

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Proyek adalah sebuah kegiatan yang dilakukan pada jangka waktu tertentu untuk menciptakan produk, layanan, atau hasil yang unik (*Project Management Institute*, 2017a). Organisasi menjalankan proyek sebagai alat untuk mencapai tujuan strategis mereka masing-masing (Sadeghi, dkk., 2014). Hasil yang diciptakan merupakan tujuan dari sebuah proyek, oleh karena itu penting bagi suatu organisasi merancang tujuan yang diinginkan dan cara mencapainya. Proyek sendiri sangatlah beragam mulai dari skala yang kecil hingga skala yang besar, dan setiap proyek membutuhkan kemampuan dan kompetensinya masing-masing dalam mencapai keberhasilan.

Kenyataannya, proyek tidak selalu berjalan dan diselesaikan dengan baik sesuai dengan ekspektasi pemangku kepentingan. Trigunarsyah, (2004) mengidentifikasi dari penelitian yang dilakukan bahwa hanya 30% dari proyek yang diteliti menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan anggaran, 34% menyelesaikan kurang dari anggaran, dan 36% menyelesaikan proyek lebih dari anggaran yang ditetapkan. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa hanya 47% dari penyelesaian proyek tepat pada waktunya, 15% selesai sebelum waktu yang ditentukan dan 38% penyelesaian proyek diselesaikan melebihi waktu yang telah ditetapkan. Ketidaksiuksesan dari proyek-proyek tersebut dapat terjadi karena berbagai faktor yang ada.

Proyek dikerjakan oleh sebuah tim yang terdiri dari berbagai pihak. Identifikasi dan pemahaman terhadap bagaimana setiap individu dalam tim proyek mempengaruhi jalannya organisasi memiliki efek terhadap peningkatan kinerja proyek dan organisasi secara keseluruhan (Love, dkk., 2011). Kompetensi individu dalam manajemen proyek adalah penting karena mereka dianggap memiliki dampak besar bagi kinerja proyek itu sendiri (Crawford, 2005). Manajer proyek perlu memiliki kompetensi individu yang baik dan dapat memotivasi timnya agar setiap individu dapat memberi dampak yang maksimal. Peran manajer proyek merupakan salah

satu peran yang paling menantang dalam sebuah organisasi, karena perlu menguasai berbagai bidang yang saling berkaitan dan membutuhkan keterampilan interpersonal yang baik (Ahsan, dkk., 2013).

Menurut, (PMI, 2017a) keberhasilan suatu proyek dapat dilihat berdasarkan waktu, biaya, dan kualitas. Penelitian yang dilakukan oleh Dharsika, (2017) menyatakan bahwa kompetensi seorang manajer proyek berpengaruh terhadap biaya proyek sebesar 51.9%, mutu proyek sebesar 43.1% , dan waktu proyek sebesar 57.9%. Dalam mencapai keberhasilan tersebut, dibutuhkan manajer proyek dengan kemampuan manajemen proyek yang mumpuni yang dapat mengelola timnya dan juga memiliki kompetensi yang baik akan pengelolaan waktu, biaya, kualitas, dan target lainnya pada sebuah proyek. Manajemen proyek sendiri merupakan disiplin keilmuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan proyek (PMI, 2017a). Dibutuhkan keterlibatan manajer proyek yang kompeten dalam penerapan disiplin manajemen proyek untuk menjalankan dan mengelola rencana dari manajemen proyek itu sendiri.

Setiap proyek dipimpin oleh manajer proyek yang bertugas memimpin jalannya proyek tersebut. Manajer proyek berperan dalam tanggung jawab kepemimpinan terhadap tim proyek dan pemangku kepentingan dalam proses kinerja dan pencapaian hasil dalam proyek (Anantatmula, 2010). Kompetensi dan kemampuan manajer proyek, dalam proyek konstruksi dapat menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam penentu keberhasilan praktik manajemen proyek (Tsigas, dkk., 2003). Memilih manajer proyek yang kompeten dengan kompetensi yang mumpuni bukanlah perkara mudah. Pemilihan manajer proyek bisa menjadi hal yang rumit dan tidak menentu bergantung pada banyaknya kriteria dan alternatif yang diuji (Mohammadi, dkk., 2014). Penggantian manajer proyek ditengah berjalannya proyek tidak mungkin dilakukan, karena hal tersebut menandakan apabila proyek yang dijalankan telah gagal. Oleh karena itu, perlu dipilih manajer proyek yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta memiliki kompetensi mumpuni dan berpengalaman agar keberhasilan proyek lebih terjamin.

Kompetensi dari manajer proyek pasti berbeda- beda, karena setiap individu memiliki kelebihan dan kekurangannya masing- masing. Kompetensi sendiri

merupakan kesatuan pengetahuan, pola pikir individu, keahlian, dan pemahaman yang diperlukan untuk memegang suatu peran tertentu (IPMA, 2006). Manajer proyek yang kompeten merupakan individu yang dapat menerapkan berbagai dimensi kompetensi dalam mencapai keberhasilan proyeknya (Khattak & Mustafa, 2019). Pengujian manajer proyek merupakan aktivitas penilaian yang perlu dilakukan untuk menilai kompetensi dan kemampuan manajer proyek. Terdapat beberapa metode yang dapat diaplikasikan untuk mengukur kompetensi dari seorang manajer proyek, salah satu metode yang bisa digunakan adalah *Project Manager Competency Development Framework* (PMCDF®) yang dikembangkan oleh *Project Management Institute* (PMI) pada tahun 2002.

PMCDF® merupakan metode penilaian yang dikembangkan untuk memandu individu dan organisasi tentang bagaimana cara menilai, merencanakan, dan mengelola pengembangan manajer proyek secara profesional. Menurut Cartwright, (2008) penilaian kompetensi dengan PMCDF® terdiri dari tiga dimensi yaitu *knowledge*, *personal*, dan *performance*. PMCDF® telah mendefinisikan kompetensi performansi sesuai dengan 10 *knowledge areas* dari *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Kompetensi performansi dapat dipresentasikan berdasarkan kerangka yang sudah dianalisis pada saat pelaksanaan proyek. Penilaian pada PMCDF® memiliki metode yang berbeda-beda sesuai dengan kompetensi yang dinilai. Pada penelitian ini akan dilakukan penilaian terhadap kompetensi performansi dengan metode yang digunakan adalah pengecekan sumber bukti (*checking evidence*) dan observasi. Kerangka penilaian yang dirancang dan nilai acuan telah ditentukan dari PMCDF®. Melalui kerangka yang sudah ada, akan dirancang kuisisioner yang berisikan kompetensi- kompetensi apa saja yang akan dinilai.

Menurut hasil penelitian Hashim, (2019) terdapat 10 kompetensi manajer proyek yang mempengaruhi keberhasilan proyek, sembilan kompetensi berasal dari *knowledge areas* project management yang terdapat pada PMCDF® yaitu; *project cost management*, *project integration management*, *project scope management*, *project time management*, *project quality management*, *project risk management*, *project human resources management*, *project procurement management*, dan *project communication management*, dan satu kompetensi berasal dari kompetensi

personal yaitu managerial. 10 *knowledge areas* kompetensi tersebut menurut PMI, (2017b) termasuk dalam kompetensi performansi. Kompetensi performansi juga merupakan penerapan pengetahuan manajemen proyek dengan keterampilan individu manajer proyek untuk menjalankan suatu proyek.

Penelitian kali ini, penulis akan melakukan penilaian dan evaluasi kompetensi performansi menggunakan metode PMCDF® terhadap manajer proyek yang sudah menjalankan proyek ABC pada PT. XYZ. PT. XYZ sendiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi, dalam penyediaan jasa akses telekomunikasi. Perusahaan sudah menjalankan berbagai proyek baik pengadaan maupun pembuatan fasilitas. Setiap proyek memiliki manajer proyeknya masing-masing yang memimpin proyek tersebut beserta para pemangku kepentingan yang turut serta. Sayangnya, selama ini PT. XYZ belum memiliki kerangka penilaian untuk mengukur kompetensi manajer proyek dalam setiap proyek yang dijalankannya. PT. XYZ hanya memiliki penilaian kompetensi pegawai berbasis aplikasi dengan metode *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) yang lebih fokus dalam hal penilaian pribadi dan perilaku dari pegawai. Hal ini menyebabkan PT. XYZ tidak mengetahui apakah selama ini manajer proyek yang ditugaskan kompeten atau tidak untuk memimpin proyek yang dijalankannya. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis ingin melakukan penilaian kompetensi performansi terhadap salah satu manajer proyek pada salah satu proyeknya yang telah selesai, yang juga merupakan manajer proyek pada beberapa proyek lainnya di PT. XYZ.

Peran dan posisi dalam setiap jenis proyek akan membutuhkan kompetensi yang berbeda- beda. Atasan perlu mengetahui kompetensi dari manajer proyek yang ditempatkan, karena setiap proyek dapat memerlukan kompetensi yang berbeda-beda (Rocha, dkk., 2014). Mengingat unit kompetensi pada penilaian performansi cukup luas, maka penulis akan menganalisis unit kompetensi yang dinilai menggunakan AHP agar sesuai dengan kebutuhan PT. XYZ berdasarkan peran dan posisi dari manajer proyek. Tingkat kepentingan unit kompetensi yang dibutuhkan pada setiap proyek yang dijalankan oleh organisasi dapat berbeda- beda. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi memiliki kepentingan dan tujuannya masing-

masing. Oleh karena itu penting untuk menyesuaikan unit kompetensi yang dinilai terhadap kebutuhan organisasi.

Melalui PMCDF®, akan didapat hasil kompetensi yang meliputi kelemahan apa saja yang dimiliki manajer proyek yang perlu diperbaiki kedepannya dan apa saja kelebihan dari manajer proyek yang perlu dipertahankan dan dikembangkan lebih lagi. Kelemahan manajer proyek akan terlihat dari hasil yang didapat, apabila level kompetensi yang didapat masih dibawah level kompetensi minimal yang telah ditetapkan pada PMCDF®. Dari hasil yang didapat, maka dapat ditentukan juga langkah apa yang akan diambil selanjutnya untuk meningkatkan level kompetensi dari manajer proyek tersebut.

I.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana level kompetensi performansi manajer proyek dalam unit kompetensi terpilih pada proyek ABC yang telah dipimpin oleh manajer proyek, di PT. XYZ berdasarkan metode PMCDF®?
2. Bagaimana usulan pengembangan untuk meningkatkan atau mempertahankan level kompetensi performansi dari manajer proyek tersebut?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi level kompetensi performansi manajer proyek dalam unit kompetensi terpilih dengan menggunakan PMCDF® pada proyek ABC di PT. XYZ yang telah dipimpin oleh manajer proyek.
2. Untuk mengidentifikasi usulan pengembangan dalam meningkatkan atau mempertahankan level kompetensi performansi dari manajer proyek tersebut.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam mengetahui kompetensi performansi yang dibutuhkan oleh manajer proyek pada proyek tertentu dan penulis ingin menerapkan ilmu yang didapat dari mata kuliah manajemen proyek saat berada di perkuliahan.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penilaian kompetensi performansi manajer proyek pada perusahaan terkait.

3. Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi manajer proyek untuk pengembangan kompetensi performansi kedepannya.
4. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai usulan pengembangan kepada manajer proyek untuk proyek yang dipegang kedepannya.

I.5 Batasan Penelitian

1. Peneliti hanya melihat dan melakukan penilaian pada dimensi performansi dari ketiga dimensi kompetensi yang dapat dinilai berdasarkan PMCDF® yakni kompetensi *performance*, *personal*, dan *knowledge*.
2. Peneliti melakukan penilaian kompetensi performansi manajer proyek berdasarkan proyek yang sudah pernah dilakukan.
3. Peneliti hanya melakukan penilaian kompetensi performansi terhadap manajer optima & *maintenance* yang merupakan manajer proyek pada PT. XYZ.
4. Peneliti hanya menilai kompetensi performansi manajer proyek pada unit kompetensi terpilih yang diseleksi menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
5. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada objek penelitian dan perusahaan terkait belum tentu dapat diaplikasikan pada proyek lainnya

I.6 Sistematika Penelitian

Bab I Pendahuluan

Pada Bab Pendahuluan, penulis menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Landasan Teori

Pada Bab Landasan Teori, penulis menguraikan studi literatur yang berkaitan dengan studi penelitian untuk memecahkan permasalahan pada kasus penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada Bab Metodologi Penelitian, penulis menguraikan penjelasan mengenai langkah-langkah dan metode yang digunakan dalam melakukan pengumpulan dan analisis data pada kasus penelitian.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada Bab Pengumpulan dan Pengolahan Data, penulis menguraikan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan dan pengolahan data dalam penelitian.

Bab V Analisis

Pada Bab Analisis, penulis menguraikan analisis dari pengolahan data yang telah dibuat agar data lebih mudah untuk dipahami.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada Bab Kesimpulan dan Saran, penulis menguraikan kesimpulan terhadap hasil analisa permasalahan yang telah dilakukan dan saran yang dapat dipertimbangkan bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.