

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pada era modern ini, industri mengalami perkembangan yang sangat pesat. Pertumbuhan yang sangat cepat pada era digital ini membuat berbagai kebutuhan meningkat. Salah satu bidang yang terdampak adalah bidang infrastruktur. Banyak perusahaan yang membangun infrastruktur untuk memenuhi kebutuhan dari perusahaannya. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya. Pembangunan dalam bidang infrastruktur ini termasuk ke dalam suatu pembangunan proyek.

Proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dikerjakan dalam waktu terbatas menggunakan sumber daya tertentu dengan harapan bahwa memperoleh hasil yang diinginkan (Soeharto,1999). Proyek dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan kriterianya, salah satunya adalah proyek konstruksi. Proyek konstruksi merupakan salah satu upaya yang direncanakan untuk membangun suatu infrastruktur seperti bangunan, jalan, jembatan, dan juga fasilitas lainnya (Dipohusodo, 1996). Proyek konstruksi mencakup tahapan – tahapan mulai dari perencanaan sampai dengan penyelesaian. Setiap tahapannya membutuhkan koordinasi dengan disiplin ilmu seperti manajemen proyek untuk mewujudkan hasil akhir yang memenuhi spesifikasi yang sudah ditentukan (*Project Management Institute, 2021*).

Manajemen proyek konstruksi merupakan suatu penerapan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik untuk merencanakan, mengelola, dan mengontrol sebuah proyek konstruksi agar tujuan dan persyaratan yang telah ditetapkan terpenuhi. Menurut *Project Management Institute (2021)*, Inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian, dan penutupan adalah lima kelompok proses utama dalam manajemen proyek. Setiap kelompok proses ini sangat penting untuk memastikan proyek yang dijalani selesai tepat waktu, tidak melebihi anggaran, dan dengan kualitas yang diharapkan. Manajemen proyek memiliki tujuan untuk mengimbangi kebutuhan proyek dengan batasannya seperti waktu, biaya, dan sumber daya untuk memastikan bahwa proyek itu berhasil.

Untuk mencapai hasil yang diinginkan, *project manager* bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan semua aspek tersebut dan membantu berbagai pemangku kepentingan atau *stakeholders* bekerja sama (Belferik, *et al.*, 2023).

Project manager memiliki peran yang penting dalam kepemimpinan tim proyek. *Project manager* berperan mulai dari tahap inisiasi hingga tahap penutupan (*Project Management Institute*, 2021). Oleh karena itu, *project manager* memiliki pengaruh besar terhadap keterlambatan proyek. Kemampuan seorang *project manager* dalam merencanakan, mengatur, dan mengawasi berbagai aspek proyek sangat menentukan apakah proyek tersebut bisa selesai tepat waktu atau tidak. Manajemen waktu, komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang baik dari seorang *project manager* sangat membantu dalam mengurangi kemungkinan proyek mengalami keterlambatan (Kerzner, 2017).

Kinerja *project manager* yang kurang optimal akan menyebabkan permasalahan yang dapat terjadi di dalam proyek seperti perencanaan yang kurang menyeluruh, pengambilan keputusan yang tidak efektif, kurangnya kepemimpinan, dan komunikasi yang buruk. Komunikasi merupakan faktor utama yang dimana manajer proyek menghabiskan 90% waktunya untuk berkomunikasi dengan tim proyek, klien, serta pemangku kepentingan yang terlibat dalam suatu proyek (Rani & Amat, 2017). Menurut *Project Management Institute* (2017), komunikasi yang buruk akan memberikan tingkat keberhasilan proyek sebanyak 52%, sedangkan komunikasi yang baik akan memberikan tingkat keberhasilan sebesar 80%. Oleh karena itu, kinerja dari seorang *project manager* akan menentukan keberhasilan suatu proyek yang sedang berjalan.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor konstruksi bangunan yang sedang menjalankan proyek pembangunan ruko satu blok untuk dijadikan gudang. Proyek ini berlokasi di Ruko Safir Permai, Gedebage, Kota Bandung. Proyek telah dijadwalkan berlangsung selama 5 (lima) bulan yang kemungkinan akan selesai pada November 2024. Saat ini proyek sedang berada di tahap pembukaan lahan atau *land clearing* yang merupakan proses pembersihan hingga penyiapan lahan untuk digunakan kembali. Berikut merupakan hasil

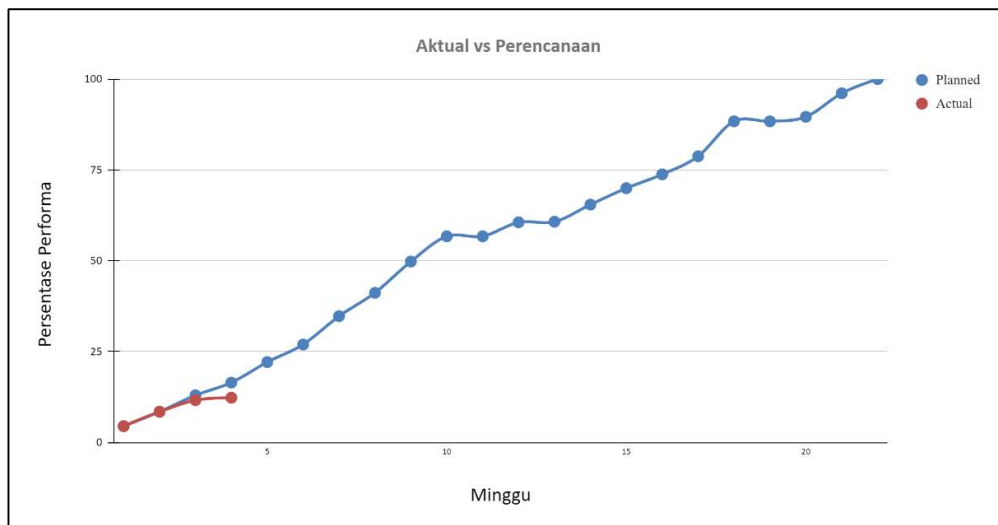
persentase yang diperoleh dari data *progress* dan perencanaan yang ada pada proyek pembangunan ruko PT. XYZ:

Tabel I.1 Progress Perencanaan Proyek Pembangunan Ruko PT. XYZ

Minggu	Persentase
1	4.47
2	8.44
3	12.96
4	16.46
5	22.10
6	26.93
7	34.74
8	41.16
9	49.77
10	56.72
11	56.72
12	60.57
13	60.72
14	65.44
15	69.95
16	73.76
17	78.73
18	88.36
19	88.36
20	89.59
21	96.08
22	99.99

Tabel I.1 merupakan tabel dari hasil perhitungan persentase untuk setiap minggu terkait perencanaan yang akan datang hingga proyek pembangunan ruko PT. XYZ selesai. Persentase tersebut diperoleh dari perhitungan bobot yang ada untuk masing-masing pekerjaan yang dilakukan dari minggu pertama hingga minggu ke 22. Perhitungan diperoleh dari hasil penjumlahan untuk setiap *progress* yang ada yang sebelumnya sudah dihitung bobot nya untuk setiap pekerjaan perlu waktu berapa minggu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil persentase tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa waktu dimana proyek tersebut mengalami beberapa *progress* yang tidak signifikan sehingga proyek selesai dengan terlambat. Beberapa permasalahan yang terdapat pada proyek pembangunan ruko PT. XYZ yaitu kurangnya komunikasi antara *project manager* dengan para

pekerja pembangunan ruko PT. XYZ, pekerjaan proyek yang dilakukan secara tidak terstruktur dan kurang sesuai dengan jadwal, serta pembagian tugas dari para pekerja yang kurang sesuai. Proyek pembangunan ruko PT. XYZ bergantung pada *project manager* yang bertugas dalam mengelola seluruh aktivitas proyek yang berjalan. *Project manager* dari pembangunan ruko PT. XYZ telah bekerja lebih dari 10 tahun, dan *project manager* telah menyelesaikan lebih dari lima (5) proyek konstruksi. Namun, hasil penelitian menjelaskan bahwa pengalaman saja tidak cukup untuk menjadikan *project manager* berkompeten. Oleh karena itu, diperlukan *project manager* yang memiliki pengetahuan yang cukup luas dan bekerja secara terstruktur agar proyek dapat terselesaikan sesuai dengan rencana. Saat melakukan observasi, progress pada perencanaan dan *progress* aktual tidak selaras. Proyek yang dijalani PT XYZ mengalami keterlambatan. Setelah dilakukan observasi, ternyata terdapat keterlambatan dari *progress* proyek yang dijalankan. Berikut merupakan hasil dari *progress* pada perencanaan dan aktual yang ada pada proyek PT. XYZ:

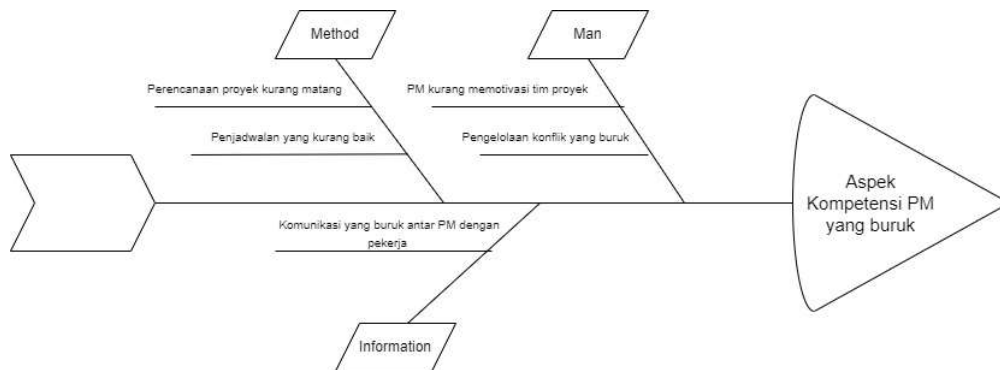


Gambar I.1 Kurva S Progress Proyek

Gambar I.1 merupakan gambar dari kurva S. Kurva S merupakan suatu diagram yang menunjukkan terkait hubungan antara waktu pelaksanaan proyek dimulai dari awal hingga selesai. Pada grafik tersebut, dapat terlihat bahwa terdapat *progress* yang hasilnya tidak sesuai dengan perencanaan yang ada. Sumbu X menunjukkan terkait performa setiap minggu dari *progress* yang ada beserta

dengan aktual yang terjadi pada saat ini. Sedangkan, sumbu Y menunjukkan terkait persentase *progress* yang dijalankan saat ini beserta dengan aktual yang sudah terjadi. Pada kurva tersebut, dapat terlihat bahwa *progress* tidak berjalan sesuai dengan rencana yang ada. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor dari proyek tersebut. Beberapa faktor tersebut seperti perencanaan proyek yang kurang matang, proyek yang tidak sesuai dengan rencana, dan sumber daya terbatas. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dari proyek pembangunan ruko dari PT. XYZ.

Evaluasi dari proyek pembangunan ruko PT. XYZ harus segera dilakukan karena akan berdampak pada proyek yang berjalan ke depannya. Dampak pada kinerja proyek yaitu mengalami keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Untuk mendukung hasil observasi, dilakukan wawancara dengan beberapa *stakeholder*. Dari hasil wawancara, diperoleh beberapa akar permasalahan. Akar permasalahan tersebut dibuat dan dianalisis menggunakan *fishbone diagram*. Berikut merupakan hasil analisis yang diperoleh menggunakan *fishbone diagram*:



Gambar I.2 *Fishbone Diagram*

Berdasarkan Gambar I.2 terdapat beberapa aspek yang menjadi akar permasalahan dari kompetensi *project manager* yang buruk pada PT XYZ sebagai berikut:

1. *Man*

Pada aspek *man* terdapat dua permasalahan yaitu, kepemimpinan *project manager* yang kurang efektif yang dimana *project manager* kurang mampu memotivasi tim proyek, yang dapat mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan produktivitas para pekerja yang mengakibatkan kinerja yang kurang optimal. Pengelolaan konflik yang buruk oleh *project*

manager menjadi penyebab utama dalam keterlambatan proyek. Konflik yang tidak diantisipasi dengan langsung akan menjadi masalah yang besar yang berdampak pada tim dan jadwal proyek.

2. *Method*

Pada aspek *method* terdapat dua permasalahan yaitu, perencanaan proyek yang kurang matang yang mengakibatkan banyak pekerjaan penting terlewat, dikerjakan secara mendadak, dan kurangnya sumber daya selama pelaksanaan proyek. Penjadwalan yang buruk akan menyebabkan tekanan pada tim proyek dan berdampak buruk pada produktivitas pekerja. Kurangnya *buffer time* akan menjadikan penundaan yang kecil berdampak cukup besar terhadap keseluruhan proyek.

3. *Information*

Pada aspek *information* terdapat permasalahan yaitu, komunikasi yang buruk antar *project manager* dengan pekerja. Kurangnya kejelasan saat penyampaian instruksi oleh *project manager* yang kurang dan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Tidak adanya *feedback* yang baik dari *project manager* akan membuat terjadinya kesalahan yang sama tanpa adanya perbaikan. Akses koneksi *project manager* dengan pekerja hanya melewati mandor sehingga komunikasi secara tidak langsung akan mengakibatkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan proyek.

Dari hasil *fishbone diagram* yang telah dibuat, bahwa terdapat banyak permasalahan pada pembangunan proyek PT. XYZ. Akar masalah tersebut menyebabkan berbagai macam hal, sehingga dapat menghambat penyelesaian dari proyek PT. XYZ. Dari hasil observasi, ditemukan bahwa masalahnya terdapat *project manager* yang kurang dapat mengelola proyek yang sedang dikerjakannya. Dampak dari pengelolaan yang kurang dari *project manager* yaitu timbul berbagai macam permasalahan.

Permasalahan yang terdapat pada proyek pembangunan ruko di PT. XYZ yaitu rendahnya produktivitas pekerja dari PT. XYZ. Pada saat terdapat konflik, *project manager* sulit untuk menyelesaikan konflik tersebut sehingga timbullah berbagai macam permasalahan, seperti jadwal proyek yang terlambat. Masalah lainnya

adalah sumber daya yang sangat sedikit dalam melakukan pembangunan proyek sehingga *workload* dari pekerja menjadi tinggi untuk setiap orangnya. Pekerja menjadi kelelahan dalam mengerjakan tugasnya. Berikut merupakan detail permasalahan yang ada pada pembangunan ruko dari PT. XYZ:

Tabel I.2 List Solusi Alternatif

No	Permasalahan	Solusi Potensial
1	Perencanaan proyek kurang matang	Perencanaan jadwal dengan menggunakan pedoman PMBOK.
2	Pekerjaan proyek tidak sesuai dengan rencana	
3	Sulit dalam melakukan penyelesaian konflik	Evaluasi kinerja seluruh <i>stakeholders</i> dengan menggunakan pedoman PMBOK.
4	Sumber daya terbatas	Melakukan <i>planning</i> terkait sumber daya yang dibutuhkan dengan menggunakan pedoman PMBOK.
5	Komunikasi yang buruk antar <i>project manager</i> dengan pekerja.	Melakukan rapat agar komunikasi antar PM dengan pekerja berjalan dengan lancar.

Tabel I.2 merupakan sebuah tabel yang menunjukkan terkait permasalahan - permasalahan pada proyek pembangunan ruko dari PT. XYZ. Tujuan peneliti melakukan peninjauan permasalahan yang terjadi adalah agar proyek kedepannya dapat berjalan dengan baik. Dari beberapa permasalahan tersebut, diperoleh bahwa permasalahan tersebut dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Pengelolaan proyek bergantung pada *project manager* yang melakukan perencanaan dari awal hingga akhir.

Perencanaan yang dilakukan oleh *project manager* diharapkan sesuai sehingga proyek dapat berjalan. *Project manager* diharapkan dapat menjadi pemimpin yang baik dan perlu membuktikan bahwa proyek yang dikelola oleh *project manager* berjalan sesuai dengan rencana. Akan tetapi, keadaan aktual yang ada dilapangan

tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek personal kompetensi manajer proyek. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi terhadap kompetensi personal *project manager*. Dengan meningkatkan kompetensi tersebut, kinerja *project manager* dapat lebih baik, mengurangi risiko keterlambatan, dan mencapai tujuan proyek secara efektif dan efisien.

Metode yang digunakan berdasarkan kondisi dan latar belakang serta permasalahan yang ada dalam proyek tersebut menggunakan *Project manager Competency Development Framework* (PMCDF). Dengan pengukuran kompetensi personal sebagai kompetensi utama, penilaian kompetensi personal mencakup beberapa kriteria. Beberapa kriteria yang harus dievaluasi, yaitu *Communicating, Leadership, Managing, Cognitive Ability, Effectiveness, dan Professionalism*.

Dengan metode PMCDF, maka peneliti dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kompetensi personal *project manager*. Kerangka kerja PMCDF yang diimplementasikan juga akan dilakukan penerapan metode *360 Degree Feedback* yang memberikan pandangan objektif tentang kinerja *project manager* dari berbagai perspektif. Peneliti juga menggunakan metode pembobotan *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dapat digunakan untuk menentukan prioritas pengembangan kompetensi berdasarkan tingkat kepentingannya.

I.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah didapatkan berdasarkan gejala dan akar permasalahan yang telah dibuat terlebih dahulu kemudian dianalisis lebih mendalam terkait permasalahan yang ingin diteliti. Berdasarkan pokok permasalahan yang ada, terdapat dua buah rumusan masalah deskriptif yang akan dianalisis. Berikut merupakan rumusan masalah pada penelitian ini.

1. Bagaimana pengukuran kompetensi personal *project manager* berdasarkan implementasi *Project manager Competency Development Framework* (PMCDF) ?
2. Bagaimana usulan peningkatan kompetensi *project manager* dari aspek personal yang terdapat pada proyek pembangunan ruko PT XYZ?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan dari tugas akhir merupakan tujuan-tujuan spesifik yang ingin dicapai. Tujuan-tujuan ini membantu mengarahkan dan memandu jalannya penelitian, serta memberikan kerangka kerja yang diperoleh dari hasil pengerjaan tugas akhir. Terdapat dua tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Menganalisa kompetensi personal *project manager* PT. XYZ berdasarkan *Project manager Competency Development Framework* (PMCDF).
2. Memberikan usulan untuk peningkatan kompetensi *project manager* dari aspek personal pada proyek pembangunan ruko PT XYZ.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Pada bagian ini akan dibahas mengenai manfaat tugas akhir. Tugas akhir pada salah satu perusahaan yaitu PT. XYZ tentunya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Berikut merupakan beberapa manfaat penelitian ini.

1. Dari penelitian ini, dapat mengetahui terkait kompetensi pribadi *project manager* yang mengelola proyek dari PT.XYZ.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi yang akan datang untuk mencapai tingkat kompetensi *project manager* yang diinginkan.
3. Bagi pembaca, dapat memberikan wawasan mengenai pengukuran kompetensi dari *project manager*.
4. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian serupa di masa mendatang.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada bagian ini akan dibahas mengenai sistematika penulisan. Sistematika penulisan laporan penelitian ini terdiri dari enam (6) buah bab, yaitu pendahuluan, landasan teori, metodologi penyelesaian masalah, pengumpulan dan pengolahan data, analisis, kesimpulan dan saran. Berikut merupakan penjelasan lebih lengkap mengenai bab-bab tersebut.

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi mengenai teori-teori yang berkaitan dengan latar belakang untuk mendukung penelitian serta pemilihan dan alasan pemilihan metode yang cocok untuk menyelesaikan permasalahan. Bab II akan membahas mengenai landasan teori, yaitu tinjauan pustaka dan literatur yang terkait dan digunakan dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka yang akan dibahas adalah mengenai kompetensi, manager, dan proyek. Teori dan literatur tersebut diambil dari beberapa sumber, seperti buku, jurnal, dan penelitian lain yang nantinya akan mendukung pengolahan data, analisis, dan usulan perbaikan.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada Bab ini berisi mengenai sistematika penyelesaian masalah, identifikasi sistem terintegrasi, batasan dan asumsi penelitian, identifikasi komponen integrasi, dan rencana waktu penyelesaian tugas akhir.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data menggunakan metode yang ditentukan untuk mendapatkan hasil penelitian untuk dianalisis.

BAB V Analisis

Pada bab ini berisikan verifikasi dan validasi dari hasil rancangan penelitian untuk dianalisis.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil analisis. Kesimpulan merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan oleh pihak peneliti pada Bab I. Sedangkan saran merupakan hal yang dapat diusulkan dari pihak peneliti untuk penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kompetensi aspek kompetensi personal *project manager*.