

## DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Nama	Pemakaian pertama kali pada halaman
SDM	Sumber Daya Manusia	15
PMCDF	<i>Project Manager Competency Development</i>	3
AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	6
PMI	<i>Project Management Institute</i>	1
PV	<i>Priority Vector</i>	52

# 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. Trigunaryah, (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 kuisioner 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 1           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.



## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### II.1 Penelitian Terdahulu

##### II.1.1 Penelitian (Fajri Tri Rahmadini Alsya, Devi Pratami, Wawan Tripiawan, & Ageak Raporte Bermano, 2018)

Penelitian terdahulu diperlukan dalam berlangsungnya penelitian ini sebagai referensi penulis agar penelitian yang dilakukan dapat lebih berdasar. Jurnal pertama yang dijadikan referensi oleh penulis merupakan jurnal yang menggunakan metode yang serupa, deskripsi dan penjelasan lebih jauh dijelaskan pada Tabel II.1

Tabel II. 1 Penelitian Fajri Tri Rahmadini Alsya, Devi Pratami, Wawan Tripiawan, & Ageak Raporte Bermano, 2018

Nama Jurnal	<i>Measurement of Personal Project Manager Competence as A Media to Improve Project Success</i>
Objek Penelitian	PT. X yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Telekomunikasi
Latar Belakang	Manajer proyek merupakan salah satu faktor fundamental yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah proyek. Berbagai kompetensi dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer proyek, salah satu kompetensi yang terpeting adalah kemampuan komunikasi. Kunci keberhasilan suatu proyek tidak terlepas dari peran manajer proyek. Studi kasus dalam penelitian ini, akan melakukan perhitungan terhadap kompetensi personal seorang manajer proyek dengan menggunakan metode PMCDF®. Perhitungan penilaian akan dilakukan secara 360 derajat, dan penilai berasal dari tim proyek, atasan/ pengawas, dan partner kerja. Objek pada penelitian ini berasal dari salah satu perusahaan telekomunikasi yang berlokasi di Bandung yang dapat menjalankan proyek dengan anggaran mencapai milyaran rupiah. Perusahaan ini terkadang mengalami

	<p>kegagalan yang menyebabkan seringnya terjadi keterlambatan. Hasil dari penilaian yang dilakukan adalah sebuah analisis kompetensi seorang manajer proyek yang berisikan perbandingan nilai responden termasuk manajer proyek itu sendiri.</p>
Permasalahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana mengetahui kompetensi personal dari seorang manajer proyek dengan menggunakan metode PMCDF® ?</li> <li>2. Bagaimana kesenjangan nilai kompetensi manajer proyek antara <i>self assesment</i> dengan nilai yang diberikan <i>stakeholder</i> terkait?</li> </ol>
Metode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengukuran kompetensi personal dengan metode PMCDF®</li> <li>2. <i>Survey and Questionnaire</i></li> <li>3. Penialian dengan metode 360 derajat</li> </ol>
Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengidentifikasi kompetensi personal dari seorang manajer proyek dengan menggunakan metode PMCDF</li> <li>2. Untuk mengidentifikasi kesenjangan nilai kompetensi manajer proyek antara <i>self assesment</i> dengan nilai yang diberikan <i>stakeholder</i> terkait</li> </ol>
Hasil Penelitian	<p>Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil pada 6 kompetensi yang dinilai, manajer proyek memiliki kelemahan pada beberapa kompetensi. Dalam penilaian kompetensi kemampuan memimpin, terdapat selisih penilaian pada sektor kemampuan manajer proyek untuk mendorong kinerja tim. Pada kompetensi kemampuan manajerial, terdapat selisih penilaian pada sektor kemampuan manajer proyek untuk membangun dan mempertahankan tim yang dimilikinya. Selanjutnya, pada kompetensi efektivitas, manajer proyek memiliki selisih penilaian pada sektor kemampuan manajer proyek untuk</p>

	<p>mengubah dan menyesuaikan kebutuhan proyek yang menandakan adanya perbedaan dalam nilai yang diberikan oleh anggota tim dan pemangku kepentingan terhadap nilai yang diharapkan oleh manajer proyek, untuk mengatasi hal ini perlu ada kesepakatan dan kesepahaman. Kompetensi lainnya yakni pada kompetensi komunikasi, kemampuan kognitif, dan profesionalisme, manajer proyek sudah memiliki kemampuan yang baik karena tidak adanya selisih penilaian, hal ini menandakan manajer proyek mampu untuk mendengarkan keinginan pemangku kepentingan, mengerti komunikasi dalam berbagai bentuk, dapat memberikan tanggapan terhadap masalah sesuai dengan aksi yang dibutuhkan, mengerti bagian- bagian dari setiap proyek, dapat menyelesaikan masalah dengan efektif, menggunakan metode dan teknik yang tepat pada proyek, dan menemukan dan dapat menganalisa kesempatan pada proyek. Penulis juga dalam penelitiannya turut memberikan usulan terhadap kekurangan yang ada.</p>
<p>Kontribusi Penelitian</p>	<p>Terdapat persamaan metode yang digunakan yakni penggunaan metode PMCDF® yang digunakan juga oleh penulis walau dalam penilaiannya, penulis melakukan pada kompetensi lainnya. Semua unit pada kompetensi personal dilakukan penilaian karena pada penelitian tidak dilakukan pembobotan unit kompetensi, dengan begitu analisis kompetensi dan saran pengembangan diberikan kepada semua unit kompetensi personal. Penilaian yang diberikan pada penelitian ini juga tidak hanya berasal dari kuisisioner saja, tetapi penulis juga melakukan <i>checking evidence</i>. Dari analisis yang dilakukan, diperlihatkan juga analisis kesenjangan nilai yang ada terutama antara penilaian diri sendiri dengan penilaian dari pemangku kepentingan, analisis kesenjangan ini juga akan diterapkan oleh penulis</p>

	pada penelitian ini. Usulan pengembangan turut diberikan pada penelitian ini agar manajer proyek tidak hanya mengetahui kekurangannya saja tetapi dapat memperbaiki kekurangan tersebut
--	---

### II.1.2 Penelitian (Jeferson Carvalho Alvarenga, Robson Rosa Branco, André Luis Azevedo Guedes, Carlos Alberto Pereira Soares and Wainer da Silveira e Silva, 2019)

Jurnal selanjutnya yang dijadikan sebagai refrensi merupakan jurnal yang menjelaskan hubungan antara kompetensi manajer proyek dengan keberhasilan proyek yang dipimpinnya beserta dengan kompetensi- kompetensi yang paling berpengaruh. Tabel II. 2 menjelaskan salah satu jurnal yang digunakan oleh penulis sebagai refrensi dalam penelitian ini.

Tabel II. 2 Penelitian Jeferson Carvalho Alvarenga, Robson Rosa Branco, André Luis Azevedo Guedes, Carlos Alberto Pereira Soares and Wainer da Silveira e Silva, 2019

Nama Jurnal	<i>The Project Manager Core Competencies to Project Success</i>
Objek Penelitian	Identifikasi 962 jurnal yang berkaitan dengan manajer proyek, keberhasilan proyek, dan kompetensi
Latar Belakang	Keberhasilan sudah menjadi target utama dalam dunia manajemen proyek, dan hal ini sudah menarik perhatian bagi peneliti maupun praktisi. Awalnya penelitian menemukan keberhasilan proyek berhubungan dengan dua faktor penting yakni kriteria keberhasilan dan faktor penentu keberhasilan, namun penelitian saat ini menemukan adanya pengaruh kompetensi manajer proyek dalam keberhasilan tersebut. Berbagai penulis menyatakan setiap peran membutuhkan kompetensi yang spesifik, maka dari itu manajer proyek membutuhkan beragam kompetensi yang memiliki kontribusi efektif terhadap keberhasilan proyek. Penelitian ini ingin melakukan identifikasi terhadap

	kompetensi yang dibutuhkan dalam konteks manajemen proyek secara luas.
Permasalahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana mengetahui kompetensi apa saja yang berpengaruh terhadap keberhasilan proyek.</li> <li>2. Bagaimana mengetahui korelasi antara kompetensi universal dengan kompetensi yang mendasarinya.</li> </ol>
Metode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Bibliographical search</i></li> <li>2. <i>Content Validity</i></li> <li>3. <i>Downsizing</i></li> <li>4. <i>Survey and Questionnaire</i></li> <li>5. Skala <i>Likert</i></li> </ol>
Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengidentifikasi kompetensi apa saja yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan proyek.</li> <li>2. Untuk mengidentifikasi korelasi antara kompetensi universal yang dikenal dikalangan manajer proyek dengan kompetensi yang mendasarinya.</li> </ol>
Hasil Penelitian	<p>Eliminasi yang dilakukan terhadap 962 jurnal yang berkaitan dengan keberhasilan proyek, manajer proyek, dan kompetensi menghasilkan 18 jurnal/ studi yang berhubungan dengan pengumpulan data yang ingin dicapai. Penelitian dari 18 jurnal tersebut menghasilkan beberapa kompetensi yang memiliki pengaruh terhadap manajemen proyek secara keseluruhan. Kompetensi tersebut diolah kembali dan divalidasi oleh <i>expert</i> hingga menghasilkan 28 kompetensi yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Kompetensi tersebut akan diteliti selanjutnya untuk diketahui kompetensi yang terpenting. Pengelompokan juga dilakukan terhadap 28 kompetensi tersebut, peneliti mengelompokannya menjadi 7 faktor utama yakni <i>leadership, self management, interpersonal, communication, technical, productivity, managerial</i>. Hasil yang didapat pada penelitian ini akan mengetahui</p>

	<p>kompetensi dan faktor terpenting dalam manajemen proyek. Selanjutnya, penelitian terhadap 28 kompetensi tersebut dilakukan dengan penyebaran kuisioner terhadap 257 manajer proyek dengan menggunakan skala <i>likert</i>. Dari penelitian yang dilakukan, kompetensi yang terpenting adalah <i>leadership, decision making, teamwork, negotiation, conflict management, customer relationship, interpersonal relationship</i> dan <i>time management</i>. Dalam pengelompokan kompetensi menjadi 7 faktor, yang memiliki pengaruh terbesar hingga terkecil yakni <i>leadership, self-management, interpersonal competencies, communication, technical competencies, dan managerial competencies</i></p>
<p>Kontribusi Penelitian</p>	<p>Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi manajer proyek dengan keberhasilan dari suatu proyek. Kompetensi yang diperlukan pada setiap proyeknya bisa saja berbeda- beda, akan tetapi pada dasarnya semakin baik kompetensi yang dimiliki manajer proyek maka keberhasilan proyek yang dipimpinya akan lebih terjamin.</p>

### II.1.3 Penelitian (Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2014)

Penulis juga menggunakan jurnal tentang perlunya penyesuaian antara kompetensi manajer proyek yang dinilai dengan kebutuhan perusahaan khususnya dalam pekerjaan yang dijalannya. Jurnal yang dijelaskan pada Tabel II.3 akan menjelaskan penyesuaian kompetensi antara manajer proyek dengan kebutuhan perusahaan beserta perbandingan metode PMCDF® dengan beberapa metode lainnya, dan saran pengembangan yang perlu disesuaikan.

Tabel II. 3 Penelitian Silvia Mayumi Takey, Marly Monteiro de Carvalho, 2014

Nama Jurnal	<i>Competency Mapping in Project Management: An Action Research Study in an Engineering Company</i>
Objek Penelitian	Perusahaan konstruksi yang terletak di Brazil dan bergerak dibidang infrastruktur
Latar Belakang	Dalam memastikan efektifitas dari manajemen proyek, dibutuhkan pemetaan kompetensi bagi seluruh manajer proyek beserta dengan tim proyeknya. Manajer proyek sendiri memegang peran penting dalam keberhasilan proyek yang dipimpinnya. Pemetaan dan penilaian kompetensi bagi manajer proyek dapat dilakukan dengan berbagai metode, antara lain adalah <i>International Project Management Association's Competence baseline (ICB)</i> yang dikembangkan oleh <i>International Project Management Association (IPMA)</i> , <i>Project Manager Competency Development (PMCD) Framework</i> yang dikembangkan oleh <i>Project Management Institute (PMI)</i> , pemetaan kompetensi performansi yang dikembangkan oleh <i>Australian Institute of Project Management (AIPM)</i> . Penelitian ini akan mengusulkan pemetaan, evaluasi, dan proses pengembangan untuk memperbaiki kompetensi dari manajer proyek.
Permasalahan	1. Bagaimana cara untuk menyesuaikan kerangka kompetensi standar pada metode yang ada dengan

	<p>kompetensi manajemen proyek yang dibutuhkan organisasi.</p> <p>2. Bagaimana menilai kompetensi manajemen proyek dalam sebuah organisasi, termasuk mengidentifikasi diferensiasi dari perbedaan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap levelnya dalam rangka menyusun program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sesuai</p>
Metode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Gap Analysis</i></li> <li>2. <i>Survey and Questionnaire</i></li> <li>3. <i>Competency Mapping</i></li> </ol>
Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan perusahaan pada setiap level pekerjaannya.</li> <li>2. Untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh setiap objek yang dinilai beserta dengan pengembangan yang dapat dilakukan.</li> </ol>
Hasil Penelitian	<p>Penulis dalam penelitiannya melakukan analisis dari beberapa kerangka yang dapat digunakan dalam penilaian kompetensi. PMCDF® memiliki tiga kompetensi yang dapat dinilai yakni <i>knowledge</i>, <i>performance</i>, dan <i>personal</i>, serta dalam analisisnya, dinyatakan kerangka ini merupakan yang paling kompatibel dengan definisi kompetensi yang diterapkan dalam pekerjaan sekarang. Penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman dan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap level pekerjaan berbeda- beda. Baik kompetensi maupun pengalaman, keduanya akan memberikan pengaruh kepada hasil dari suatu pekerjaan, namun hal ini bergantung dengan banyaknya kompetensi dan pengalaman yang dimiliki serta pekerjaan yang dijalankan. Penentuan kerangka penilaian kompetensi perlu disesuaikan dengan kebutuhan</p>