

EKOBISMAN

PENGARUH KOMPETENSI SDM, KAPABILITAS ORGANISASI, DAN RESIKO PROYEK TERHADAP MANAJEMEN PROYEK DENGAN MEMPERTIMBANGKAN PERANAN *STAKEHOLDER* DALAM MEMBANGUN KINERJA PROYEK STUDI KASUS: PROYEK PEMBANGUNAN *DUCTING* KOTA SEMARANG

THE INFLUENCE OF HR COMPETENCY, ORGANIZATIONAL CAPABILITY, AND PROJECT RISK ON PROJECT MANAGEMENT BY CONSIDERING THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN BUILDING PROJECT PERFORMANCE CASE STUDY: SEMARANG CITY DUCTING DEVELOPMENT PROJECT

Submit: 25 Juni 2022

Review: 30 Juni 2022

Accepted: 1 Juli 2022

Publish: 1 Desember 2022

Rosikin¹; Deriawan; Zulkifli; Mombang Sihite;
Agustinus Miranda Wijaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh profitabilitas, pertumbuhan perusahaan dan likuiditas terhadap *financial leverage* melalui perspektif *pecking order theory* yang lebih mengutamakan penggunaan dana internal, dengan ukuran perusahaan sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 53 perusahaan yaitu perusahaan manufaktur sektor aneka industri yang terdaftar di BEI pada tahun 2018-2020 dimana metode yang digunakan ialah *purposive sampling*, sehingga total sampel yang digunakan adalah 67 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, profitabilitas, pertumbuhan perusahaan dan likuiditas berpengaruh signifikan terhadap *financial leverage*. Secara parsial hanya variabel profitabilitas yang berpengaruh negatif signifikan terhadap *financial leverage* sehingga sesuai dengan *pecking order theory*, sedangkan variabel pertumbuhan perusahaan dan

¹ “Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila”; Rosikin.ok@gmail.com

likuiditas tidak berpengaruh signifikan terhadap *financial leverage*. Ukuran perusahaan tidak dapat memoderasi hubungan masing-masing variabel independent (profitabilitas, pertumbuhan perusahaan dan likuiditas) terhadap *financial leverage*.

Kata kunci: *Pecking Order Theory, Finance Leverage, Profitabilitas, Pertumbuhan Perusahaan, Likuiditas, Ukuran Perusahaan.*

Abstract

The implementation of Project Management based on the Nine Knowledge Areas of Project Management can allegedly be able to optimize the role of stakeholders and organizational capabilities in developing human resource competencies and handling project risks that have an impact on the performance of the resulting project. The purpose of this study is to identify the influence of stakeholder roles, Human Resource competencies, organizational capabilities and project risks on the implementation of project management in improving project performance. This study uses a case study in the Semarang City Joint Utilization or Ducting Development project run by KSO – BPS Moratelindo. The research method used is quantitative. Quantitative research using SEM PLS. Sampling through purposive sampling method and obtained 90 research units. The results showed that based on SEM analysis stated that the relationship between Stakeholder Roles, Human Resource Competencies, Organizational Capability, and Project Risks was significantly related to project performance. Likewise, the relationship between Project Management and project performance created a significant positive.

Keywords: *Stakeholder Roles, Human Resource Competence, Organizational Capability, Project Risk, Project Management, Project Performance*

1. Pendahuluan

Infrastruktur Pasif Telekomunikasi saluran kabel serat optik bawah tanah dan Menara Telekomunikasi Seluler Bersama Kota Semarang adalah merupakan sarana dan utilitas saluran infrastruktur pasif telekomunikasi yang dapat digunakan secara bersama oleh seluruh penyelenggara layanan telekomunikasi, dilakukan secara terpadu dengan perencanaan dan penataan estetika kota. Penataan kabel serat optik telekomunikasi di Kota Semarang secara serempak harus diprogramkan mengingat kondisi eksisting terutama jalur kabel serat optik telekomunikasi di udara sangat mengganggu keindahan pemandangan/estetika kota. Pemanfaatan saluran kabel serat optik bawah tanah secara bersama dari aspek perekonomian dapat meningkatkan efisiensi dari program investasi bagi para pelaku penyelenggara layanan. Saluran kabel serat optik bawah tanah

bersama yang menggunakan Teknologi Kombinasi U-Ditch dan HDD secara teknis dapat menampung jumlah kabel serat optik dengan jumlah yang cukup banyak.

Penyesuaian terhadap perubahan design sepihak oleh owner proyek serta aktifitas pekerjaan yang dilakukan pada ruas jalan yang cukup padat mengharuskan tim proyek menyesuaikan koordinasi yang lebih intensif kepada pihak owner serta diperlukannya mekanisme pekerjaan yang lebih efektif berdasarkan pengalaman terbaik yang dilakukan tim proyek. Hal ini dibutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang tersedia harus sesuai kebutuhan manajer proyek guna menyeleraskan tugas masing masing anggota tim sesuai dengan syarat kompetensi pekerjaan. Pelaksanaan proyek Ducting Bersama Kota Semarang melibatkan beberapa Badan Usaha dengan budaya organisasi yang berbeda-beda. Pelaksanaan proyek dalam organisasi pada umumnya dilakukan untuk mencapai tujuan khusus, aktivitasnya ditentukan dengan jelas kapan dimulai dan kapan berakhir, serta adanya pembatasan dana untuk menjalankan aktivitas proyek tersebut. Kompleksitas dinamis dan ketidakpastian dalam konteks lintas budaya mengharuskan perusahaan untuk memiliki kemampuan dinamis, tetapi lebih spesifik untuk situasi budaya yang beragam. Banyak Faktor yang mempengaruhi daripada implementasi U-Ditch dan HH baik yang berasal dari Material yang dikirim vendor penyuplay U-Ditch tidak lengkap maupun kondisi lokasi proyek penggelaran Ducting yang harus menyesuaikan kondisi alam dan kondisi lalu lintas sekitar serta kelengkapan material pendukung U-Ditch dilokasi proyek. Perlu dilakukan meminimalisir dampak resiko implementasi U-Ditch dan HH tersebut dengan melakukan identifikasi resiko yang dilanjutkan dengan risk treatment berbasis ISO 31000:2018 seperti *risk transfer*, *risk avoiding*, *risk acceptance*.

Praktik *good governance* dalam peningkatan pelayanan publik, dalam hal ini melalui penerapan pembangunan kota sebagai smart city, tidak terlepas dari peran pemerintah sebagai penyedia layanan yang dominan dan memegang kendali. Keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemerintah tidak terbantahkan dapat menimbulkan kegagalan pemerintah (*government failure*) dalam proses penyelenggaraan pelayanan yang maksimal. Strategi-strategi yang diambil pemerintah dalam pemenuhan pelayanan publik adalah pembagian kewenangan dan peran dari pemerintah kepada swasta untuk memfasilitasi kebutuhan masyarakat sebagai pihak ketiga, atau yang disebut dengan istilah *Public Private Partnership* (PPP). Penelitian yang akan dilakukan peneliti akan berdampak positif terhadap peranan PT Mora Telematika Indonesia sebagai pemenang tender Ducting Kota Semarang dalam mengoptimalkan pelaksanaan proyek dengan pertimbangan peranan stakeholder yang terlibat sehingga meningkatkan value perusahaan pada pelaksanaan proyek Ducting nantinya di kota - kota lain.

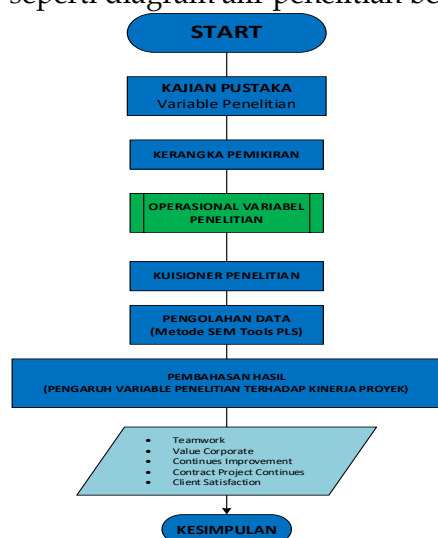
Adapun penelitian ini dilakukan dengan pendekatan pada Manajemen Proyek berbasis *Nine Knowledge Management* yang menganalisa seberapa besar pengaruh Kompetensi SDM, Kapabilitas Organisasi, maupun Resiko Proyek yang terjadi pada Pelaksanaan Proyek Ducting Bersama Kota Semarang dengan mempertimbangkan peranan *stakeholder* yang terlibat agar keberhasilan kinerja proyek seperti *teamwork*, *continues improvement*, *contract project continues* serta *value corporate* dapat tercapai secara optimal dan hasil analisisnya dapat menjadi referensi pada pelaksanaan Ducting di kota - kota lainnya.

2.1. Pengembangan Model

2.2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, penelitian yang menggambarkan kondisi proyek tertentu dengan analisis data-data yang ada dimana penelitian ini hanya akan membahas pengaruh ketiga variable penelitian (*dependent, intervening, dan moderating*) dalam menentukan project performance DUCTING Bersama Kota Semarang.

2.3. Diagram Alir Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukannya dalam tahapan - tahapan seperti diagram alir penelitian berikut ini:



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

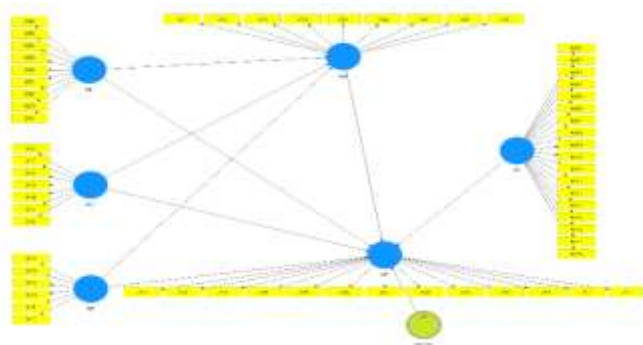
Dimana Populasi dalam penelitian ini adalah pihak - pihak yang terlibat dalam Proyek Pembangunan Ducting dan Tower Bersama Kota Semarang yang berjumlah 124 orang. Seluruh populasi berasal dari semua elemen yang terlibat dalam pelaksanaan proyek DUCTING Bersama Kota Semarang yang terdiri dari Stakeholder (PMO, Vendor atau Kontraktor, Purchasing, Financing, Project Manager, Supplier).

2.4. Operasional Variabel

Menurut Supriyadi, (2014), variabel penelitian adalah objek yang berbentuk apa saja yang ditentukan oleh peneliti untuk dicari informasinya dengan tujuan untuk ditarik suatu kesimpulan. Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri dari Dalam penelitian ini, terdiri dari tiga variabel *independent* Kompetensi SDM (KS), Kapabilitas Organisasi (KO), dan Resiko Proyek (RP), satu variable *intervening* Manajemen Proyek (MP), satu variabel *moderating* Peran Stakeholder (PS), dan satu variable *dependent* Kinerja Proyek (KP). Untuk meneliti pengaruh kompetensi SDM, Kapabilitas Budaya Organisasi, serta Resiko Proyek terhadap kinerja proyek konstruksi DUCTING BERSAMA Kota SEMARANG dengan mempertimbangkan peranan Stakeholder diperlukannya proses menentukan operasionalisasi variabel. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel yang terikat dalam penelitian, sehingga pengujian dapat dilakukan secara benar, sesuai dengan judul penelitian.

2.5. Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Kuantitatif Structural Equation Modelling (SEM). Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut. SEM mempunyai tingkat fleksibilitas lebih tinggi pada penelitian yang mengaitkan antara teori dan data. Serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. Pada Penelitian ini untuk Langkah Analisa data dapat kita lihat daripada diagram SEM PLS berikut ini:



Gambar 2. Diagram SEM PLS Variabel Penelitian

2.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data menyajikan bagaimana data penelitian dikumpulkan. Lokasi dan waktu penelitian harus diungkap secara jelas beserta populasi, sampel dan metode samplingnya (Mulyanto & Wulandari, 2010).

Pada bagian ini diuraikan secara detail apa yang benar-benar dilakukan secara detail. Uraian tentang teori yang hanya berupa definisi-definisi tidak diperlukan. Pada bagian ini juga dijelaskan alat pengumpulan data disertai dengan sampel kalau memang menggunakan sampling sesuai dengan temuannya.

2.7. Metode Analisis

Teknik pengolahan data yang digunakan yaitu program aplikasi *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS) versi 20.0. Santoso (2015:11) “SPSS adalah salah satu program komputer yang khusus dibuat untuk mengolah data dengan metode statistik tertentu”.

Variabel Operasional

1. Variabel Terikat atau Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *financial leverage* (keputusan pendanaan). Dalam penelitian ini digunakan *Debt to Equity Ratio* yaitu mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembalikan biaya hutang melalui modal sendiri yang dimilikinya. Untuk menghitung *financial leverage* perusahaan digunakan rumus berikut:

$$DER = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

2. Variabel Bebas atau Independen (X)

a. Profitabilitas (X_1)

Variabel profitabilitas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan proksi rasio *return on total asset* (ROA) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan didalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aset yang dimiliki. ROA dirumuskan sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b. Pertumbuhan Perusahaan (X₂)

Pertumbuhan perusahaan menggambarkan perkembangan usaha pada periode saat ini dibandingkan dengan periode sebelumnya, dimana hal ini menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan nilai perusahaannya yang merupakan harapan yang diinginkan oleh pihak internal (manajemen) maupun pihak eksternal (investor dan kreditor) perusahaan. Menurut Home dan Wachowicz dalam Satriana (2017:21) rumusnya adalah:

$$Sales\ Growth = \frac{\text{Net Sales}_t - \text{Net Sales}_{t-1}}{\text{Net Sales}_{t-1}} \times 100\%$$

c. Likuiditas (X₃)

Perusahaan yang likuid adalah perusahaan yang mampu memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo dan perusahaan yang tidak likuid adalah perusahaan yang tidak mampu memenuhi semua kewajibannya yang jatuh tempo. Kemampuan ini dapat diwujudkan bila jumlah harta lancar lebih besar daripada utang lancar.

Rasio likuiditas yang digunakan untuk mengukur likuiditas dalam penelitian ini diwakili oleh *current ratio* (CR).

$$Current\ Ratio = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

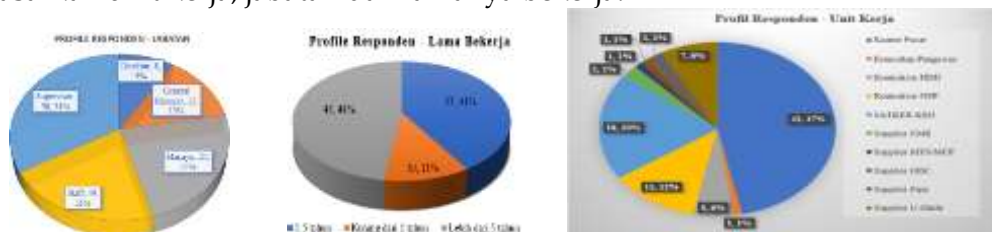
3. Variabel Moderasi (Z)

Dalam penelitian ini ukuran perusahaan di-*proxy* dengan nilai logaritma natural dari *net sales* merupakan indikator yang lebih valid dan *reliable* untuk mengukur *firm size* (Harjanti & Eduardus, 2007). Mengacu pada penelitian Frank dan Goyal (2003) dan Qian *et al* (2007) dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Ukuran Perusahaan} = \text{Ln Net Sales}$$

3. Hasil

Dalam penelitian ini sumber data yang diperoleh berupa penyebaran kuisisioner kepada seluruh unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan proyek Ducting Bersama Kota Semarang. Dari jumlah sampel sebanyak 124 responden, namun kuesioner yang kembali dan terisi lengkap untuk diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden atau 72,58%. Berikut ini disajikan gambaran dari profil responden berdasarkan unit kerja, jabatan dan lamanya bekerja:

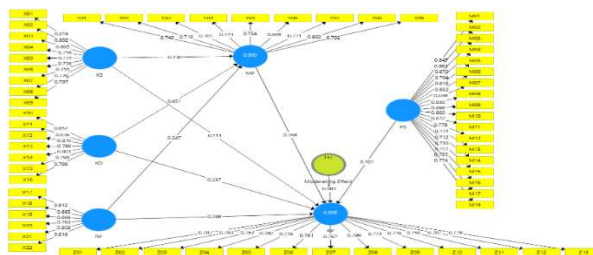


Gambar 3. Profil Responden Penelitian

Dari gambar 3, Profil responden berdasarkan unit kerja nya terlihat Kantor Pusat dan Satker KSO mendominasi daripada penyebaran kuisioner yakni 47% dan 20% dari keseluruhan responden. Dalam hal ini Kontraktor yang terlibat sebanyak 18% yang terdiri dari Kontraktor HDD (12%) dan OSP (6%) serta supplier yang terlibat sebanyak 14% yang terdiri dari Supplier U-Ditch, CME, Pipa, MCP/MTS, ODC dimana supplier U-Ditch lebih dominan diantara yang lain. Kemudian terlihat posisi high level dengan pengalamannya mendominasi dalam melakukan respon terhadap kuisioner penelitian perihal indikator indikator yang berkaitan dengan variable penelitian ini yang menunjukkan persentase High level (Direktur, General Manager, Manager) mencapai 45% daripada responden yang ada dengan pengalaman lebih dari 5 tahun pada unit kerjanya hampir setengah responden atau sekitar 48% responden. Hal ini akan menjadi pertimbangan terhadap hasil pengaruh antar variabel yang berkaitan dengan kebijakan atau pengambil keputusan dalam penelitian ini.

Pengujian Outer Model

Model Pengukuran (*Outer Model*) menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Sedangkan uji reliabilitas dinyatakan dalam perhitungan nilai *composite reliability* dan *cronbach's Alpha*.



Gambar 4. Hasil *Loading Factor* SmartPLS 3.0

Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifes dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Berdasarkan hasil outer loading pada gambar 4.1, menunjukkan bahwa loading factor memiliki nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,70. Sehingga indicator-indicator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Cronbach alpha, Composite reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)

Hasil uji reliabilitas menggunakan cronbach alpha, menurut Ghozali (2011), sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KO	0.919	0.921	0.935	0.674
KP	0.946	0.946	0.952	0.605
KS	0.916	0.918	0.930	0.598
MP	0.916	0.919	0.931	0.599
PS*MP	1.000	1.000	1.000	1.000
PS	0.969	0.974	0.972	0.656
RP	0.914	0.918	0.934	0.701

Tabel 1. Hasil *Construct Reliability and Validity* (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

Dari Hasil tabel 1, disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 dan reliabel. Kemudian Hasil pengujian *composite reliability* dimana masing-masing variabel nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi syarat *composite reliability*. Hasil pengujian *Average Variance*

Extracted (AVE) didapatkan masing-masing variabel memiliki nilai AVE > 0,5 maka memenuhi *Average Variance Extracted*.

Pengujian Inner Model

Inner Model merupakan uji pada model struktural yang dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Dalam penelitian ini pengujian inner model dilakukan dengan memperlihatkan nilai *R-square* pada konstruk laten endogen. Selanjutnya *model structural* pada *inner model* diuji menggunakan nilai *predictif - relevance (Q-square)* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* harus > 0 di mana menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik (Ghozali, 2011). Sebagaimana hasil *R-Square* pada tabel berikut:

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
KP	0.898	0.890
MP	0.800	0.793

Tabel 2. Tabel *R-Square* (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

Koefisien Determinasi (R²)

- R² (KP) menunjukkan variabel kinerja proyek dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi SDM, kapabilitas organisasi, risiko proyek dan manajemen proyek sebesar 0,898 atau 89,9% dan sisanya 10,1% dijelaskan variabel lain diluar penelitian
- R² (MP) menunjukkan variabel manajemen proyek dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi SDM, kapabilitas organisasi, risiko proyek sebesar 0,800 atau 80,0% dan sisanya 20% dijelaskan variabel lain diluar penelitian.

Predictive - Relevance (Q²)

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-square* lebih dari 0 (>0). Nilai *predictif - relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)...(1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,898^2)(1 - 0,800^2)$$

$$Q^2 = 0,9796$$

Eq. 1. Perhitungan *predictive - relevance* Q²

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,9796. Hasil menunjukan Baik, artinya bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan mempunyai relevansi prediktif.

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan. Berdasarkan hasil formula berikut ini:

$$GoF = \sqrt{\text{rata-rata AVE} \times \text{rata-rata R}^2}$$

$$GoF = \sqrt{\left(\frac{0,674 + 0,605 + 0,598 + 0,599 + 0,656 + 0,701}{6}\right) \times \left(\frac{0,898 + 0,800}{2}\right)}$$

$$GoF = \sqrt{0,636 \times 0,849}$$

$$GoF = \sqrt{0,542}$$

$$GoF = 0,736$$

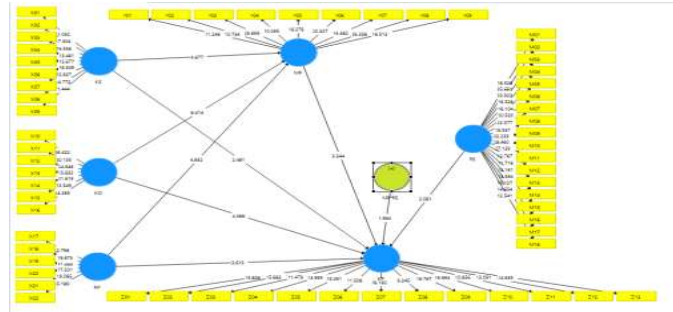
Eq. 2. Perhitungan *Goodness of Fit* (GoF)

Kriteria dalam menilai *Goodness of Fit* (GoF) yaitu 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF besar) (Ghozali, 2015). Nilai *Goodness of Fit* (GoF) dalam penelitian ini adalah 0,736 yang berarti besar.

Pengujian Hipotesa Statistik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan α sebesar 5% adalah < 0,05. Nilai t-tabel untuk α 5% adalah 1,960. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika nilai t-statistik > t-tabel. Pengujian hipotesis dengan metode Smart PLS 3.0 dilakukan dengan cara melakukan proses bootstrapping, dimana diperoleh hubungan pengaruh

variabel eksogen terhadap variabel endogen yang menunjukkan signifikan, seperti hasil SmartPLS 3.0 berikut ini:



Gambar 5. Hasil Bootstrapping (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

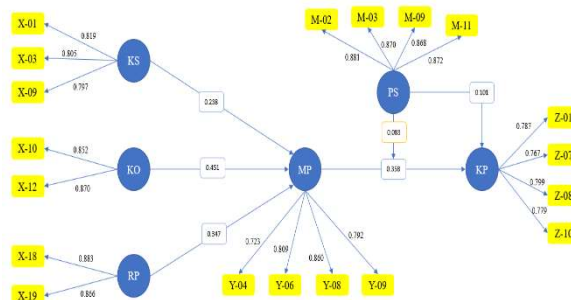
Indikator	Outer Loading	T-Statistics	P-Value	Keterangan
MP * PS <- MP*PS	0.913	13.247	0.000	Signifikan

Adapun untuk Moderating Effect terhadap Variabel PS dan MP dapat kita lihat pada tabel 4, bahwa moderating effect terhadap variabel PS dan MP memiliki hasil outer loading diatas 1,988 untuk T-Statistics nya begitupun untuk value outer loading sebesar 0,913. Hal ini menunjukkan bahwa Moderating Effect MP*PS pada penelitian ini cukup signifikan terhadap variabel kinerja proyek. Adapun penentuan hasil uji pengaruh setiap hipotesa yang diusulkan dapat terlihat pada nilai hasil olahan SmartPLS 3.0 untuk *Path Coefficient* atau *Bootstrapping* dapat disajikan pada tabel berikut:

Hypothesis	Path Coefficient	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	P Values	Hasil Uji Pengaruh
H1	KS → MP	0.238	0.223	0.051	4.677	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H2	KO → MP	0.451	0.465	0.070	6.414	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H3	RP → MP	0.347	0.348	0.071	4.852	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H4	KS → KP	0.111	0.100	0.045	2.481	0.015	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H5	KO → KP	0.247	0.243	0.037	4.366	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H6	RP → KP	0.298	0.289	0.082	3.615	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H7	MP → KP	0.358	0.373	0.107	3.344	0.001	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H8	PS → KP	0.101	0.101	0.049	2.061	0.042	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H9	MP*PS → KP	0.083	0.082	0.042	1.994	0.049	Diterima dan Berpengaruh Signifikan

Hasil penelitian yang cukup menarik untuk dianalisa. Karena hubungan *indirect* (tidak langsung) variabel *independent* terhadap *dependent* justru memberikan hasil yang lebih baik pada nilai original sampel yang menunjukkan seberapa besar pengaruhnya. Terlihat perbandingan pada hipotesa H1 dengan H4, H2 dengan H5, H3 dengan H6 menunjukkan variabel *intervening* dalam hal ini Manajemen Proyek berperan penting dalam meningkatkan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dengan besaran pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel *dependent* sebesar 0,358.

Berdasarkan hasil analisa terhadap *inner model* maupun *outer model* serta uji pengaruh signifikan (*path coefficient*), maka dihasilkan model penelitian yang sesuai dengan aktual dilapangan terhadap keterkaitan setiap variabelnya sebagaimana yang disajikan pada gambar diagram korelasi berikut:

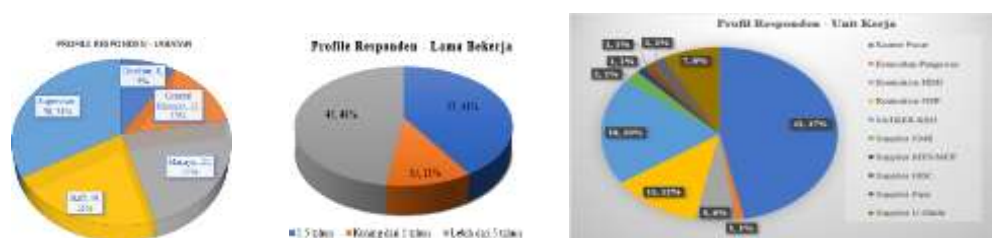


Gambar 6. Model Hasil Analisa Hubungan Antar Variabel Penelitian

Dari analisa hasil pengujian yang dilakukan, peneliti berhasil mengungkapkan bahwa peranan variabel *intervening* dalam hal ini Manajemen Proyek menghasilkan pengaruh besar pada hubungan *indirect effect* antara variabel *independent* yakni Kompetensi SDM, Kapabilitas Organisasi, dan Resiko Proyek terhadap variabel *dependent* yakni Kinerja Proyek dalam pencapaian indikator keberhasilannya seperti *teamwork, continues improvement, contract project continues, dan value corporate*. Adapun indikator *client satisfaction* yang dianggap para responden tidak terlalu berpengaruh, peneliti menduga adanya multi perception pada pemahaman responden. Selain itu, peranan *stakeholder* sebagai variabel *moderating* juga terlihat adanya efek moderasi pada hubungan antara Manajemen Proyek dengan Kinerja Proyek namun tingkat pengaruhnya lebih rendah dibandingkan hubungan langsung antara peranan stakeholder sebagai variabel independent terhadap Kinerja Proyek sebagai variabel dependent. Dengan demikian analisa penelitian ini akan menjadi rujukan bagi Manajemen PT Mora Telematika Indonesia sebagai bahan pertimbangan dari sisi akademisi ataupun kajian ilmiah dalam menentukan kebijakan pada pelaksanaan proyek Ducting Bersama Kota Semarang.

3.1. Analisis

Dalam penelitian ini sumber data yang diperoleh berupa penyebaran kuisisioner kepada seluruh unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan proyek Ducting Bersama Kota Semarang. Dari jumlah sampel sebanyak 124 responden, namun kuesioner yang kembali dan terisi lengkap untuk diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden atau 72,58%. Berikut ini disajikan gambaran dari profil responden berdasarkan unit kerja, jabatan dan lamanya bekerja:

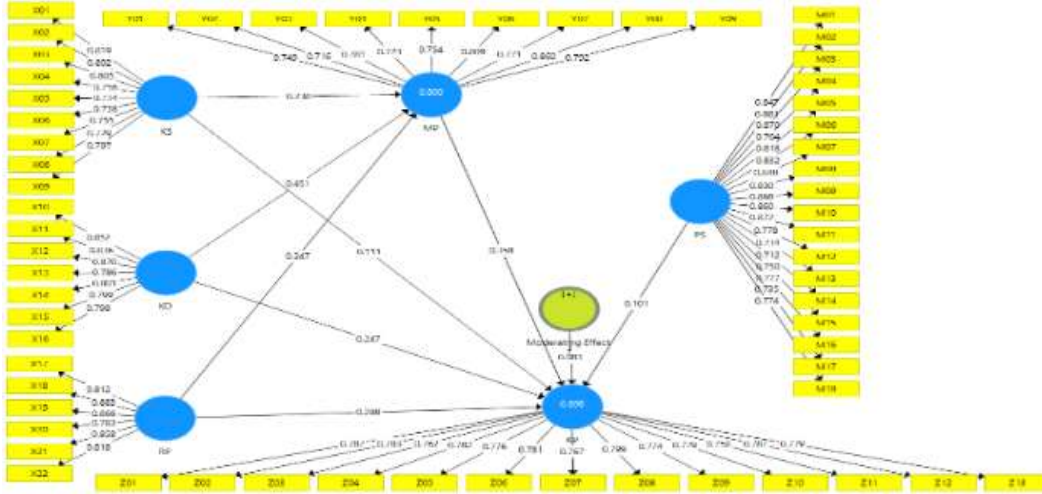


Gambar 3. Profil Responden Penelitian

Dari gambar 3, Profil responden berdasarkan unit kerjanya terlihat Kantor Pusat dan Satker KSO mendominasi daripada penyebaran kuisisioner yakni 47% dan 20% dari keseluruhan responden. Dalam hal ini Kontraktor yang terlibat sebanyak 18% yang terdiri dari Kontraktor HDD (12%) dan OSP (6%) serta supplier yang terlibat sebanyak 14% yang terdiri dari Supplier U-Ditch, CME, Pipa, MCP/MTS, ODC dimana supplier U-Ditch lebih dominan diantara yang lain. Kemudian terlihat posisi high level dengan pengalamannya mendominasi dalam melakukan respon terhadap kuisisioner penelitian perihal indikator indikator yang berkaitan dengan variable penelitian ini yang menunjukkan persentase High level (Direktur, Genaral Manager, Manager) mencapai 45% daripada responden yang ada dengan pengalaman lebih dari 5 tahun pada unit kerjanya hampir setengah responden atau sekitar 48% responden. Hal ini akan menjadi pertimbangan terhadap hasil pengaruh antar variabel yang berkaitan dengan kebijakan atau mengambil keputusan dalam penelitian ini.

Pengujian Outer Model

Model Pengukuran (*Outer Model*) menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Sedangkan uji reliabilitas dinyatakan dalam perhitungan nilai *composite reliability* dan *cronbach's Alpha*.



Gambar 4. Hasil Loading Factor SmartPLS 3.0

Convergent Validity

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifes dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi tinggi. Berdasarkan hasil outer loading pada gambar 4.1, menunjukkan bahwa loading factor memiliki nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,70. Sehingga indicator-indicator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Cronbach alpha, Composite reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)

Hasil uji reliabilitas menggunakan cronbach alpha, menurut Ghozali (2011), sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KO	0.919	0.921	0.935	0.674
KP	0.946	0.946	0.952	0.605
KS	0.916	0.918	0.930	0.598
MP	0.916	0.919	0.931	0.599
PS*MP	1.000	1.000	1.000	1.000
PS	0.969	0.974	0.972	0.656
RP	0.914	0.918	0.934	0.701

Tabel 1. Hasil Construct Reliability and Validity (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

Dari Hasil tabel 1, disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 dan reliabel. Kemudian Hasil pengujian *composite reliability* dimana masing-masing variabel nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi syarat *composite reliability*. Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan masing-masing variabel memiliki nilai AVE > 0,5 maka memenuhi *Average Variance Extracted*.

Pengujian Inner Model

Inner Model merupakan uji pada model struktural yang dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Dalam penelitian ini pengujian inner model dilakukan dengan memperlihatkan nilai *R-square* pada konstruk laten endogen. Selanjutnya *model structural* pada *inner model* diuji menggunakan nilai *predictif* -

relevance (*Q-square*) mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* harus > 0 di mana menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik (Ghozali, 2011). Sebagaimana hasil *R-Square* pada tabel berikut:

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
KP	0.898	0.890
MP	0.800	0.793

Tabel 2. Tabel *R-Square* (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

Koefisien Determinasi (R^2)

- R^2 (KP) menunjukkan variabel kinerja proyek dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi SDM, kapabilitas organisasi, risiko proyek dan manajemen proyek sebesar 0,898 atau 89,9% dan sisanya 10,1% dijelaskan variabel lain diluar penelitian
- R^2 (MP) menunjukkan variabel manajemen proyek dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi SDM, kapabilitas organisasi, risiko proyek sebesar 0,800 atau 80,0% dan sisanya 20% dijelaskan variabel lain diluar penelitian.

Predictive - Relevance (Q^2)

Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai *Q-square* lebih dari 0 (>0). Nilai predictif - relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,898^2)(1 - 0,800^2)$$

$$Q^2 = 0,9796$$

Eq. 1. Perhitungan *predictive - relevance* Q^2

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,9796. Hasil menunjukan Baik, artinya bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan mempunyai relevansi prediktif.

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan. Berdasarkan hasil formula berikut ini:

$$GoF = \sqrt{\text{rata - rata AVE} \times \text{rata - rata } R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\left(\frac{0,674 + 0,605 + 0,598 + 0,599 + 0,656 + 0,701}{6}\right) \times \left(\frac{0,898 + 0,800}{2}\right)}$$

$$GoF = \sqrt{0,636 \times 0,849}$$

$$GoF = \sqrt{0,542}$$

$$GoF = 0,736$$

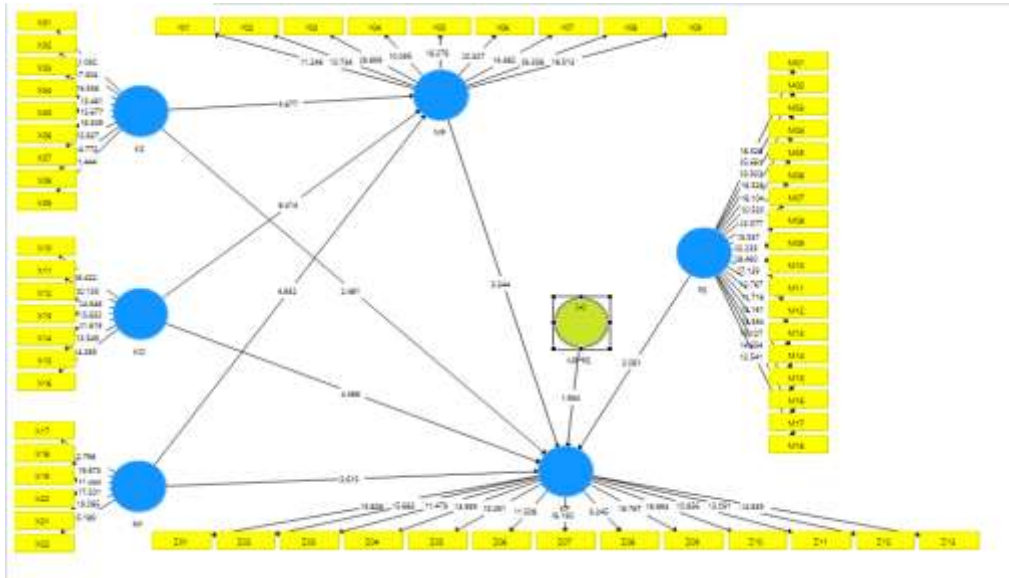
Eq. 2. Perhitungan *Goodness of Fit* (GoF)

Kriteria dalam menilai *Goodness of Fit* (GoF) yaitu 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF besar) (Ghozali, 2015). Nilai *Goodness of Fit* (GoF) dalam penelitian ini adalah 0,736 yang berarti besar.

Pengujian Hipotesa Statistik

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan α sebesar 5% adalah < 0,05. Nilai t-tabel untuk α 5% adalah 1,960. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika nilai t-statistik > t-tabel. Pengujian hipotesis dengan metode Smart PLS 3.0 dilakukan

dengan cara melakukan proses bootstrapping, dimana diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang menunjukkan signifikan, seperti hasil SmartPLS 3.0 berikut ini:



Gambar 5. Hasil *Boostrapping* (Hasil Olahan SmartPLS 3.0)

Indikator	Outer Loading	T-Statistics	P-Value	Keterangan
MP * PS <- MP*PS_	0.913	13.247	0.000	Signifikan

Tabel 4. Hasil *Outer Loading Moderating Effect MP*PS*

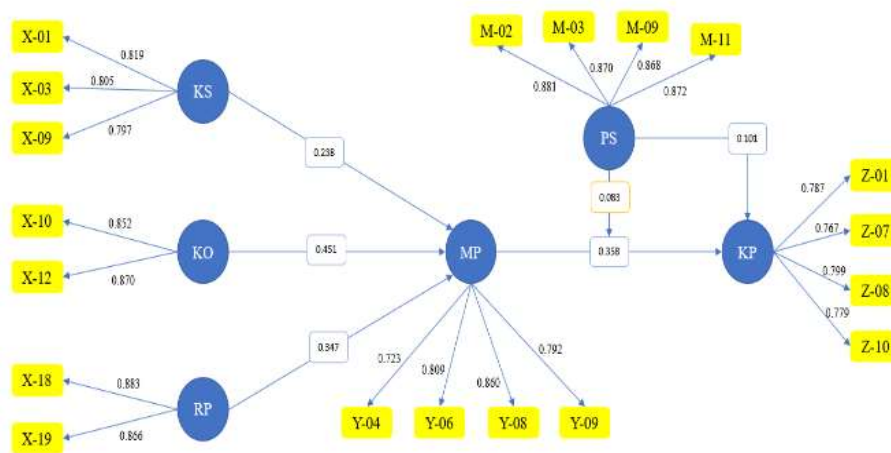
Adapun untuk Moderating Effect terhadap Variabel PS dan MP dapat kita lihat pada tabel 4, bahwa moderating effect terhadap variabel PS dan MP memiliki hasil outer loading diatas 1,988 untuk T-Statistics nya begitupun untuk value outer loading sebesar 0,913. Hal ini menunjukkan bahwa Moderating Effect MP*PS pada penelitian ini cukup signifikan terhadap variabel kinerja proyek. Adapun penentuan hasil uji pengaruh setiap hipotesa yang diusulkan dapat terlihat pada nilai hasil olahan SmartPLS 3.0 untuk *Path Coefficient* atau *Bootstrapping* dapat disajikan pada tabel berikut:

Hypothesis	Path Coefficient	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Uji Pengaruh
H1	KS ₋ → MP	0.238	0.223	0.051	4.677	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H2	KO ₋ → MP	0.451	0.465	0.070	6.414	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H3	RP ₋ → MP	0.347	0.348	0.071	4.852	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H4	KS ₋ → KP	0.111	0.100	0.045	2.481	0.015	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H5	KO ₋ → KP	0.247	0.243	0.057	4.366	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H6	RP ₋ → KP	0.298	0.289	0.082	3.615	0.000	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H7	MP → KP	0.358	0.373	0.107	3.344	0.001	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H8	PS → KP	0.101	0.101	0.049	2.061	0.042	Diterima dan Berpengaruh Signifikan
H9	MP*PS ₋ → KP	0.083	0.082	0.042	1.994	0.049	Diterima dan Berpengaruh Signifikan

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Signifikan atau *Path Coefficient*

Hasil penelitian pada tabel 5, nilai *path coefficient* memberikan hasil yang cukup menarik untuk dianalisa. Karena hubungan *indirect* (tidak langsung) variabel *independent* terhadap *dependent* justru memberikan hasil yang lebih baik pada nilai original sampel yang menunjukkan seberapa besar pengaruhnya. Terlihat perbandingan pada hipotesa H1 dengan H4, H2 dengan H5, H3 dengan H6 menunjukkan variabel *intervening* dalam hal ini Manajemen Proyek berperan penting dalam meningkatkan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dengan besaran pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel *dependent* sebesar 0,358.

Berdasarkan hasil analisa terhadap *inner model* maupun *outer model* serta uji pengaruh signifikan (*path coefficient*), maka dihasilkan model penelitian yang sesuai dengan aktual dilapangan terhadap keterkaitan setiap variabelnya sebagaimana yang disajikan pada gambar diagram korelasi berikut:



Gambar 6. Model Hasil Analisa Hubungan Antar Variabel Penelitian

Dari analisa hasil pengujian yang dilakukan, peneliti berhasil mengungkapkan bahwa peranan variabel *intervening* dalam hal ini Manajemen Proyek menghasilkan pengaruh besar pada hubungan *indirect effect* antara variabel *independent* yakni Kompetensi SDM, Kapabilitas Organisasi, dan Resiko Proyek terhadap variabel *dependent* yakni Kinerja Proyek dalam pencapaian indikator keberhasilannya seperti *teamwork*, *continues improvement*, *contract project continues*, dan *value corporate*. Adapun indikator *client satisfaction* yang dianggap para responden tidak terlalu berpengaruh, peneliti menduga adanya multi perception pada pemahaman responden. Selain itu, peranan *stakeholder* sebagai variabel *moderating* juga terlihat adanya efek moderasi pada hubungan antara Manajemen Proyek dengan Kinerja Proyek namun tingkat pengaruhnya lebih rendah dibandingkan hubungan langsung antara peranan *stakeholder* sebagai variabel *independent* terhadap Kinerja Proyek sebagai variabel *dependent*. Dengan demikian analisa penelitian ini akan menjadi rujukan bagi Manajemen PT Mora Telematika Indonesia sebagai bahan pertimbangan dari sisi akademisi ataupun kajian ilmiah dalam menentukan kebijakan pada pelaksanaan proyek Ducting Bersama Kota Semarang.

4. Pembahasan

Hasil pengujian yang dilakukan pada variabel utama menunjukkan bahwa semua

hipotesa yang usulkan pada tahapan awal penelitian diterima oleh para responden dan juga terverifikasi dengan analisa menggunakan SmartPLS. Begitupun Indikator yang terdefinisi berpengaruh secara signifikan antara variabel terkait.

Kompetensi SDM

Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel Kompetensi SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Manajemen Proyek serta Kinerja Proyek. Dimana Anggota tim harus berkompeten dalam mengatur serta mengendalikan diri mereka sendiri, serta harus mampu mempertimbangkan pendapat, pengambilan keputusan serta mengusulkan solusi setiap permasalahan sehingga dapat saling memotivasi dan mempengaruhi untuk mencapai hasil yang jelas. Sejalan dengan Shahosseini (2011), Kompetensi SDM yang berkualitas tinggi dapat dipersiapkan dengan melakukan evaluasi dan memberikan peringkat kepada personel konstruksi berdasarkan kompetensi yang dimiliki mereka. Selain itu menurut Takey (2015), evaluasi juga dapat dilakukan berdasarkan pengalaman dan tantangan organisasi dengan melakukan validasi berulang kepada stakeholder terhadap kompetensi yang diusulkan sehingga mampu meningkatkan kepercayaan hasil produktifitas SDM. Selain itu, Anggota tim mampu untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menilai informasi dari berbagai sumber. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Choi (2020), memberikan dukungan secara empiris terhadap dampak kompetensi anggota tim pada faktor keberhasilan proyek. Sehingga penerapan Manajemen Proyek dalam hal *Knowledge Management* dapat terlaksanakan secara optimal serta memungkinkan manajer proyek mengorganisir dan mengelola tim proyek untuk membangun teamwork. Alhasil nantinya berdampak positif terhadap *teamwork* yang jelas pada kinerja proyek dalam menghasilkan produk mutu yang baik.

Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas Organisasi pada hasil penelitian ini berpengaruh positif serta berperan signifikan dalam pelaksanaan Manajemen Proyek dan pencapaian Kinerja Proyek yang optimal. Hal ini terlihat pada indikator paling besar menunjukkan bahwa Organisasi harus mampu mengkonfigurasi ulang sumber dayanya dan mengembangkan rutinitas dan proses untuk menyelaraskan dengan dinamika lingkungan lintas budaya. Sebagaimana penelitian menurut Teers, et.al (1997), *Cultural Capability (CQ)* atau Kemampuan Budaya Organisasi didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk mengkonfigurasi ulang kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Sehingga penerapan *Supply Chain Management* dan *Human Resource Management* yang baik memungkinkan peningkatan kualitas komunikasi antara berbagai pihak dan operasi tim di antara berbagai pihak dapat berjalan dengan optimal. Pemilik, konsultan, kontraktor, subkontraktor dan pemasok merupakan rantai pasokan dalam konstruksi. Keberhasilan yang lebih tinggi dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas komunikasi antara berbagai pihak dan operasi tim di antara berbagai pihak, hal ini tertuang dalam PMBOK 6th Edition. Alhasil akan berdampak positif terhadap kinerja proyek kepada peningkatan *Value Corporate (Shareholder)* pada Perusahaan dan Pemegang Saham.

Resiko Proyek

Identifikasi Indikator yang berkaitan dengan Resiko Proyek mampu menghasilkan pengaruh Positif dan Berperan Signifikan dalam Pelaksanaan Manajemen Proyek dan

Pencapaian Kinerja Proyek yang optimal. Sebagaimana indikator yang memiliki nilai signifikan paling besar yakni Resiko Proyek akan muncul apabila tidak dilakukan Pengecekan dan Penyimpanan Material sesuai kuantitas dan mutu serta spesifikasi material yang datang. Serta Resiko Proyek akan muncul apabila tidak adanya Persyaratan Tenaga Kerja disesuaikan dengan Kompetensi yang dibutuhkan dan tidak adanya Efektivitas Penggunaan Tenaga dalam rangka mencapai kualitas hasil pekerjaan yang disepakati. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Abotaleb dan El-adaway (2018), terkait adanya 25 risiko proyek yang berdampak pada kinerja proyek. Sehingga penerapan *Risk Management* yang baik memungkinkan Risiko dalam proyek konstruksi dapat dihindari yang mempengaruhi produktivitas, kinerja, kualitas, dan anggaran. Mengingat sifat proyek konstruksi yang kompleks, dinamis dan menantang, risiko dalam proyek konstruksi tidak dapat dihindari dan mempengaruhi produktivitas, kinerja, kualitas, dan anggaran secara signifikan. Namun, risiko dapat ditransfer, diterima, diminimalkan, atau dibagi sesuai *risk treatment* pada ISO 31000:2018. Dengan demikian secara signifikan yang akan berdampak positif terhadap pelaksanaan *Continuous Improvement* dalam pencapaian Kinerja Proyek yang baik.

Manajemen Proyek

Manajemen Proyek sebagai variabel mediasi pada penelitian ini menghasilkan pengaruh positif dan signifikan setiap indikatornya terhadap Kinerja Proyek. Indikator yang memiliki peranan yang paling signifikan yakni Manajemen Mutu yang baik memungkinkan peningkatan kepuasan pelanggan serta proyek menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik dan pangsa pasar yang lebih tinggi. Serta Dengan Manajemen Resiko yang baik memungkinkan Risiko dalam proyek konstruksi dapat dihindari yang mempengaruhi produktivitas, kinerja, kualitas, dan anggaran secara signifikan. Manajemen *Human Resource* yang baik memungkinkan manajer proyek mengorganisir dan mengelola tim proyek untuk membangun teamwork serta Dengan Manajemen *Supply Chain* yang baik memungkinkan peningkatan kualitas komunikasi antara berbagai pihak dan operasi tim di antara berbagai pihak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Nine Knowledge Management* pada proyek *Ducting Bersama Kota Semarang* memberikan kontribusi yang positif terhadap pengelolaan pelaksanaan proyek mulai dari perencanaan kemudian alur pasokan material hingga *treatment* terhadap dampak yang ditimbulkan selama pelaksanaan proyek. Sehingga Kinerja Proyek yang dihasilkan mampu memberikan keberlangsungan proyek dan kelanjutan kontrak proyek *Ducting Bersama Kota Semarang* dengan penyelesaian yang baik dari segala Hambatan maupun gugatan yang disampaikan salah satu pihak yang dirugikan.

Peranan Stakeholder

Pada Penelitian ini *stakeholder* memoderasikan Manajemen Proyek terhadap Kinerja Proyek mampu menghasilkan pengaruh positif dan signifikan pada indikator yang terdapat pada keduanya. Dimana Pemerintah memberikan dampak yang signifikan terhadap hubungan antara Pelaksanaan Manajemen Proyek dan Pencapaian Kinerja Proyek dalam menjamin kestabilan sosial bagi industri yang dilakukan swasta serta mencari solusi pemecahan masalah bagi infrastruktur bersama. Selain itu dalam pelaksanaan *Supply Chain Management* dan *Quality Management*, peranan PMO dalam menyeleraskan strategi pelaksanaan proyek dan Konsultasi Perencana dalam mempersiapkan rencana struktur, mekanikal, elektrik, arsitektur, landscape, anggaran anggaran biaya (RAB) serta dokumen - dokumen pelengkap lainnya terkait

dengan proyek yang akan dikerjakan, mampu memberikan implikasi positif terhadap pelaksanaan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam rangka mengantisipasi kegagalan atau mengurangi dampak dari resiko proyek yang terjadi.

Kinerja Proyek

Hasil penelitian ini memperlihatkan semua variabel lain beserta indikator nya dalam penelitian ini mempengaruhi Kinerja Proyek. Peneliti mendapatkan tanggapan daripada responden sangat baik perihal keterkaitan antara variabel Kompetensi SDM, Kapabilitas Organisasi, Resiko Proyek, Manajemen Proyek terhadap Pencapaian Kinerja Proyek diperkuat lagi oleh hubungan peranan *stakeholder* yang memoderasinya. Indikator Kinerja Proyek yang sangat signifikan terlihat pada pencapaian *continuous improvement*, serta *contract project continues*. Hal ini dikarenakan para responden melihat keberhasilan proyek *Ducting Bersama Kota Semarang* sebagai *public-private partnership* terlihat pada pelaksanaan Manajemen Proyek yakni *supply chain management*, *risk management* serta *human resource management* yang menjadikan manajer proyek dalam mengantisipasi kegagalan atau mengurangi dampak dari resiko proyek yang terjadi, serta Pemerintah berperan aktif dalam mencari solusi dan penyelesaian yang baik dari segala Hambatan maupun gugatan yang disampaikan salah satu pihak yang dirugikan.

5. Kesimpulan

Sebagaimana pembahasan hasil analisa penelitian terhadap pengaruh Kompetensi SDM, Kapabilitas Organisasi, Resiko Proyek Terhadap Kinerja Proyek, Pelaksanaan Manajemen Proyek yang tepat memberikan pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan tanpa adanya Manajemen Proyek yang kemudian diperkuat peranan Pemerintah sebagai *stakeholder* yang berperan aktif dalam mencari solusi dan penyelesaian yang baik dari segala hambatan yang berkaitan dengan kebijakan maupun gugatan yang disampaikan salah satu pihak yang dirugikan. Perusahaan akan mempertimbangkan setiap kebijakan ataupun skenario yang akan dilaksanakan dalam rangka melanjutkan pelaksanaan proyek konstruksi kedepannya. Melalui penerapan *risk management*, *supply chain management*, serta *human resource management* yang baik oleh PT Moratelindo dalam pelaksanaan Manajemen Proyek mampu menghasilkan kinerja proyek yang diharapkan seperti *teamwork*, *continuous improvement*, *contract project continues*, serta peningkatan *value corporate*.

Implikasi Manajerial

Peneliti menilai ada hal yang harus diperbaiki dalam pelaksanaan Manajemen Proyek di PT Moratelindo baik itu pelaksanaan *supply chain management*, *quality management*, *human resource management*, maupun *risk management*. Keberhasilan pelaksanaan proyek *Ducting Bersama Kota Semarang* nantinya akan berdampak terhadap *value perusahaan MORATELINDO* dalam mencatatkan *portfolio* terhadap tender - tender utilisasi bersama berbasis *Ducting* di Pemerintah Kota selanjutnya. Segala dampak implementasi yang diungkapkan diawal penelitian selaras dengan tanggapan para responden yang menitik beratkan pada *supply chain management* dan *human resource management* yang diadopsi daripada *Nine Knowledge Management*.

Saran Penelitian

Peneliti melihat perlu adanya pendalaman kajian lebih lanjut terkait dengan *Supply Chain Management* yang tepat pada pelaksanaan proyek *public-private partnership* dengan mengoptimalkan peranan stakeholder dalam hal ini Pemerintah. Dengan Mengoptimalkan responden pada instansi pemerintah serta feedback masyarakat ataupun LSM Pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti mampu dalam memaparkan konsep manajemen *supply chain* yang tepat dalam pelaksanaan proyek konstruksi *public-private partnership*.

Daftar Pustaka

- Ghozali, I. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haboddin, M. (2015). Pengantar Ilmu Pemerintahan. Universitas Brawijaya Press.
- I.D.K.R. Ardiana, I.A Brahmyanti, Subaedi, 2016, “Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya”, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12 No.1, halaman 45.
- Moehler, R., Algeo, C., Bjercknes, G., & Fayezi, S. (2018, December). Re-interpreting Project Knowledge Management: a philosophical review. In International Research Network on Organizing by Projects 2018: A skilled hand and a cultivated mind. International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP).
- Oh, M., & Choi, S. (2020). "The competence of project team members and success factors with open innovation."
- Omran, A., AbdalRahman, S. & Pakir, A. K. (2012a). Project performance in Sudan construction industry: A case study. Academic Research Journals (India) (1)1, 55 - 78
- Shahhosseini, V., & Sebt, M. H. (2011). Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects.
- Supriyadi, Edy. (2014). Statistical Data Analysis SPSS+Amos, Penerbit: In Media, Jakarta.
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. de. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company.
- Teers, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Warszawski A. Strategic planning in construction companies. 1996.
- Zwikael, O. (2009). The relative importance of the PMBOK® Guide's nine Knowledge Areas during project planning. Project Management Journal, 40(4), 94-103.