

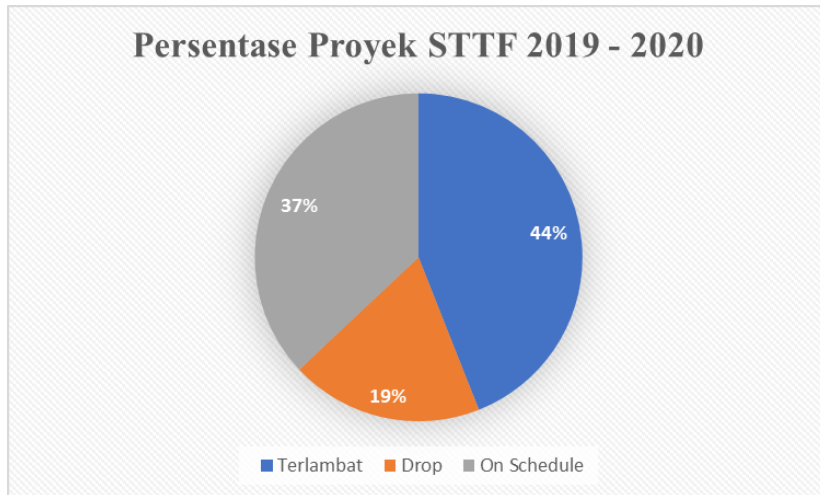
BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Proyek merupakan suatu kegiatan yang bersifat sementara karena terdapat batas awal dan batas akhir dari pelaksanaan proyek. Proyek dilakukan untuk memenuhi suatu tujuan yaitu menghasilkan produk yang unik berupa komponen dari item lain atau koreksi item, menghasilkan layanan yang unik atau kemampuan untuk melakukan layanan, menghasilkan hasil yang unik dan menghasilkan suatu kombinasi yang unik dari satu atau lebih produk, layanan atau hasil (Project Management Institute, 2017a). Menurut Larson (2006) proyek merupakan kegiatan yang kompleks dan dibatasi oleh waktu, anggaran, sumber daya, dan spesifikasi pekerjaan.

Pertumbuhan yang pesat dalam industri meningkatkan sejumlah proyek kompleks di berbagai sektor yaitu pertahanan dan infrastruktur. Proyek tersebut cenderung membutuhkan anggaran yang besar dan sistem yang kompleks menyebabkan ketidateraturan, ketidakpastian serta memiliki kinerja proyek yang terlambat dalam proses penyelesaian dan gagal untuk menyampaikan tujuan dari proyek yang dilakukan (Rezvani dkk, 2016)

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan konstruksi dan pengelolaan jaringan infrastruktur. Pada perusahaan ini terdapat dua proyek yang sedang dijalankan yaitu proyek Shift To The Front (STTF) dan proyek digitalisasi SPBU. Proyek STTF telah dilakukan pada tahun - tahun sebelumnya, namun untuk tahun 2020, proyek STTF telah berada pada batch II yang terdapat pada 33 lokasi. Terdapat historical data pada proyek STTF sebagai berikut



Gambar I.1 Persentase Proyek STTF 2019 - 2020

Pada Gambar 1 dapat diketahui jika terdapat lokasi proyek yang terlambat hingga 44%, lokasi proyek yang dilakukan drop hingga 19% dan lokasi proyek yang tepat waktu hingga 37% sehingga lokasi proyek yang terlambat lebih tinggi dibandingkan lokasi proyek yang tepat waktu. Selanjutnya terdapat proyek digitalisasi SPBU, proyek ini merupakan upaya dari pemerintah untuk penyaluran bahan bakar minyak (BBM) dapat diketahui secara pasti. Proyek SPBU dilaksanakan sejak tahun 2018 dan ditargetkan selesai pada tahun 2019, namun pada awal tahun 2020 yang terdigitalisasi belum mencapai target. Terdapat kurva S pada proyek sebagai berikut.

WITEL : BANDUNG BARAT
Date : 02 Maret 2020

Weeks	PLAN/REALISASI	WEEK 1	WEEK 2	WEEK 3	WEEK 4	WEEK 5	WEEK 6	WEEK 7	TOTAL
		14-Jan s.d 18-Jan	19-Jan s.d 25-Jan	26-Jan s.d 1-Feb	2-Feb s.d 8-Feb	9-Feb s.d 15-Feb	16-Feb s.d 22-Feb	23-Feb s.d 29-Feb	
CW DISP + REWORK	PLAN	6	8	5	-	-	-	-	19
	REALISASI	5	4	8	-	-	-	-	17
CW ATG + REWORK	PLAN	4	7	4	-	-	-	-	15
	REALISASI	3	-	11	-	-	-	-	14
INST ATG	PLAN	8	9	9	-	-	-	-	26
	REALISASI	4	1	5	2	1	1	-	14
INST IT	PLAN	-	-	-	3	-	-	-	3
	REALISASI	-	-	-	-	-	-	-	-
INTEGRASI	PLAN	8	6	8	8	6	6	7	49
	REALISASI	4	3	3	3	3	3	1	20
PLAN PER WEEK		26	30	26	11	6	6	7	112
KOMULATIF PLAN PER WEEK		26	56	82	93	99	105	112	
REALISASI PER WEEK		16	8	27	5	4	4	1	65
KOMULATIF REALISASI PER WEEK		16	24	51	56	60	64	65	

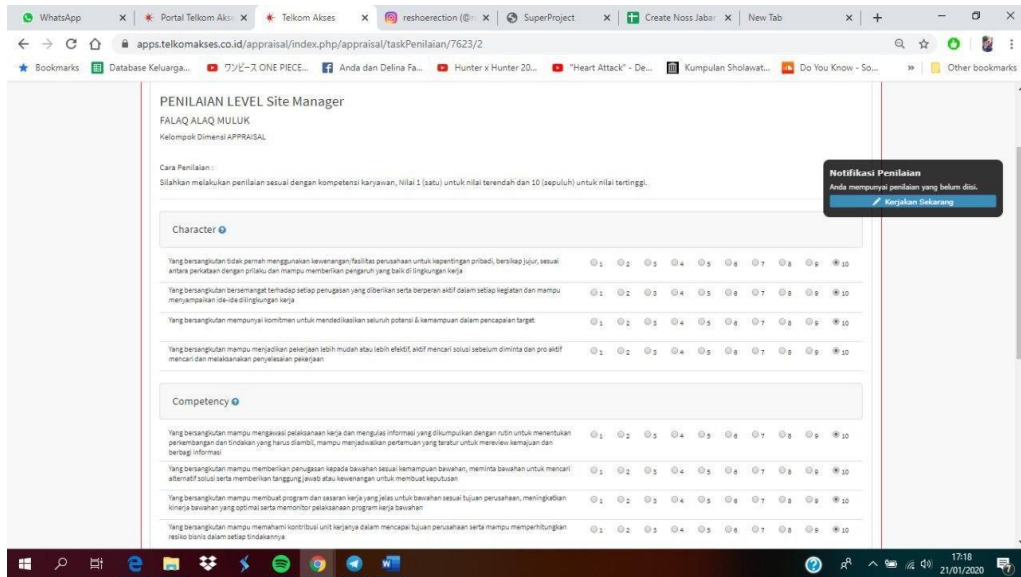
Gambar I 2 Kurva-S SPBU

Dapat diketahui pada Gambar I.2 terdapat rencana instalasi dan integrasi perangkat setiap minggu, namun yang terealisasi tidak sesuai rencana sehingga menyebabkan

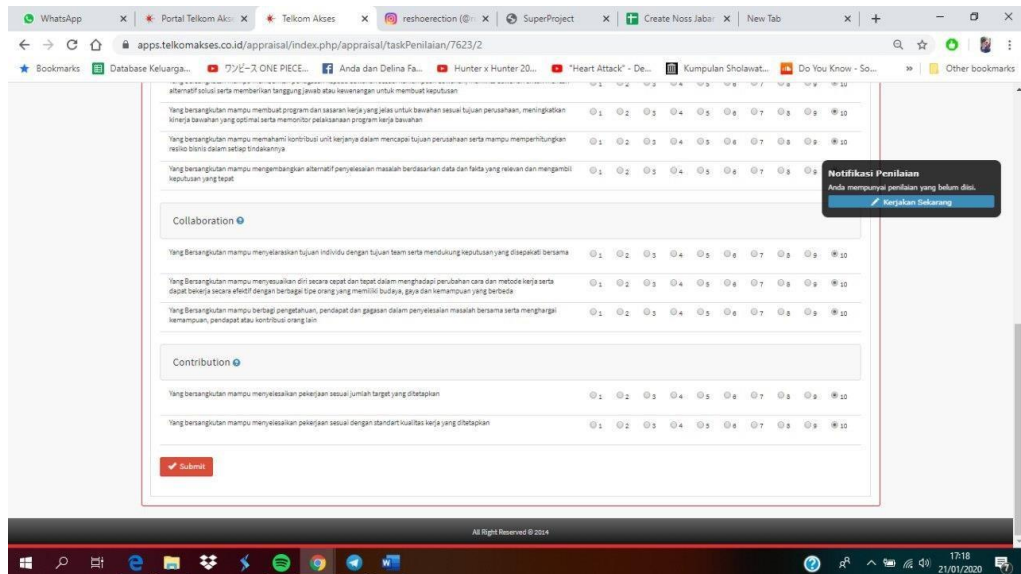
terlambatnya beberapa SPBU untuk di digitalisasikan karena belum dilakukan instalasi dan integrasi pada perangkat. Berdasarkan data proyek STTF II dan digitalisasi SPBU dapat diketahui jika kedua proyek masih mengalami keterlambatan dan tidak mencapai target, menurut penelitian Rezvani dkk (2016), pencapaian target pada proyek dapat dicapai melalui tindakan yang baik dari manajer proyek

Manajer proyek memiliki peranan penting terhadap keberhasilan proyek dalam memimpin tim proyeknya untuk memenuhi tujuan dari proyek dan keinginan dari *stakeholder*. Menurut penelitian Dziekoński (2017), tugas manajer proyek mencakup berbagai aktivitas yang membutuhkan suatu kompetensi agar mencapai keberhasilan proyek salah satu aktivitas manajer proyek adalah berkomunikasi dengan tim proyek, sponsor proyek dan *stakeholder*. Untuk mengetahui sejauh mana kompetensi yang dimiliki dari manajer proyek dapat dilakukan dengan penilaian berbasis kompetensi (Dewi dkk, 2016)

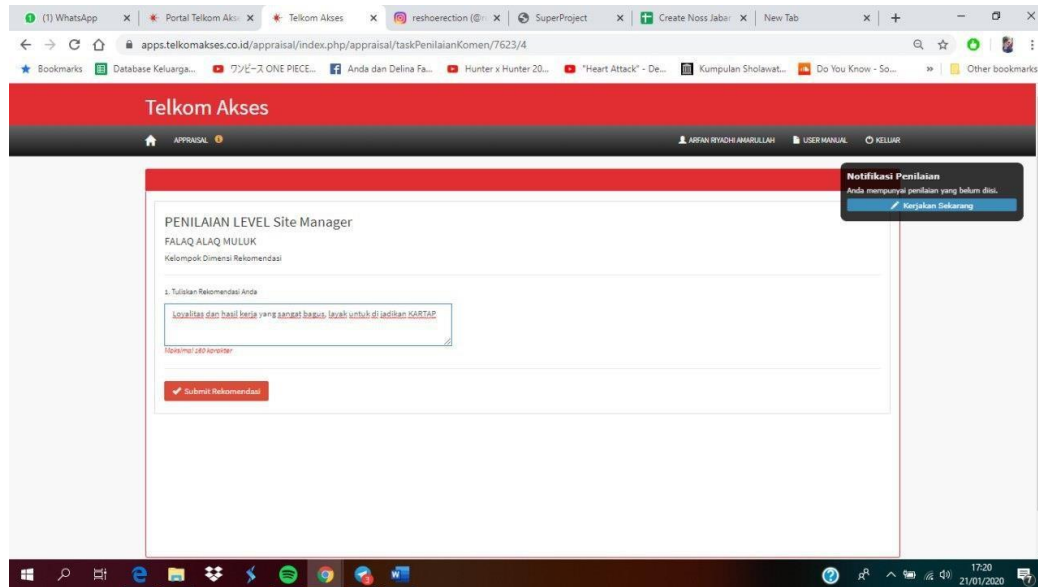
PT.XYZ melakukan penilaian terhadap karyawan yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan karyawan serta pengembangan terhadap karyawan. Terdapat empat aspek yang dinilai yaitu *Character*, *Competency*, *Collaboration*, dan *Contribution* dengan metode yang digunakan yaitu metode *rating scale*. Penilaian kinerja pada perusahaan ini melibatkan seluruh karyawan, setiap masing – masing karyawan melakukan penilaian terhadap tiga orang dengan sistem random sehingga masing – masing karyawan mendapatkan kemungkinan untuk menilai seseorang dengan jabatan yang sama atau berbeda jabatan. Berdasarkan wawancara dengan staff HRD di PT XYZ didapatkan informasi bahwa hasil dari penilaian eksisting kurang dapat mempresentasikan kemampuan yang dimiliki karyawan dengan jelas. Hal ini disebabkan oleh aspek *competency* yang bersifat umum dan tidak disesuaikan oleh jabatannya sehingga kurang spesifik dan detail untuk menggambarkan kemampuan karyawan ketika melakukan pekerjaannya. Berikut merupakan contoh format penilaian kinerja yang dimiliki oleh PT XYZ.



Gambar I.3 Penilaian Eksisting Perusahaan



Gambar I.4 Penilaian Eksisting Perusahaan (Lanjutan)



Gambar I.5 Penilaian Eksisting Perusahaan (Lanjutan)

Dengan adanya permasalahan aspek *competency* pada penilaian eksisting dan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh manajer proyek, maka perlu dilakukan perbaikan pada aspek kompetensi dengan menggunakan suatu kerangka yaitu *Project Manager Competency Development (PMCD)[®] Framework* karena *framework* ini dapat mendefinisikan kompetensi yang sangat dibutuhkan dari manajer proyek terdapat tiga kompetensi yaitu *knowledge*, *performance*, dan *personal*, namun dalam penelitian ini dilakukan pengukuran kompetensi *personal* karena menurut penelitian Pratami dan Tripiawan (2018, kompetensi *personal* lebih banyak digunakan saat mengelola proyek dibandingkan dengan kompetensi *knowledge* dan *performance*. Penilaian pada *personal competence* dilakukan terhadap enam dimensi yaitu kemampuan berkomunikasi (*Communicating*), kemampuan memotivasi dan membimbing tim proyek (*Leading*), kemampuan mengelola sumber daya secara efektif (*Managing*), kemampuan menerapkan alat, teknik dan pengetahuan yang tepat (*Cognitive Ability*), kemampuan untuk memberikan hasil yang sesuai (*Effectiveness*) dan kemampuan berperilaku secara etis (*Professionalism*) (Project Management Institute, 2017b).

I.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana bobot kompetensi pada aspek personal yang terdapat pada PT XYZ?
2. Bagaimana kompetensi personal terhadap manajer proyek berdasarkan PMCDF?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi bobot kepentingan pada kompetensi personal manajer proyek di PT XYZ.
2. Mengidentifikasi skor kompetensi personal pada manajer proyek berdasarkan PMCDF®

I.4 Batasan Penelitian

1. Terdapat beberapa dimensi kompetensi pada PMCDF® yaitu *Personal, Knowledge, Performance*. Namun pada penelitian ini hanya melihat dari dimensi Personal manajer proyek pada PT XYZ.
2. Penelitian ini membobot enam kompetensi personal pada PMCDF® tanpa membobot elemen – elemen dari enam kompetensi tersebut.
3. Melakukan kesenjangan dengan membandingkan *current score* dengan minimum dan maksimum skor dari PMCDF® tanpa melakukan kesenjangan terhadap penilaian diri sendiri dengan para penilai
4. Penilaian bobot kepentingan kompetensi personal hanya dilakukan oleh *expert* yang berada pada PT XYZ

I.5 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan terdapat manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat digunakan suatu proyek untuk mengetahui *personal competence* yang dimiliki seorang manajer proyek tersebut
2. Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam kompetensi personal terhadap manajer proyek

3. Penelitian ini dapat menjadi masukan untuk melakukan penilaian yang lebih detail terhadap manajer proyek
4. Membantu manajer proyek untuk melakukan pengembangan terhadap kompetensi personal yang dimiliki

I.6 Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan yang digunakan pada penelitian ini yang terdiri dari beberapa bab:

Bab I Pendahuluan

Bab ini akan dijelaskan mengenai pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang dibutuhkan nya PMCDF® setelah itu menjabarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisikan teori – teori yang berkaitan atau relevan dengan permasalahan yang terdapat pada penelitian, serta bab ini berisikan literatur – literatur yang juga relevan dengan penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisikan mengenai langkah-langkah yang akan digunakan untuk pengukuran kompetensi terhadap sumber daya manusia dengan acuan PMCDF®. Pada bab ini juga dijelaskan rincian dari langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan tentang data yang dikumpulkan dan akan diolah menggunakan metode yang berkaitan pada penelitian untuk mendapatkan sebuah *output* yang diharapkan

Bab V Analisis

Bab ini berisikan analisis dari data yang dikumpulkan dan diolah pada bab sebelumnya. Hasil dari analisis ini akan digunakan untuk usulan perbaikan pada proyek.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan yang didapatkan dari analisis data, lalu memberikan implementasi manajerial berupa saran yang dapat berguna untuk suatu proyek atau untuk penelitian selanjutnya.