

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen proyek menjadi semakin penting di dunia yang serba cepat ini, manajemen proyek adalah salah satu aspek strategis bagi bisnis maupun perusahaan dalam mengelola sebuah kegiatan besar. Bagaimana tidak, tanpa melalui tahapan manajemen proyek yang tepat, setiap kebutuhan akan sulit di rencanakan dengan baik dan terstruktur. Oleh karena itu, penting sekali bagi perusahaan memiliki strategi manajemen proyek dan menerapkannya secara optimal. Setiap tahun, sejumlah dana besar diinvestasikan dalam berbagai proyek. Namun, sebagian investasi proyek tersebut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proyek, begitu juga pada tingkat kegagalan proyek.

Dalam menjalankan suatu proyek, diperlukan manajemen proyek yang baik. proyek merupakan gabungan dari berbagai sumber daya yang dihimpun dalam organisasi yang bersifat sementara untuk mencapai suatu tujuan. (Gruden N and Stare, 2018) . Manajemen proyek adalah aplikasi pengetahuan yang terintegrasi dan praktik terbaik yang berpusat pada koordinasi sumber daya, waktu, ruang lingkup, kualitas, biaya, dan risiko. Bidang manajemen proyek terus berkembang baik dalam pemahaman maupun pentingnya (Clark, 2021). Proyek sebagai ‘suatu usaha di mana manusia, sumber daya material dan keuangan diatur dengan cara baru, untuk melakukan lingkup kerja yang unik, dari spesifikasi yang diberikan, dalam batasan biaya dan waktu, sehingga mencapai perubahan yang menguntungkan yang ditentukan dengan tujuan kuantitatif dan kualitatif (Juras, 2019) .

Berdasarkan definisi tersebut, jelas bahwa pekerjaan berbasis proyek mewakili serangkaian tantangan, berurusan dengan siapa yang menuntut dari proyek (manajer proyek, anggota tim proyek, konsultan). Kombinasi yang efektif dari pengetahuan yang memadai, keahlian teknis, pengalaman dan perilaku kepemimpinan. Sinergi elemen-elemen tersebut mengarah kepada kompetensi staf manajemen proyek, yang pada gilirannya, melalui efek positifnya pada kinerja proyek. (juras, 2019). Berdasarkan uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa faktor sumber daya manusia memegang peranan yang penting dan utama dalam dalam proyek tersebut proses produksi, karena dukungan dan keberadaan sumber daya manusia akan mampu menjalankan siste dan metode manajemen proyek

Keberadaan sumber daya manusia sangat penting untuk meningkatkan efektivitas sumber daya dalam organisasi atau proyek untuk mencapai tujuan bersama. Manusia dalam suatu organisasi menjadi penggerak utama dalam keberhasilan suatu proyek atau tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan komitmen dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama. Pentingnya sumber daya manusia dalam kinerja organisasi atau proyek, menjadikan hal ini persoalan utama yang harus diatasi dan dikelola secara efektif dalam organisasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kapabilitas dan kemampuan sumber daya manusia demi tercapainya tujuan organisasi.

Department Pertamina EP CEPU adalah sebuah unit oragnisasi yang berperan dalam mengerjakan beberapa proyek bidang minyak dan gas. Proyek menjadi lebih menantang karena proses bisnis yang kompleks dan terintegrasi, struktur organisasi yang kompleks aliansi dan kemitraan, pertimbangan politik

dan global. Implementasi proyek terkait kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan organisasi telah menjadi perhatian manajemen proyek. Manajemen proyek memerlukan proses untuk mencapai hasil yang diinginkan atau perubahan yang menguntungkan.

Minyak dan gas adalah salah satu industri besar secara global, khususnya di Indonesia. Produk minyak dan gas banyak digunakan dalam kehidupan kita sehari-hari untuk pembangkit listrik. Ketika permintaan dunia terhadap minyak dan gas meningkat, produsen berinvestasi lebih banyak dalam pengembangan proyek-proyek baru, baik di darat maupun di lepas pantai, untuk meningkatkan produksi minyak dan gas di seluruh dunia. (Shatti, 2018). Ukuran proyek bervariasi antara kecil, menengah, besar, dan mega, tergantung pada nilai proyek dan kompleksitas pekerjaan. Pada industri minyak dan gas, untuk menjalankan banyak proyek secara bersamaan karena kebutuhan pasar dan permintaan yang tinggi, yang cepat karenanya wajib untuk meningkatkan pengelolaan berbagai proyek dan meningkatkan kinerjanya dan efisiensi. Manajemen proyek menjadi semakin penting untuk merespon perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang cepat serta meningkatkan peran semua anggota tim proyek untuk memastikan keberhasilan yang berkelanjutan.

Berdasarkan data proyek yang menggambarkan status proyek sebagai berikut :

Tabel.1.1. Kinerja Project Department Pertamina EP CEPU Tahun 2022

No	Judul Project	Target Penyelesaian		
		Plan	Actual	Keterangan
1	Pemboran Sumur Semanggi 17s AFE : 20-190-455-OO (258.412 USD)	W2 Nov 2021	W3 Nov 2021	Terlambat 1 minggu
2	Pemboran Sumur SKW- 39X AFE : 21-190-581-OO (205.784 USD)	W2 Oct 2021	W2 Oct 2021	-
3	Flowline Semanggi 17s	W4 Dec 2021	On Progress	terlambat
4	Flowline Sukowati SKW- 39X AFE : 21-22A-575-OO (172.562 USD)	W3 Oct 2021	W2 Oct 2021	Tepat waktu
5	Pembangunan SP Tapen	W4 Feb 2022	On Progress	terlambat
6	Upgrading Water Injection Sukowati Field	W2 Feb 2022	On Progress	terlambat
7	Power Suplai Pad A dan Pad B Sukowati Field AFE :19-22A-578-OO (3776.441 USD)	W2 Dec 2021	W3 Dec 2021	Terlambat 1 minggu
8	Pengembangan Gas Lapangan Kemuning : Workover Sumur NGU-1X Lapangan Kemuning AFE :20-190-001-OO (1.255.181 USD)	W4 Dec 2021	On Progress	terlambat
7	Upgrading Test Separator V-410 di Platform BW Field Poleng	W3 July 2022	On Progress	terlambat
8	Retrofit Vessel V-101 dan V-501 AW Platform Field Poleng	W2 May 2022	On Progress	terlambat
9	Upgrading Hydrocyd one AW Poleng Field AFE : 16-21A-631-OO (809.910 USD)	W4 March 2022	On Progress	terlambat
10	Surface Facility Modification for PHE-40 A8 Infill Well	W4 May 2022	W4 May 2022	Tepat waktu
11	Jasa Upgrading Sistem SCADA PT Pertamina EP Poleng Field	W4 Jan 2022	W1 June 2022	Terlambat 5 bulan
12	Jasa Pembangunan Jaringan Listrik Area Semanggi & Tapen Field NON AFE	W2 Jan 2022	W4 April 2022	Terlambat 4 bulan
13	PHE40R Permanent Facility for ESP Power Support (Tahap Pra Proyek/Seleksi) WMO Field	W4 Dec 2021	On Progress	Terlambat
14	EPCI Fasilitas Produksi POP Sumur Sumber-1A di WK Tuban	W4 Sep 2023	On Progress	-
15	Charter FSO Tuban Marine Terminal	W4 May 2022	On Proggres	Terlambat
16	Pembangunan Flowline Sumur Mudi-10ST2 & 27	W4 Oct 2022	On Proggres	Terlambat
17	Pengadaan Transfer dan WI Pump - District I	W1 Dec 2022	On Proggres	Terlambat
18	Pengadaan Transfer dan WI Pump - District II	W1 Dec 2022	On Proggres	terlambat

Sumber : Departemen Pertamnina EP CEPU

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa target waktu penyelesaian beberapa proyek melebihi batas target waktu yang telah direncanakan. Keterlambatan penyelesaian proyek akan berimplikasi terhadap bertambahnya waktu penyelesaian dan biaya proyek. Data fenomena tersebut mengindikasikan

masalah kinerja proyek yang belum optimal, hal dimungkinkan berhubungan dengan *teamwork*, dan kompetensi tim proyek (*Project Team Competency*), dan Komplexitas Proyek.

Proyek menjadi lebih menantang karena proses bisnis yang kompleks dan terintegrasi, struktur organisasi yang kompleks, aliansi dan kemitraan. Implementasi proyek terkait kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan proyek secara kontinyu ditugaskan ke tim proyek. Pentingnya memiliki tim proyek dengan kompetensi yang tepat, misalnya kombinasi keterampilan, kepribadian dan kemampuan tidak dapat dihindari terutama dalam hal kinerja proyek secara keseluruhan. Dengan demikian memahami bagaimana meningkatkan kompetensi dan kemampuan tim proyek menjadi lebih penting bagi banyak proyek. Membangun tim untuk suatu proyek, sama pentingnya dengan kompetensi anggota tim. Proyek menjadi kompleks seiring berjalannya waktu karena kompleks lingkungan, eksekusi, keterlibatan banyak pemangku kepentingan dan perubahan teknologi yang cepat. Kompleksitas mempengaruhi kegiatan manajemen proyek dan juga efisiensi dan efektivitas proyek. Kompleksitas proyek adalah salah satu dari faktor kegagalan proyek. Disimpulkan pula kompetensi manajemen proyek memiliki peran dalam keberhasilan proyek dengan mengelola kompleksitas proyek dengan baik (Usman, 2018)

Pekerjaan berbasis proyek adalah erat berhubungan dengan lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan waktu dan kendala anggaran, Menghadapi dinamika kegiatan proyek diperlukan tim proyek yang memiliki kompetensi secara teknis, dilengkapi dengan kompetensi lain yang terkait dengan fungsi

manajemen dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, staf, mengarahkan / memimpin dan mengendalikan serta, memiliki orientasi tujuan yang kuat Tim proyek dengan kompetensi yang tinggi akan mendorong terhadap keberhasilan proyek.

Kompetensi Tim Proyek atau Project Team Competency menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek/indikator, yaitu catatan manajemen kinerja, ketrampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan. Wibowo (2017) menyatakan bahwa Project Team Competency menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Sedarmayanti (2017) menyatakan Project Team Competency merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja yang sangat baik.

Beberapa penelitian tentang kompetensi tim baik terhadap kinerja tim dan kinerja proyek memberikan hasil yang konsisten. Temuan penelitian Khalid (2022) menegaskan hubungan positif antara kompetensi tim dan kinerja tim proyek. keberhasilan organisasi mungkin tergantung pada kapasitas tim yang kompeten untuk berkolaborasi dan secara konsisten melaksanakan pada tingkat tinggi untuk memajukan pekerjaan. Artinya kapasitas mumpuni dan anggota tim yang kompeten untuk berkolaborasi secara efektif dan terus berusaha menuju

penyelesaian proyek sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Hasil penelitian Gruden dan Stare (2018) menyimpulkan bahwa perilaku kompetensi suatu tim proyek secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja proyek. Temuan ini menganggap kompetensi penting karena menunjukkan pengaruh lebih dari 20% keterlambatan proyek, biaya, dan jam kerja.

Peningkatan kompetensi semua anggota tim memberikan kontribusi keberhasilan proyek. Manajer proyek dan anggota tim yang kompeten akan mampu membangun tim multidisiplin, pemanfaatan teknologi, dan praktik terbaik yang tepat untuk keberhasilan proyek (Oh and Choi, 2020). Profil kompetensi anggota tim proyek memainkan peran penting dalam mencapai tingkat kinerja dan hasil proyek yang diinginkan yang pada berdampak positif keberhasilan proyek, Profil kompetensi anggota tim proyek juga berdampak positif pada kinerja tim proyek dan melalui kinerja tim proyek juga, secara tidak langsung mempengaruhi secara positif kesuksesan proyek. Artinya kinerja tim proyek berperan memediasi pengaruh kompetensi anggota tim proyek dalam mencapai kesuksesan proyek, tingkat pekerjaan berbasis proyek (Juras, 2019)

Kompleksitas proyek juga merupakan salah satu faktor penyebab yang berdampak buruk terhadap kinerja tim proyek. Kompetensi dan komitmen tim terhadap proyek dievaluasi menggunakan berbagai skala untuk mencegah dampak negatif pada kinerja tim dan kinerja proyek (Khalid, 2022). *Project Complexity* dapat dilihat dalam dua aspek. Pertama, kompleksitas komponen yaitu mengacu pada jumlah informasi yang harus diproses dan tahap pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Sebuah pekerjaan dianggap semakin rumit ketika pekerjaan tersebut mempunyai hubungan dengan

pekerjaan-pekerjaan lainnya, atau pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan sebelum dan sesudahnya. Kedua, kompleksitas koordinatif yang mengacu pada jumlah (hubungan antara satu bagian dengan bagian lain) yang dibutuhkan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan kompetensi tim proyek, kompleksitas, dan kerja tim dengan kinerja proyek, seperti oleh Al Shatti (2018) dan Abdullah et.al. (2022) yang melakukan penelitian untuk melihat pengaruh kinerja kerja tim terhadap kinerja Proyek. Shafique et.all. (2023) meneliti dengan tujuan untuk melihat opengaruh kompleksitas proyek terhadap kinerja proyek dengan kinerja tim sebagai variabel mediasi. Juras (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kompetensi anggota tim proyek terhadap keberhasilan proyek dengan variabel dinamika anggota tim, Khalid (2022) melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan Juras (2019) , tetapi menempatkan variabel komitmen sebagai variabel moderasi. Penelitian di atas pada dasarnya mengkaji hubungan kompetensi tim proyek, kompleksitas, dan kerja tim dengan kinerja proyek, dengan model penelitian yang sifatnya parsial. Penelitian Shafique et.all. (2023) dan Juras (2019) dianggap sebagai research gap yang memberikan peluang pada penelitian ini mengembangkan model penelitian dengan mengintegrasikan kedua model penelitian tersebut.

Temuan penelitian oleh Shafique et.all. (2023) menunjukkan bahwa tim proyek dapat mengurangi efek negatif terhadap kompleksitas proyek. Hal ini karena tim proyek yang efektif lebih cenderung mengalami berbagai kesulitan terkait proyek, sehingga mereka berada dalam posisi yang baik untuk menggunakannya keahlian sebelumnya untuk mengatasi masalah yang

berkembang pada proyek-proyek yang menantang. Biaya perekrutan tim proyek dengan pengalaman, bagaimanapun, dapat mengurangi keuntungan proyek sekaligus meningkatkan kesuksesan lainnya seperti waktu dan kualitas proyek.

Tim proyek adalah campuran peran, wewenang dan tanggung jawab, yang pada akhirnya bertanggung jawab berhasil mengelola pelaksanaan akhir proyek. Membangun tim selalu menjadi bagian penting dari proyek karena tim memiliki peran penting dalam pelaksanaan dan pengembangan proyek. Inilah alasannya; kinerja tim selalu dipantau secara ketat. Ada sejumlah faktor internal serta faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja tim, semua faktor tersebut harus dipertimbangkan saat membangun tim. Auromiqo et al., (2019) menjelaskan bahwa *Teamwork* merupakan faktor terpenting dalam kelancaran sebuah organisasi. Keberhasilan teamwork diraih ketika dapat melenyapkan kompetisi dan selalu konsentrasi pada perbedaan pandangan dan kemampuan serta keahlian dengan tujuan mengatasi masalah dan tantangan yang muncul secara cepat. Menurut penelitian Auromiqo et al., (2019), keterpaduan mencerminkan kerja sama dan komunikasi yang positif serta persahabatan dan kesukaan terhadap orang lain.

Hasil penelitian Juras (2019) kinerja tim proyek berperan penting untuk keberhasilan proyek, oleh karena itu keberhasilan proyek sangat berhubungan erat dengan kinerja tim. Pemilihan tim proyek adalah salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proyek. Kinerja tim proyek dapat mengurangi efek negatif dari kompleksitas proyek pada keberhasilan proyek (Shafique et.al, , 2023) . Pentingnya kerja tim dalam menyelesaikan proyek dengan sukses, kerja tim akan bermanfaat dalam mengarahkan dan

meningkatkan kinerja tim. Shafique et.all, (2023) dalam studinya menyatakan bahwa tim yang terkoordinasi dan koheren semakin dibutuhkan untuk manajemen dan operasi proyek untuk menyelesaikan proyek dengan sukses.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penelitian ini akan mengkaji hubungan kompetensi tim proyek (*project team competency*) dengan kinerja proyek (*project performance*) melalui kinerja tim proyek sementara kompleksitas proyek (*Project Complexity*) memoderasi hubungan kompetensi tim proyek dengan kinerja tim proyek

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka terdapat dua rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Project Team Competency berpengaruh terhadap Project Performance ?
2. Apakah Project Complexity berpengaruh terhadap Project Performance ?
3. Apakah Team Work memediasi pengaruh Project Team Competency terhadap Project Performance ?
4. Apakah Team Work memediasi pengaruh Project Complexity terhadap Project Performance

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan pertanyaan penelitian yang ada, maka tujuan dalam penelitian kali ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Project Team Competency terhadap Project Performance .
2. Untuk mengetahui pengaruh Project Complexity memediasi terhadap Project Team Competency dan Project Performance .
3. Untuk mengetahui Team Work memediasi pengaruh Project Team Competency terhadap dan Project Performance.

4. Untuk mengetahui Team Work memediasi pengaruh Project Team Competency terhadap dan Project Performance.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan keilmuan dibidang pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), serta diharapkan mampu memberikan tambahan wacana dan riset berkaitan dengan *Project Performance*

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan dan referensi bagi para praktisi industri untuk dapat lebih memahami konsep atas peran *Project Team Competency* dan *team work* yang dapat mempengaruhi *Project Performance* pada organisasi.