuai dengan yang permintaan (C1.1)	Byars & Rue (2004), Business Management Ideas (2017), Noe et al. (2006), Rapp (1994)
	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (C1.2)	Collierbroderic (2017)
	Penggunaan sumber daya secara efisien (C1.3)	Collierbroderic (2017)
	Memberikan kontribusi perusahaan melalui hasil kerja (C1.4)	Collierbroderic (2017)
	Hasil kerja sesuai harapan pelanggan (internal dan eksternal) (C1.5)	Collierbroderic (2017)

Tabel 4. Kinerja *Middle Manager* Proyek (Lanjutan)

Dimensi	Item	Referensi
Sikap Kerja (C2)	Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik (C2.1)	Rapp (1994)
	Mampu bekerja sama dengan tim (C2.2)	Noe et al. (2006), Business Management Ideas (2017), Mihalicz (2012)
	Kebiasaan untuk bekerja secara produktif (C2.3)	Collierbroderic (2017)
	Berperilaku sesuai dengan nilai, budaya, dan misi perusahaan (C2.4)	Collierbroderic (2017)
	Kehadiran (C2.5)	Byars & Rue (2004), Noe et al. (2006)
	Meningkatkan ketrampilan dan kemampuan (C2.6)	Collierbroderic (2017), Byars & Rue (2004), Noe et al. (2006)
Kepemimpinan dan Manajerial (C3)	Penanganan gangguan (C3.1)	Rapp (1994)
	Pengambilan keputusan (C3.2)	Rapp (1994), Business Management Ideas (2017)
	Perencanaan yang matang (C3.3)	Rapp (1994)
	Dapat diandalkan (C3.4)	Byars & Rue (2004), Noe et al. (2006), Business Management Ideas (2017), Rapp (1994), Mihalicz (2012)
	Memiliki inisiatif (C3.5)	Business Management Ideas (2017)
	Kemandirian (C3.6)	Collierbroderic (2017)

Tabel 5. Kinerja Proyek (Umam, 2015)

Dimensi	Item	Referensi
Kriteria Umum (D1)	Kepuasan konsumen (D1.1)	(Cooke-Daves, 2002)
	Kepuasan pemasok (D1.2)	(Cooke-Daves, 2002)
	Kepuasan tim proyek (D1.3)	(Cooke-Daves, 2002)
	Kepuasan semua pihak terkait lainnya (D1.4)	(Cooke-Daves, 2002)
	Mencapai performa terbaik proyek (waktu, mutu, dan biaya) (D1.5)	(Cooke-Daves, 2002)
	Mencapai kebutuhan pelanggan (D1.6)	(Cooke-Daves, 2002)
	Mencapai tujuan proyek (D1.7)	(Cooke-Daves, 2002)
	Melakukan bisnis kembali dengan klien (D1.8)	(Cooke-Daves, 2002)
	Mencapai kesuksesan sesuai faktor yang didefinisikan oleh responden (D1.9)	(Cooke-Daves, 2002)
Subjektif Kinerja Proyek (D2)	Posisi <i>profitability</i> proyek (D2.1)	(Dawes, 1999)
	Posisi <i>overall financial profit</i> (D2.2)	(Dawes, 1999)
	Posisi <i>profitability</i> jika dibandingkan dengan rata-rata (D2.3)	(Dawes, 1999)
	Rencana anggaran (D2.4)	(Dawes, 1999)
	Realisasi biaya (D2.5)	(Dawes, 1999)
	Rencana waktu (D2.6)	(Dawes, 1999)
	Realisasi waktu (D2.7)	(Wijaya dan Hartono, 2013)
Objektif Kinerja Proyek (D3)	Persentase <i>margin profit</i> (D3.1)	(Dawes, 1999)

Pengumpulan Data

Penyebaran instrumen penelitian dilakukan pada responden yang sesuai dengan kriteria responden penelitian, yaitu manajer proyek konstruksi. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Dari kuesioner tersebar sebanyak 604, kuesioner kembali sebanyak 94.

Sebelum data diolah lebih lanjut, data yang diperoleh harus dipastikan memenuhi kriteria penelitian sehingga dilakukan data *cleansing*. Hal tersebut dapat terjadi karena informasi mengenai jabatan saat ini, bidang proyek, dan masa kerja tidak dapat dikonfirmasi secara langsung dan lebih lanjut pada penyebaran data secara tidak langsung (*indirect approach*), walaupun pada pengantar survei sudah ada pernyataan mengenai hal-hal tersebut. Data *cleansing* menghasilkan 85 data responden tersisa yang kemudian digunakan untuk pengolahan data.

Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk mengetahui jenis distribusi data, serta uji validitas dan uji reliabilitas memperoleh data yang telah valid dan reliabel. Nilai α yang digunakan adalah 0,05.

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui jenis distribusi data yang diperoleh. Jenis distribusi data yang diperoleh akan menentukan jenis pengujian berikutnya (Sugiyono, 2017). Dari hasil uji normalitas, data penelitian berdistribusi normal.

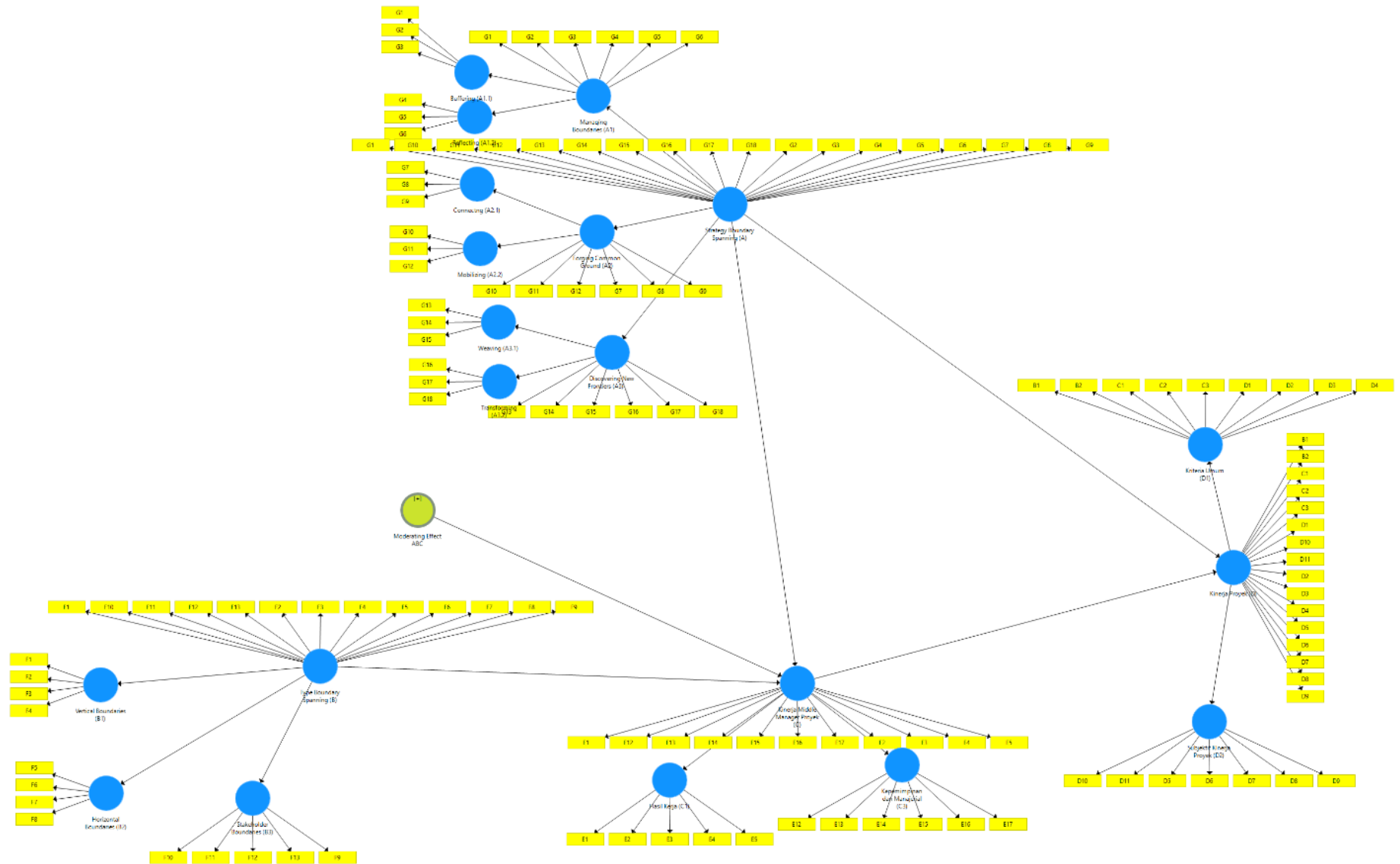
Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk menilai apakah seperangkat alat ukur sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2017). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar derajat instrumen mengukur secara konsisten sasaran yang diukur (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini, kesimpulan pengujian instrumen penelitian dilakukan berdasarkan hasil uji validitas sekaligus uji reliabilitas. Dari hasil pengujian, sebagian besar item C2 memiliki nilai yang kurang baik, baik uji validitas dan/atau uji reliabilitas. Untuk itu, dimensi C2 dari hasil pengujian tersebut dihapuskan agar data yang diperoleh secara keseluruhan baik dan dapat menarik kesimpulan dengan tidak bias.

Partial Least Square (PLS)

Berbeda dengan analisis jalur yang menggunakan analisis regresi dua tahap, PLS dapat menguji model secara langsung. PLS tidak hanya menguji hubungan antar variabel saja, tetapi juga hubungan antar dimensi, subdimensi, serta item. Konstruksi merupakan dasar untuk membentuk hubungan kausal sehingga mempunyai konsep probabilitas yang paling representatif (Hair, 2010). Evaluasi PLS terdiri dari *measurement model* (model pengukuran) dan *structural model* (model struktur).

Berdasarkan kerangka berpikir penelitian (Gambar 1) serta dimensi, subdimensi, dan item variabel untuk strategi *boundary spanning*, karakteristik/tipe *boundary spanning*, kinerja *middle manager*, dan kinerja proyek, diperoleh model menggunakan PLS yang ditunjukkan pada Gambar 2. Dari hasil PLS, validitas indikator dapat dilihat dari nilai *Loading Factor* (LF) berdasarkan instruksi ($LF > 0,4$). Pada model, total terdapat 4 indikator yang di-drop dengan $LF < 0,4$, yaitu indikator D7-D (0,375), E3-C (0,380), E4-C (0,364), dan E5-C (0,343).

Dari nilai Cronbach's Alpha, AVE, dan CR, tampak bahwa A1.1 memiliki Cronbach's Alpha kurang dari 0,7 namun nilai AVE lebih dari 0,5 dan nilai CR lebih besar daripada 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator konsisten dalam mengukur konstruksinya. Sementara C1 memiliki AVE kurang dari 0,5 namun nilai Cronbach's Alpha



Gambar 2. PLS Model

lebih dari 0,7 dan CR lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator konsisten dalam mengukur konstraknya.

Pada *cross loading*, koefisien korelasi indikator lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lain. Pemeriksaan selanjutnya adalah membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada nilai korelasi konstruk lainnya, maka syarat *discriminant validity* lainnya terpenuhi.

Dari hasil evaluasi, tampak bahwa variabel kinerja *middle manager* proyek (C) terhadap kinerja proyek (D) memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga variabel kinerja *middle manager* proyek tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja proyek. *Moderating effect* terhadap variabel kinerja *middle manager* proyek (C) memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga tidak terdapat efek moderasi yang signifikan terhadap variabel kinerja *middle manager* proyek. Begitupun dengan variabel karakteristik/tipe *boundary spanning* (B) terhadap variabel kinerja *middle manager* proyek (C), nilai signifikansi $> 0,05$ sehingga variabel karakteristik/tipe *boundary spanning* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja *middle manager* proyek. Sementara hubungan yang lain memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga pengaruhnya signifikan.

PLS digunakan secara komprehensif karena dapat membuat model dengan banyak variabel dan dapat meneliti variabel yang tidak dapat diteliti langsung secara lebih sistematis. PLS dapat menguji model struktural (*structural model*) dan model pengukuran (*measurement model*) secara bersama-sama. Dengan PLS, variabel, dimensi, subdimensi, dan item (indikator) dapat dievaluasi secara menyeluruh. Metode PLS juga merupakan perkembangan lebih lanjut dari analisis regresi dan analisis jalur serta memenuhi kekurangan pada SEM (Haryono, 2017).

Dari hasil, tampak bahwa strategi *boundary spanning* mempengaruhi kinerja *middle manager* proyek dengan signifikan. Strategi *boundary spanning* juga mempengaruhi kinerja proyek secara signifikan. Hal tersebut sesuai dengan Gull et al. (2014) bahwa *boundary spanning* dapat mempengaruhi kinerja.

Dari pengujian hasil, kinerja *middle manager* proyek tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja proyek. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran *middle manager* pada manajemen proyek berbeda dengan peran *middle manager* pada manajemen operasi. Pada manajemen operasi, *middle manager* memiliki peran yang penting bagi organisasi dan perusahaan (Ameson, 2008; Ouakouak et al, 2014). Sementara pada manajemen proyek, *middle manager* tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja proyek, yang tampak pada hasil pengujian. Untuk itu, kinerja proyek tetap dikaitkan dengan peran *project manager*, sesuai dengan penelitian Turner dan Muller (2005).

Dari hasil uji PLS, karakteristik/tipe *boundary spanning* tidak signifikan memoderasi hubungan antara strategi *boundary spanning* dengan kinerja *middle manager* proyek. Strategi *boundary spanning* tidak dimoderasi *horizontal boundaries*, *vertical boundaries*, maupun *stakeholder boundaries*. Karakteristik/tipe *boundary spanning* juga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja *middle manager* proyek. Artinya, tantangan kondisi *boundary* berkaitan dengan atasan dan bawahan, sesama rekan kerja di bagian lain, serta *stakeholder* tidak memberi pengaruh pada bagaimana mengelola *boundary spanning* yang berdampak pada kinerja *middle manager* proyek.

PENUTUP

Model teoritis terkait *boundary spanning* (strategi *boundary spanning* dan karakteristik/tipe *boundary spanning*), kinerja *middle manager* proyek, serta kinerja proyek telah dikembangkan berdasarkan studi literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian berupa hasil empiris berhasil diperoleh untuk mengetahui hubungan antara variabel strategi *boundary spanning*, karakteristik/tipe *boundary spanning*, kinerja *middle manager* proyek, dan kinerja proyek.

Dari pengolahan data menggunakan PLS, diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan signifikan antara strategi *boundary spanning* terhadap kinerja *middle manager* proyek serta terdapat hubungan signifikan antara strategi *boundary spanning* dengan kinerja proyek. Namun, terdapat hubungan yang tidak signifikan antara karakteristik/tipe *boundary spanning* dengan kinerja *middle manager* proyek, serta terdapat hubungan yang tidak signifikan antara kinerja *middle manager* proyek dengan kinerja proyek. Terkait variabel moderasi, terdapat hubungan yang tidak signifikan pada variabel moderator (karakteristik/tipe *boundary spanning*) terhadap hubungan strategi *boundary spanning* dan *middle manager* proyek. Terkait variabel mediasi, tidak terdapat efek mediasi variabel kinerja *middle manager* proyek, serta kinerja *middle manager* proyek tidak memediasi hubungan strategi *boundary spanning* terhadap kinerja proyek.

Pada penelitian berikutnya diharapkan untuk mengambil jumlah sampel penelitian yang lebih banyak. Selain itu, variabel strategi *boundary spanning* dan karakteristik/tipe *boundary spanning* dapat diujikan dalam hubungannya dengan *project manager*. Penelitian tersebut dapat dicoba dilakukan untuk jenis proyek yang lain, seperti proyek IT, untuk mengetahui persamaan atau perbedaan hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsjah, F. (2011). Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Manager's Perspectives. *Procedia Social and Behavioral Science*, 24 (2011) 1444-1450.
- Anicich, E.M. & Hirsh, J.B. (2017). Why Being a *Middle manager* is So Exhaustin. *Harvard Business Review*. Tersedia pada: https://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting?utm_campaign=hbr&utm_source=facebook&utm_medium=social.
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of Leadership Styles On Employees' Attitude Toards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2 (2016) 54-64.
- Astakhova, M., DuBois, C.L.Z., & Hogue, M. (2010). A Typology of *Middle managers* in Modern Rusia: An Intracultural Puzzle. *International Journal of Intercultural Relations* 34 (2010) 527-539.
- Blomquist, T. & Muller, R. (2006). Practices, Roles, and Responsibilities of *Middle manager* in Program and Portfolio Management. *Project management Journal*, 37 (1), 52-66.
- Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B. & Mothe, C. (2012). *Project leader s as Boundary spanners*: Relational Antecedents and Performance Outcomes. *International Journal of Project management*, 30 (2012) 708-722.
- Business Management Ideas. (2017). *Top 10 Methods of Performance Appraisal*. Tersedia di: <http://www.businessmanagementideas.com/performance-appraisal/top-10-methods-of-performance-appraisal/4616>.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (2004). *Human Resource Management*. International Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.

- Collierbroderick. (2017). *10 Dimension of Performance*, Tersedia di: <https://www.collierbroderick.ie/info-centre/hr/performance-management/10-performance-dimensions/>.
- Caughron, J.J. & Mumford, M.D. (2011). Embedded Leadership: How Do A Leader's Superior Impact Middle Management Performance? *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) 342–353.
- Ekkerink, R. (2008). *Boundary spanning Activity: Does Environmental Uncertainty Make a Difference? A Research to The Perception of The Dutch Manager of The Dutch SME on The Spanish Market* (Master Thesis). Business Communication Departement Radboud University Nijmegen.
- Ernst, C. & Mason, D.C. (2011). *Boundary spanning Leadership*. McGraw-Hill Education.
- Ernst, C. & Yip, J. (2009). *Boundary spanning Leadership: Tactics for bridging social boundaries in organization, Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gilbert, J. (2009). The Sandwich Generation: The Emerging Role of *Middle manager* in Organizational Change, Paper presented at PMI Global Congress 2004-North America, Orlando, FL, Newtown Square, PA: *Project management Institute*. Tersedia di: <https://www.pmi.org/learning/library/emerging-role-middle-managers-organizational-change-6743>.
- Gull, M., Rashid, Y., Rafiq, U., & Yosuf, N. (2014). Boundary-Spanning Behaviors of Leaders and Project Team Performance: A Study on Software Projects of Punjab-Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4 (4) 58-64, 2014.
- Gustavsson, T.K. (2015). New *Boundary spanners*: Emerging Management Roles in Collaborative Construction Projects. *Procedia Economics and Finance*, 21 (2015) 146-153.
- Hair, J.F., Black, W.C., & Babin, B.J., dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariat Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson, New York.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISTREL PLS*. Luxima Metro Media, Jakarta Timur.
- Hidayati, T.N. (2016). *Kompetensi Kepemimpinan Manajer dan Hubungannya dengan Kinerja Proyek* (Skripsi). Departemen Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10, 195-215.
- Latendresse, F. J. (2006). *Individual and Organizational Characteristics That Facilitate and Restrict Boundary spanning of Team Leaders* (Dissertation). College of Bowling Green State University.
- Lee, S. & Sawang, S. (2016). Unpacking the Impact of Attachment to Project Teams on Boundary-Spanning Behaviors. *International Journal of Project management*, 34 (2016) 444-451.
- Mihalicz, D. (2012). *4 Dimension for Measuring Manager Effectiveness*. Tersedia di: <http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/>.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2006), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 5th Edition, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Obradovic, V., Joajonic, P., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013). *Project manager's Emotional Intelligence – A Ticket to Success*. *Social and Behavioral Sciences*, 74 (2013) 274 – 284.

- Ouakouak, M.L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The Mediating Role of Organizational Capabilities in The Relationship Between *Middle manager's* involvement and Firm Performance: an European Study. *European Management Journal*, Volume 32, Issue 2, April 2014, Pages 305-318.
- Project management Institute (PMI). (2013). *Project management Body of Knowledge (PMBOK) 5th Edition*, Project management Institute Inc.
- Ratcheva, V. (2009). Integrating Diverse Knowledge Through *Boundary spanning* Processes – The Case of Multidisciplinary Project Teams. *International Journal of Project management*, 27 (2009) 206–215.
- Rapp, G.W. (1994). *Appraisal Manager Performanc.*, Washington DC: Rural Development Administration, United States Departement of Agriculture, Research Report 136. Tersedia di: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/rr136.pdf>.
- Stanford, J. (2004). *What Happened To Middle Management?: Not An Option For Success*. Paper presented at PMI Global Congress 2004-North America, Anaheim, CA, Newtown Square, PA: *Project management* Institute. Tersedia di: <http://www.pmi.org/learning/library/middle-management-learns-program-best-training-8205>.
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Susanti, D.A. (2016). *Perbandingan Profil Kepemimpinan Manajer Proyek dan Manajer Non-Proyek di Indonesia* (Thesis). Departemen Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tabassi, A.A., Agyropoulou, M., Roufehaei, K.M., & Argyropoulou, R. (2016a). Leadership Behavior of *Project managers* in Suitable Construction Project. *Computer Science*, 100 (2016) 724 – 730.
- Tabassi, A.A., Roufehaei, K.M., Ramli, M., Bakar, A.B.A., Ismail, R., & Pakir, H.K. (2016b). Leadership Competences of Sustainable Construction. *Journal of Cleaner Production*, Volume 124, 15 June 2016, Pages 339-349
- Trivellas, P. & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural, and Managerial Competency Profiles of Successful *Project manager* in Greece. *Social and Behavioral Sciences*, 73 (2013) 692 – 700.
- Turner, J.R. & Muller, R. (2005). *The Project manager's Leadership Style as A Success Factor on Project: A Literature Review*. Tersedia di: <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-style-success-factor-projects-5536>
- Umam, M. (2015). *Profil Kompetensi Kepemimpinan Manajer Proyek di Indonesia* (Skripsi). Departemen Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Urbayatun, S. & Widhiarso, W. (2012). Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Psikologi*, Volume 39, No. 2, Desember 2012: 180-188.
- Van Der Kam, N.A., Janssen, O., Van Der Vegt, G.S., & Stoker, J. I. (2014). The Role of Vertical Conflict in The Relationship Between Leader Self-Enhancement and Leader Performance. *Original Research Article*, Pages 267-281.
- Yang, L.R., Huang, C.F., & Wu, K.S. (2011). The Association Among *Project manager's* Leadership Style, Teamwork, and Project Success. *International Journal of Project management* 29 (2011) 258–267.
- Yang, L.R., Huang, C.F., & Hsu, T.J. (2013). Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance. *International Journal of Project management*, JPMA-01505; No of Pages 14.

- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2009). *Boundary spanning Leadership*. Center for Creative Leadership (CCL) Organizational Leadership White Paper Series.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organisation*, Edisi Keenam. Pearson Prentice Hall.
- Zou, X. & Ingram, P. (2013). Bonds and Boundaries: Network Structure, Organizational Boundaries, and Job Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120 (2013) 98–109.