

LECTURE NOTES

Project Management

Topik 4

Team building, konflik dan negosiasi di dalam proyek

LEARNING OUTCOMES

OUTLINE MATERI :

- Pengembangan tim proyek
- Karakteristik dari tim proyek yang efektif
- Mengapa tim proyek gagal
- Tahapan dalam pengembangan tim
- Mewujudkan kerjasama antar fungsi
- Tim proyek virtual
- Manajemen konflik
- Negosiasi

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa dapat :

1. Memahami langkah-langkah yang terlibat dalam pembangunan tim proyek.
2. Mengetahui karakteristik tim proyek yang efektif dan mengapa tim gagal.
3. Mengetahui tahapan dalam pengembangan kelompok.
4. Jelaskan bagaimana mencapai kerjasama lintas fungsi dalam tim.
5. Lihat kelebihan dan tantangan tim proyek virtual.
6. Memahami sifat konflik dan mengevaluasi metode respons.
7. Memahami pentingnya keterampilan negosiasi dalam manajemen proyek.

ISI MATERI

4.1 Pengembangan tim proyek

Tim proyek yang efektif tidak terjadi secara kebetulan. Banyak kerja hati-hati dan persiapan masuk ke langkah-langkah yang diperlukan untuk staf pertama dan kemudian mengembangkan anggota tim proyek ke titik di mana mereka mulai berfungsi bersama dan proyek menuai dividen positif dari kinerja kolektif mereka. Skenario kasus terbaik bagi manajer proyek adalah mengambil alih proyek dengan tim terpadu yang terdiri dari individu-individu yang melobi dan diberikan keanggotaan dalam tim. Sayangnya, di banyak organisasi, tim proyek disatukan berdasarkan kriteria lain, terutama siapa pun yang tersedia. Terlepas dari situasinya, manajer proyek dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan tim proyek yang kohesif dan berkinerja tinggi dari sekumpulan individu yang beragam. Proses yang disukai, bagaimanapun, harus terstruktur mungkin; kepegawaian idealnya selaras dengan penilaian manajer proyek tentang apa yang terbaik untuk proyek tersebut. Gambar 4.1 mengilustrasikan bagaimana personel tim proyek dapat ditugaskan. Dalam banyak organisasi, proses ini muncul sebagai hasil negosiasi yang berlarut-larut dengan supervisor fungsional atau departemen

4.2 Karakteristik dari tim proyek yang efektif

Banyak penelitian telah menyelidiki kualitas yang dimiliki tim yang efektif dan bagaimana kualitas yang sama hilang dari kelompok yang kurang efektif. Tim yang sukses berbagi fitur dasar yang sama, termasuk misi yang jelas, pemahaman tentang saling ketergantungan tim, kekompakan, tingkat kepercayaan yang tinggi, rasa antusiasme bersama, dan orientasi hasil yaitu :

- Saling ketergantungan produktif
- Kepaduan
- Memercayai
- Antusiasme
- Orientasi Hasil

4.3 Mengapa tim proyek gagal

Karena tantangan yang terlibat dalam menciptakan tim proyek berkinerja tinggi sangat besar, tidak mengherankan bahwa tim proyek gagal melakukan potensi mereka dalam banyak keadaan. Tim beroperasi pada kinerja yang kurang optimal karena sejumlah alasan, termasuk tujuan yang kurang berkembang atau tidak jelas, peran tim proyek yang tidak jelas dan saling ketergantungan, kurangnya motivasi tim proyek, komunikasi atau kepemimpinan yang buruk, pergantian di antara anggota tim, dan perilaku disfungsi.

4.4 Tahapan dalam pengembangan tim

Proses pengembangan kelompok adalah proses yang dinamis. Kelompok melewati beberapa tahap pematangan yang sering mudah diidentifikasi, umumnya ditemukan di berbagai organisasi, dan melibatkan kelompok yang dibentuk untuk berbagai tujuan yang berbeda.

- Forming – anggota berkenalan
- Storming – konflik dimulai
- Norming – anggota mencapai kesepakatan
- Performing – anggota bekerja sama
- Adjourning – pembubaran grup

4.5 Mewujudkan kerjasama antar fungsi

Apa saja taktik yang dapat digunakan manajer untuk pengembangan tim yang efektif? Satu proyek penelitian pada tim proyek menemukan seperangkat faktor penting yang berkontribusi pada kerja sama lintas fungsi. Gambar 4.3 menunjukkan model dua tahap: Faktor pertama memengaruhi kerja sama, dan rangkaian kedua memengaruhi hasil. Faktor kritis yang mempengaruhi kerja sama dan perilaku adalah tujuan yang lebih tinggi, aturan dan prosedur, kedekatan fisik, dan aksesibilitas. Melalui kerja sama lintas fungsi, ini mempengaruhi hasil tugas yang tinggi (memastikan proyek dilakukan dengan benar) dan hasil psikososial (efek emosional dan psikologis yang akan dimiliki oleh kinerja yang kuat pada tim proyek)

Terakhir, apa kesimpulan umum yang dapat kita tarik tentang metode untuk membangun tim berkinerja tinggi? Berdasarkan penelitian, manajer proyek dapat mengambil tiga langkah praktis untuk mengatur panggung agar kerja tim muncul

Jadikan tim proyek nyata.

- Publisitas
- Terminologi & bahasa

Menghargai perilaku yang baik.

- Fleksibilitas
- Kreativitas
- Pragmatisme

Kembangkan sentuhan pribadi.

- Menurut contoh
- Umpan balik positif untuk kinerja yang baik
- Aksesibilitas & konsistensi

4.6 Tim proyek virtual

Globalisasi bisnis memiliki beberapa efek penting pada bagaimana proyek dijalankan saat ini.. Sampai saat ini, tantangan terbesar adalah menemukan cara bagi para manajer untuk bertemu dan tetap berhubungan dekat. Perjalanan konstan adalah satu-satunya pilihan. Namun, sekarang lebih banyak organisasi yang membentuk tim proyek virtual. tim virtual, kadang-kadang disebut sebagai tim yang tersebar secara geografis, melibatkan penggunaan media elektronik, termasuk e-mail, Internet, dan telekonferensi, untuk menghubungkan anggota tim proyek yang tidak ditempatkan di tempat fisik yang sama. Tim virtual mulai dengan asumsi bahwa hambatan fisik atau pemisahan spasial membuat anggota tim tidak dapat bertemu secara teratur dan tatap muka. Oleh karena itu, tim virtual melibatkan pembuatan media komunikasi alternatif yang memungkinkan semua anggota tim untuk tetap berhubungan, memberikan kontribusi pada proyek yang sedang berlangsung, dan mengomunikasikan semua informasi terkait proyek yang diperlukan dengan semua anggota tim proyek lainnya. Tim virtual menggunakan teknologi untuk memecahkan masalah pelik dalam menghubungkan mitra proyek yang tersebar secara geografis secara produktif.

Tim virtual menghadirkan dua tantangan utama: membangun kepercayaan dan membangun mode komunikasi terbaik. Kepercayaan, seperti yang telah kita bahas, adalah unsur utama yang diperlukan untuk mengubah kelompok individu yang berbeda menjadi tim proyek yang terintegrasi. Pemisahan dan pemutusan fisik dapat membuat kepercayaan lebih lambat muncul. Media komunikasi dapat menciptakan suasana formal dan impersonal, dan tingkat kenyamanan yang memungkinkan olok-olok kasual membutuhkan waktu untuk berkembang. Hal ini dapat memperlambat proses menciptakan kepercayaan di antara anggota tim. Apa saja saran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas rapat tim virtual? Berikut ini adalah beberapa pilihan yang tersedia untuk tim proyek saat mereka mulai menggunakan teknologi virtual.

- Jika memungkinkan, temukan cara untuk meningkatkan komunikasi virtual dengan peluang tatap muka. Cobalah untuk tidak bergantung secara eksklusif pada teknologi virtual. Bahkan jika itu terjadi hanya pada awal proyek dan setelah tonggak penting, ciptakan peluang untuk mengumpulkan tim untuk bertukar informasi, bersosialisasi, dan mulai mengembangkan hubungan pribadi.
- Jangan biarkan anggota tim menghilang. Salah satu masalah dengan tim virtual adalah menjadi mudah bagi anggota untuk “sign off” untuk waktu yang lama, terutama jika jadwal komunikasi reguler tidak ditetapkan. Solusi terbaik untuk masalah ini adalah memastikan bahwa komunikasi mencakup pertemuan rutin dan kumpul-kumpul ad hoc, baik melalui konferensi video atau melalui email dan koneksi Internet.
- Menetapkan kode etik di antara anggota tim. Meskipun relatif mudah untuk mendapatkan kesepakatan tentang jenis informasi yang perlu dibagikan di antara anggota tim, sama pentingnya untuk menetapkan aturan kapan kontak harus dilakukan dan lamanya penundaan yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dalam menanggapi pesan.
- Pertahankan semua anggota tim dalam lingkaran komunikasi. Tim virtual memerlukan hyperawareness oleh manajer proyek tentang perlunya menjaga saluran komunikasi tetap terbuka. Ketika anggota tim memahami bagaimana mereka cocok dengan gambaran besar, mereka lebih bersedia untuk tetap berhubungan.
- Ciptakan proses yang jelas untuk menangani konflik, ketidaksepakatan, dan norma kelompok. Ketika proyek dilakukan dalam pengaturan virtual, kemampuan sebenarnya dari manajer proyek untuk mengukur reaksi dan perasaan anggota tim tentang proyek dan satu sama lain mungkin minimal. Akan sangat membantu untuk membuat seperangkat pedoman

untuk memungkinkan ekspresi bebas dari keraguan atau ketidaksepakatan di antara anggota tim.

4.7 Manajemen konflik

Konflik adalah proses yang dimulai ketika Anda merasa bahwa seseorang telah membuat frustrasi atau akan menggagalkan perhatian utama Anda. Ada dua elemen penting dalam definisi ini.

- Pertama, ia menunjukkan bahwa konflik bukanlah sebuah negara, tetapi sebuah proses. Dengan demikian, mengandung aspek dinamis yang sangat penting. Konflik berkembang. Selanjutnya, penyebab satu kali konflik dapat berubah seiring waktu; yaitu, alasan mengapa dua individu atau kelompok mengembangkan konflik pada awalnya mungkin tidak lagi memiliki validitas. Namun, karena proses konflik itu dinamis dan berkembang, begitu konflik terjadi, alasan di baliknya mungkin tidak lagi penting. Proses konflik memiliki konsekuensi penting yang akan kita jelajahi secara lebih rinci.
- Elemen penting kedua dalam definisi tersebut adalah bahwa konflik bersifat perseptual. Dengan kata lain, pada akhirnya tidak menjadi masalah apakah satu pihak benar-benar telah menganiaya pihak lain atau tidak. Yang penting adalah bahwa satu pihak merasakan keadaan atau peristiwa itu telah terjadi. Persepsi itu sudah cukup karena bagi pihak itu, persepsi frustrasi mendefinisikan realitas.

Secara umum, sebagian besar jenis konflik masuk dalam salah satu dari tiga kategori,²⁷ meskipun juga umum untuk beberapa konflik melibatkan aspek lebih dari satu kategori.

- *Goal-oriented conflict* dikaitkan dengan ketidaksepakatan mengenai hasil, hasil lingkup proyek, spesifikasi dan kriteria kinerja, serta prioritas dan tujuan proyek. Konflik yang berorientasi pada tujuan sering kali dihasilkan dari berbagai persepsi proyek dan didorong oleh tujuan yang tidak jelas atau tidak lengkap yang memungkinkan anggota tim proyek membuat interpretasi mereka sendiri.
- *Administrative conflict* muncul melalui hierarki manajemen, struktur organisasi, atau filosofi perusahaan. Konflik ini sering berpusat pada ketidaksepakatan tentang hubungan pelaporan, yang memiliki otoritas dan kontrol administratif untuk fungsi, tugas proyek, dan

keputusan. Contoh konflik administratif yang baik muncul dalam struktur organisasi matriks, di mana setiap anggota tim proyek bertanggung jawab kepada dua bos, manajer proyek dan supervisor fungsional. Akibatnya, struktur ini mendorong berlanjutnya konflik administratif.

- **Interpersonal conflict** terjadi dengan perbedaan kepribadian antara anggota tim proyek dan pemangku kepentingan proyek yang penting. Sumber konflik interpersonal termasuk etika kerja yang berbeda, gaya perilaku, ego, dan kepribadian anggota tim proyek

4.8. Negosiasi

Salah satu poin sentral untuk menunjukkan bahwa sebagian besar kesuksesan masa depan kita akan bertumpu pada kemampuan kita untuk menghargai dan mengelola berbagai masalah "manusia" yang penting bagi kehidupan dalam proyek. Negosiasi adalah proses yang didasarkan pada kemampuan manajer untuk menggunakan pengaruhnya secara produktif. Keterampilan negosiasi sangat penting karena sebagian besar kehidupan manajer proyek diambil dalam sesi tawar-menawar dari satu jenis atau lainnya. Memang, manajemen pemangku kepentingan dapat dilihat sebagai negosiasi timbal balik yang efektif dan konstan di banyak pihak. Manajer proyek bernegosiasi untuk waktu dan uang tambahan, untuk mencegah gangguan yang berlebihan dan perubahan spesifikasi dari klien, pinjaman atau penugasan ke tim personel tim proyek penting dengan manajer fungsional, dan sebagainya. Negosiasi mewakili seni pengaruh yang dibawa ke tingkat tertinggi. Karena negosiasi yang efektif sangat penting untuk manajemen proyek yang sukses, sangat penting bagi manajer proyek untuk memahami peran yang dimainkan negosiasi dalam proyek mereka, bagaimana menjadi negosiator yang lebih baik, dan beberapa elemen penting dalam negosiasi.

Prinsip Negosiasi

- Pisahkan orang dari masalah.
- Fokus pada minat, bukan posisi.
- Temukan opsi untuk keuntungan bersama.
- Bersikeras menggunakan kriteria objektif.

DAFTAR PUSTAKA

Jeffrey Pinto, 2021, *Project Management Achieving Competitive Advantage*, Fifth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, ISBN 978-1-292-26914-6. Chapter 6