

# PENGUKURAN KOMPETENSI ASPEK PERSONAL *PROJECT MANAGER* MENGUNAKAN *PROJECT MANAGER* *COMPETENCY DEVELOPMENT* *FRAMEWORK (PMCDF)* (STUDI KASUS: PROYEK PEMBANGUNAN RUKO DI PT XYZ)

1<sup>st</sup> Dimas Taufiqurrahman  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
dimas.tqr@gmail.com

2<sup>nd</sup> Ika Arum Puspita, S.T., M.T.  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id

3<sup>rd</sup> Putu Yasa, S.T., M.T., AMP  
Fakultas Rekayasa Industri  
Universitas Telkom  
Bandung, Indonesia  
putuyasa@telkomuniversity.ac.id

**Abstrak**— Proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dikerjakan dalam waktu terbatas menggunakan sumber daya tertentu dengan harapan bahwa memperoleh hasil yang diinginkan. Setiap proyek konstruksi membutuhkan koordinasi setiap stakeholders dengan disiplin ilmu untuk mewujudkan hasil akhir yang memenuhi spesifikasi yang sudah ditentukan. Project manager berperan mulai dari tahap inisiasi hingga tahap penutupan. PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor konstruksi bangunan yang berlokasi di Ruko Safir Permai, Gedebage, Kota Bandung. Proyek pembangunan ruko PT. XYZ dijadwalkan berlangsung selama 5 (lima) bulan yang kemungkinan akan selesai pada November 2024. Saat melakukan observasi, progress pada perencanaan dan progress aktual tidak selaras. Penelitian dilakukan untuk mengevaluasi proyek pembangunan ruko dari PT. XYZ yang harus segera dilaksanakan karena akan berdampak pada kinerja proyek yaitu mengalami keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Pada penelitian ini akan digunakan teori yaitu Project manager Competency Development Framework (PMCDF), Analytical Hierarchy Process (AHP) dan competency development plan design, 360 Degree Feedback. Dari hasil analisis, maka akan terlihat terkait aspek kompetensi yang perlu dilakukan pengembangan oleh project manager pembangunan ruko PT. XYZ.

**Kata kunci**— Evaluasi, Pengembangan, Kompetensi, Project manager, Proyek.

## I. PENDAHULUAN

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.

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 1 Hasil Perhitungan Persentase Setiap Minggu

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 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:

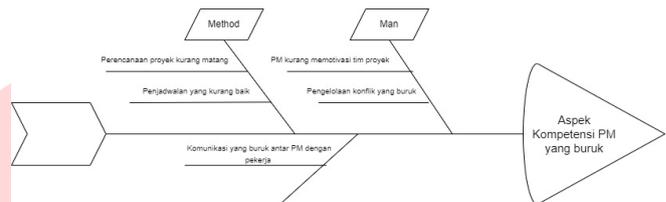


GAMBAR 1 Kurva S Progress Proyek

Gambar 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* yang berjalan sedikit 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 2 Fishbone Diagram

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. 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.

## II. KAJIAN TEORI

### A. Manajemen Proyek

Dalam sebuah proyek, dibutuhkan yang namanya manajemen proyek. Manajemen proyek adalah disiplin ilmu yang akan mengajarkan tentang kemampuan mengorganisir, merencanakan, dan mengerjakan proyek secara sederhana [1]. Dengan adanya manajemen proyek, maka diharapkan dapat membuat atau menggunakan berbagai *tools* yang dapat menghemat waktu dan biaya dalam mengerjakan proyek. Tim proyek dapat mencapai hasil dengan menerapkan berbagai pendekatan, seperti prediktif, hibrida, dan adaptif [2].

### B. Manajer Proyek

Seorang manajer proyek atau *project manager* merupakan seseorang yang diberi tanggung jawab akan kegiatan keseharian pengelolaan proyek untuk kepentingan organisasi [3]. Manajer Proyek melibatkan diri dalam berbagai fungsi, termasuk dalam memfasilitasi kerja tim proyek untuk mencapai hasil dan mengelola proses guna mencapai hasil yang diinginkan [2].

### C. Project manager Competency Development Framework (PMCDF)

*Project manager Competency Development Framework* atau dalam Bahasa Indonesia Kerangka Kerja Pengembangan Kompetensi Manajer Proyek, merupakan pendefinisian akan dimensi-dimensi utama kompetensi dan mengidentifikasi kompetensi yang paling mungkin memiliki pengaruh pada kinerja manajer proyek [4]. Kerangka kerja PCMD memberikan gambaran menyeluruh akan keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan seseorang untuk dapat mengembangkan kompetensi sebagai manajer proyek. Kerangka ini dikembangkan untuk memberikan panduan kepada individu dan organisasi tentang cara menilai, merencanakan, dan mengelola pengembangan profesional seorang Manajer Proyek. Tujuan utama Kerangka PMCD adalah untuk menyediakan panduan penilaian Kompetensi Manajer Proyek.

### D. Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut [5]. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif - alternatif, penetapan nilai kemungkinan untuk variabel aleatori, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu memiliki sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok - kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

### E. Skala Likert

Pada suatu penelitian biasanya menggunakan skala likert untuk ditunjukkan kepada responden dalam mengukur penelitian sikap dan pendapat. Teknik ini responden menilai dengan menggunakan questioner dengan memiliki 5-point didalamnya seperti dari skala Agree sampai Disagree [6].

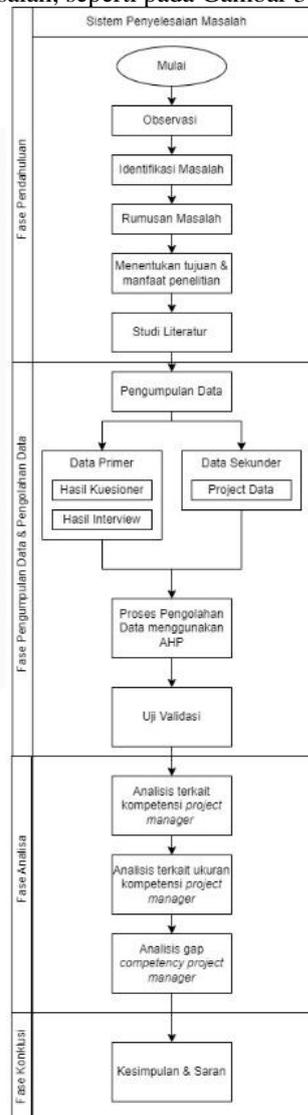
### F. 360 Degree Feedback

*360 Degree Feedback* merupakan sebuah *performance appraisal* yang menitikberatkan pada pengumpulan informasi dan berbagai pihak untuk mengukur kinerja dari seseorang. Dalam definisi lain *360 Degree Feedback* merupakan metode dalam penilaian kinerja dengan cara mengumpulkan informasi berupa umpan balik yang didapatkan dari berbagai belah pihak yang berinteraksi langsung dengan objek yang di evaluasi. Pihak-pihak yang dimaksud adalah pekerja, rekan kerja, supervisor, *customer* langsung, dan termasuk juga *self-evaluation* yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Penilaian yang didapat dengan metode ini bersifat kualitatif baik berdasarkan memberikan pertanyaan-pertanyaan, maupun menggunakan penjelasan yang mendeskripsikan. Sesuai dengan nama dari metode ini yaitu *360 Degree Feedback*, informasi-informasi yang didapatkan melalui metode ini berasal dari berbagai pihak.

Metode ini juga biasa disebut dengan *multi-rater feedback* [7].

## III. METODE

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. Berikut merupakan *flowchart* lanjutan terkait sistematika penyelesaian masalah, seperti pada Gambar 3.



GAMBAR 3 Sistematika Penyelesaian Masalah

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Content Validity Calculation

Jika para ahli mengisi kuesioner dengan skor 3 atau skor 4. Hal tersebut menunjukkan bahwa kriteria tersebut relevan. Sedangkan, jika para ahli mengisi kuesioner dengan skor 1 hingga skor 2 artinya kriteria tersebut tidak valid untuk digunakan dalam pertanyaan kuesioner untuk menilai aspek kompetensi dari *project manager* pembangunan ruko PT. XYZ. Dari hasil kuesioner yang disebar, diperoleh bahwa para ahli memilih skor yang memiliki arti relevan. Berikut merupakan tabel dari hasil kalkulasi *content validity*:

TABEL 2 Kalkulasi *Content Validity*

Pertanyaan	Ahli 1	Ahli 2	Ahli 3	Total	I-CVI
<b>C1 : Project manager proaktif dalam berkomunikasi dengan para stakeholders lainnya</b>					
1.1	1	1	1	3	1
1.2	1	1	1	3	1
1.3	1	1	1	3	1
<b>C2 : Project manager dapat mengelola komunikasi antar pihak dalam proyek</b>					
2.1	1	1	1	3	1
2.2	1	1	1	3	1
2.3	1	1	1	3	1
<b>C3 : Project manager dapat menjamin kualitas informasi</b>					
3.1	1	1	1	3	1
3.2	1	1	1	3	1
3.3	1	1	1	3	1
<b>C.4 : Project manager dapat menyesuaikan komunikasi berdasarkan lawan bicara</b>					
4.1	1	1	1	3	1
4.2	1	1	1	3	1
4.3	1	1	1	3	1
<b>Mean I-CVI</b>					1

##### B. Competence Weighting Calculation

Pengisian kuesioner yang dilakukan oleh tiga ahli, maka akan digunakan *mean geometric*. Hal ini memudahkan untuk memperoleh nilai rata-rata dari hasil pengisian kuesioner dari tiga ahli tersebut. Berikut merupakan hasil *competence weighting calculation*:

TABEL 3 Rekapitulasi AHP

Kriteria	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Kriteria	GeoMean
Communicating	9	7	9	Leading	8.277
Communicating	7	7	9	Managing	7.612
Communicating	8	8	7	Professionalism	7.652
Communicating	8	8	9	Effectiveness	8.320
Communicating	9	9	7	Cognitive Ability	8.277
Leading	3	3	1	Managing	2.080
Leading	5	5	3	Professionalism	4.217
Leading	0.33	3	0.33	Effectiveness	0.691
Leading	0.5	5	0.5	Cognitive Ability	1.077
Managing	0.11	0.11	0	Professionalism	0.119
Managing	5	5	0.2	Effectiveness	1.710
Managing	5	3	1.00	Cognitive Ability	2.466
Professionalism	3	1	0.2	Effectiveness	0.843
Professionalism	0.11	9	8.00	Cognitive Ability	1.993
Effectiveness	0.5	5	5	Cognitive Ability	2.321

Setelah hasilnya diolah, maka akan dilakukan perhitungan *geo mean*. Setelah dilakukan perhitungan tersebut, maka dilakukan perhitungan pembobotan. Hasil dari *geo mean* akan diperoleh. Berikut merupakan hasil dari tabel matriks *geo mean*:

TABEL 4 Matriks GeoMean

	Communicating	Leading	Managing	Professionalism	Effectiveness	Cognitive Ability
Communicating	1	8.277	7.612	7.958	7.958	5.739
Leading	0.121	1	2.080	2.466	0.691	1.077
Managing	0.131	0.481	1	0.359	1.710	0.819
Professionalism	0.126	0.405	2.787	1	0.493	0.459
Effectiveness	0.126	1.447	0.585	2.027	1	1.357
Cognitive Ability	0.174	0.928	1.221	2.178	0.737	1
<b>TOTAL</b>	<b>1.678</b>	<b>12.538</b>	<b>15.284</b>	<b>15.988</b>	<b>12.589</b>	<b>10.452</b>

##### C. Pengukuran Aspek Kompetensi Personal

###### 1. Interpretasi Kategori Skor (Score Category)

Langkah – langkah yang akan dilakukan untuk menentukan persentase interval, yaitu dengan mengurangi persentase terbesar dengan persentase terkecil. Lalu, hasil yang diperoleh akan dibagi dengan Skala Likert poin maksimum, yaitu sebesar enam (6). Berikut merupakan hasil perhitungan yang diperoleh:

TABEL 5 Persentase Interval

Persentase terbesar	100%
Persentase terkecil	16.67%
Skala Likert poin maks.	6
<b>Persentase Interval</b>	<b>13.9%</b>

Dari hasil perhitungan persentase interval, maka dilakukan pembuatan interval persentase. Berikut merupakan hasil pengelompokan interval persentase yang telah dibuat:

TABEL 6 Persentase Interval

Persentase Interval						
0 - 16.67%	30.56%	44.45%	58.34%	72.23%	86.12%	100%

###### 2. Hasil Penilaian Aspek Kompetensi Project Manager

Dari hasil perhitungan, diperoleh bahwa kriteria C1 diperoleh persentase sebesar 89.4%. Berikut merupakan hasil pengolahan data dari kriteria *communicating*:

TABEL 7 Pengolahan Data Kriteria *Communicating*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>C1</b>										
C1.1	0	0	0	1	3	6	55	53.67	89.4%	6
C1.2	0	0	0	2	4	4	52			
C1.3	0	0	0	0	6	4	54			
<b>C2</b>										
C2.1	0	0	0	1	6	3	52	53.67	89.4%	6
C2.2	0	0	0	2	3	5	53			
C2.3	0	0	0	1	2	7	56			
<b>C3</b>										
C3.1	0	0	0	0	6	4	54	54.33	90.6%	6
C3.2	0	0	0	0	7	3	53			
C3.3	0	0	0	0	4	6	56			
<b>C4</b>										
C4.1	0	0	0	2	6	2	50	49.67	82.8%	5
C4.2	0	0	0	1	7	2	51			
C4.3	0	0	0	4	4	2	48			

Berikut merupakan hasil pengolahan data pada kriteria *Leading* yaitu:

TABEL 8 Pengolahan Data Kriteria *Leading*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>L1</b>										
L1.1	0	0	0	3	3	4	51	50.25	83.8	5
L1.2	0	0	1	3	3	3	48			
L1.3	0	0	0	2	3	5	53			
L1.4	0	0	0	4	3	3	49			
<b>L2</b>										
L2.1	0	0	0	0	5	5	55	53.67	89.4	6
L2.2	0	0	0	0	6	4	54			
L2.3	0	0	0	0	8	2	52			
<b>L3</b>										
L3.1	0	0	0	0	9	1	51	52.67	87.8	6
L3.2	0	0	0	0	6	4	54			
L3.3	0	0	0	3	1	6	53			
<b>L4</b>										
L4.1	0	0	0	1	4	5	54	50.0	83.3	6
L4.2	0	0	0	2	5	3	51			
L4.3	0	0	0	7	1	2	45			
<b>L5</b>										
L5.1	0	0	0	3	4	3	50	51	85.0	5
L5.2	0	0	0	3	2	5	52			

Berikut merupakan hasil pengolahan data dari kriteria *Managing*, yaitu:

TABEL 9 Pengolahan Data Kriteria *Managing*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>M1</b>										
M1.1	0	0	0	1	6	3	52	49.5	82.5	5
M1.2	0	0	0	1	9	0	49			
M1.3	0	0	0	2	6	2	50			
M1.4	0	0	0	1	5	3	47			
<b>M2</b>										
M2.1	0	0	1	1	5	3	50	45.8	76.3	5
M2.2	0	0	0	5	2	3	48			
M2.3	0	0	0	8	1	1	43			
M2.4	0	0	2	4	2	2	44			
M2.5	0	0	3	2	3	2	44			
<b>M3</b>										
M3.1	0	0	0	9	1	0	41	47	78.3	5
M3.2	0	0	1	2	4	3	49			
M3.3	0	0	0	0	9	1	51			

Kriteria keempat (C04) yaitu *project manager* dapat meningkatkan peluang untuk meningkatkan kinerja proyek. Berikut merupakan hasil pengolahan data dari kriteria *Cognitive Ability*:

TABEL 10 Pengolahan Data Kriteria *Cognitive Ability*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>C01</b>										
CO1.1	0	0	1	4	3	2	46	47.4	79.0	5
CO1.2	0	0	2	2	4	2	46			
CO1.3	0	0	0	5	5	0	45			
CO1.4	0	0	1	1	6	2	49			
CO1.5	0	0	1	1	4	4	51			
<b>C02</b>										
CO2.1	0	0	0	0	8	2	52	50.4	84.0	5
CO2.2	0	0	0	1	6	3	52			
CO2.3	0	0	0	1	7	2	51			
CO2.4	0	0	0	2	6	2	50			
CO2.5	0	0	0	3	7	0	47			
<b>C03</b>										
CO3.1	0	0	1	4	1	4	48	45.3	75.56	5
CO3.2	0	0	2	4	1	3	45			
CO3.3	0	0	3	3	2	2	43			
<b>C04</b>										
CO4.1	0	0	0	1	2	7	56	50	83.33	5
CO4.2	0	0	0	4	5	1	47			
CO4.3	0	0	0	3	5	2	49			
CO4.4	0	0	0	3	6	1	48			

Berikut merupakan hasil pengolahan data dari kriteria *Effectiveness*:

TABEL 11 Pengolahan Data Kriteria *Effectiveness*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>E1</b>										
E1.1	0	0	0	3	4	3	50	49.3	82.2	5
E1.2	0	0	0	3	5	2	49			
E1.3	0	0	1	2	4	3	49			
<b>E2</b>										
E2.1	0	0	2	1	5	2	47	48.75	81.25	5
E2.2	0	0	0	2	5	3	51			
E2.3	0	0	0	3	4	3	50			
E2.4	0	0	0	4	5	1	47			
<b>E3</b>										
E3.1	0	0	0	5	4	1	46	50.2	83.67	5
E3.2	0	0	0	4	4	2	48			
E3.3	0	0	0	1	6	3	52			
E3.4	0	0	0	2	1	7	55			
E3.5	0	0	0	3	4	3	50			
<b>E4</b>										
E4.1	0	0	0	2	6	2	50	50.5	84.17	5
E4.2	0	0	0	3	7	0	47			
E4.3	0	0	1	0	3	6	54			
E4.4	0	0	0	4	1	5	51			

Kriteria terakhir (P4) yaitu *project manager* dapat bersifat objektif dalam menyelesaikan permasalahan. Berikut merupakan hasil pengolahan data dari kriteria *professionalism*:

TABEL 12 Pengolahan Data Kriteria *Professionalism*

Kode	Hasil dari Responden						Total	Rata - rata	Persentase	Skor
	1	2	3	4	5	6				
<b>P1</b>										
P1.1	0	0	0	2	7	1	49	50.3	83.9	5
P1.2	0	0	0	1	4	5	54			
P1.3	0	0	0	3	6	1	48			
<b>P2</b>										
P2.1	0	0	0	0	7	3	53	50.7	84.4	5
P2.2	0	0	0	2	8	0	48			
P2.3	0	0	0	0	9	1	51			
P2.4	0	0	0	0	6	4	54			
P2.5	0	0	0	1	7	2	51			
<b>P3</b>										
P3.1	0	0	0	0	3	7	57	53.7	89.4	6
P3.2	0	0	0	1	5	4	53			
P3.3	0	0	0	0	9	1	51			
P3.4	0	0	0	0	4	6	56			
P3.5	0	0	0	1	7	2	51			
<b>P4</b>										
P4.1	0	0	0	1	7	2	51	50.7	84.4	5
P4.2	0	0	0	1	9	0	49			
P4.3	0	0	0	1	6	3	52			
P4.4	0	0	0	1	4	5	54			
P4.5	0	0	0	1	8	1	50			

#### D. Evidence List

Untuk setiap aspek kompetensi dari *project manager* dapat dinilai menggunakan bukti yang telah terdokumentasi dalam *evidence list*. Dengan melakukan wawancara kepada *supervisor*, penulis melakukan pengumpulan data-data yang berisi bukti terkait aspek kompetensi *project manager*.

TABEL 13 Evidence List

<b>COMMUNICATING</b>			
Kode	Kriteria	Evidence	Deskripsi
<b>C1 : Project manager proaktif dalam berkomunikasi dengan para stakeholders lainnya</b>			
1.1	Project manager aktif untuk mendengarkan keluhan kesah dari para pekerja.	Kuesioner PMCDF	Pengisian kuesioner telah dilakukan
1.2	Project manager memahami terkait komunikasi secara eksplisit & implisit.	Kuesioner PMCDF	Pengisian kuesioner telah dilakukan
1.3	Project manager support tim proyek pembangunan ruko PT. XYZ	Kuesioner PMCDF	Pengisian kuesioner telah dilakukan

Pada setiap metode penilaian, terdapat kelebihan dan kekurangan masing-masing. Selain itu, metode penilaian yang dipilih pada penelitian ini terdapat perbedaan dengan metode *existing* yang dijalankan oleh proyek pembangunan ruko PT. XYZ. Metode penilaian yang dijalankan pada PT. XYZ bersifat rahasia dan hanya diketahui oleh perusahaan. Namun, pihak PT. XYZ menjelaskan bahwa proyek yang dijalankan dipimpin oleh *project manager* yang dipilih karena ada relasi yang kuat dengan salah satu stakeholder pada PT. XYZ. Sedangkan, pada penelitian ini menggunakan salah satu pendekatan yaitu teori PMCDF. Kerangka PMCDF yang digunakan untuk penilaian pada penelitian ini dapat mengidentifikasi terkait kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh *project manager*. Metode lainnya yaitu metode *360 Degree Feedback* digunakan untuk dapat mengurangi penilaian yang bersifat "subjektif" dari orang yang dinilai yaitu *project manager*. Metode PMCDF menggunakan enam kriteria aspek kompetensi yaitu

*Communicating, Leading, Cognitive Ability, Managing, Effectiveness* dan *Professionalism*. Oleh karena itu, sikap dari *project manager* akan lebih rinci ketika mengelola proyek.

#### V. KESIMPULAN

Tujuan tugas akhir yang telah dibuat pada penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mempelajari bagaimana untuk mengembangkan suatu aspek kompetensi dari *project manager* yang memimpin proyek. Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian yang berhasil dilakukan, yaitu:

1. *Project Management Competency Development Framework* (PMCDF) diterapkan untuk mengukur aspek kompetensi dari *project manager* pembangunan ruko PT. XYZ. Dari hasil penelitian, diperoleh bahwa aspek yang paling dominan yang dimiliki oleh *project manager* pembangunan ruko PT. XYZ merupakan aspek *communicating* yang telah memperoleh skor sebesar 6. Aspek kompetensi personal lainnya berdasarkan teori PMCDF dari *project manager* pembangunan ruko PT. XYZ masih perlu ditingkatkan dikarenakan memiliki skor sebesar 5 yang menunjukkan skor yang belum maksimal. Aspek kompetensi personal *project manager* tersebut seperti aspek *leading, cognitive ability, managing, effectiveness, dan professionalism*. Aspek kompetensi personal dari *project manager* yang telah dilakukan penelitian digunakan sebagai bahan pengembangan dari *project manager*.

2. Usulan yang dapat diberikan yaitu *competency development plan design* dapat digunakan untuk menunjukkan terkait kebutuhan aspek kompetensi *project manager* dari pembangunan ruko PT. XYZ. *Competency development plan design* dirancang berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya dimana berdasarkan *priority vector*. *Project manager* pembangunan ruko PT. XYZ perlu meningkatkan beberapa aspek kompetensi personal secara keseluruhan, khususnya pada aspek kompetensi *leading, cognitive ability, managing, effectiveness, professionalism*. Aspek *leading* dapat ditingkatkan dengan memberikan masukan setelah selesai melakukan kinerja proyek setiap harinya. Aspek *cognitive ability* dapat ditingkatkan dengan mengembangkan jalur komunikasi dengan melalui media sosial Whatsapp agar mempermudah jalur komunikasi antar para pekerja sehingga meminimalisir terjadinya mis informasi. Aspek selanjutnya merupakan aspek *managing* dimana *project manager* dapat memberikan note terkait pembagian tugas agar beban masing-masing pekerja seimbang. Aspek *effectiveness* dapat ditingkatkan dengan menganalisis risiko yang dapat timbul dengan selalu melakukan evaluasi setiap hari terkait *progress* proyek. Aspek terakhir adalah aspek *professionalism* dimana *project manager* dapat meningkatkan aspek kompetensi personal tersebut dengan mengarahkan tim pekerja dan melakukan penjadwalan *progress* proyek pembangunan ruko PT. XYZ sesuai dengan sumber daya manusia yang memadai.

Serta saran dari penelitian ini untuk dilanjutkan ke depannya dengan lingkup yang lebih luas adalah

1. *Competency development plan design* yang dikembangkan dapat digunakan untuk PT. XYZ agar

proyek lainnya dapat berjalan lebih lancar & efektif. Metode 360 *Degree Feedback* yang digunakan dapat mengurangi hal yang bersifat “subjektif” terhadap *project manager* pembangunan ruko PT. XYZ.

2. *Gap* dari aspek kompetensi *project manager* dapat diteliti lebih lanjut, dan dilakukan penyempurnaan sehingga *project manager* dapat bekerja lebih baik lagi di masa depan.

## REFERENSI

- [1] W. I. Ervianto, *Manajemen Proyek Konstruksi*. 2005.
- [2] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*, Seventh ed. 2021.
- [3] Heryanto and Triwibowo, “BAB II TINJAUAN PUSTAKA,” 2013, [Online]. Available: e-journal.uajy.ac.id.
- [4] C. Cartwright and M. Yinger, *Project management competency development framework*, Second edi. Project Management Institute., 2007.
- [5] Jadianan Parhusip, “Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Desain Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Calon Penerima Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) Di Kota Palangka Raya,” *J. Teknol. Inf. J. Keilmuan dan Apl. Bid. Tek. Inform.*, vol. 13, no. 2, pp. 18–29, 2019, doi: 10.47111/jti.v13i2.251.
- [6] istiqomah rahmatul ria Hardani, Auliya Hikmatul nur , andriani Helmina , fardani asri Roushandy , ustiawati jumari, utami fatmi evi, sukmana juliana dhika, *Buku Metode Penelitian Kualitatif*. 2020.
- [7] J. Farhansyah, “360 Degree Feedback, Metode Penilaian Kinerja yang Perlu Anda Ketahui,” mekari talenta. [Online]. Available: <https://www.talenta.co/blog/360-degree-feedback-metode-penilaian-kinerja-yang-perlu-anda-ketahui/>