

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Kinerja merupakan sebuah gambaran/deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seorang atau satu kelompok (Cascio, 2006). Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang selama rentang waktu tertentu dibandingkan dengan hasil yang telah dicapai seperti: standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Alwi, 2012). Dalam proses konstruksi bangunan diperlukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat performansi kerja yang baik dan mengetahui tercapainya tujuan akhir suatu proyek (Simanjuntak dkk, 2019). Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengetahuan untuk membuat sesuatu terjadi. Kompetensi selalu mencakup niat, sifat, konsep diri, peran social, dan pengetahuan dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan (Liikamaa, 2015). Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu (Sinambela, 2012). Berdasarkan paparan dari berbagai pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penilaian kinerja diterapkan untuk dapat mengetahui individu yang dinilai mempunyai kemampuan dan dapat mengoreksi kesalahan yang telah dilakukan.

Tujuan dari *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* ini adalah untuk menyediakan kerangka kerja untuk definisi, penilaian, dan pengembangan portofolio/program/kompetensi manajer proyek. Dimensi utama dari kompetensi dan mengidentifikasi kompetensi yang paling mungkin berdampak pada kinerja manajer di bidang portofolio, program, dan manajemen proyek. Tingkat

dampak keberlanjutan manajemen dapat bervariasi, terdapat faktor-faktor seperti jenis dan karakteristik proyek, atau konteks organisasi dan kematangan (PMI, 2017). Kerangka ini dikembangkan untuk memberi panduan individu dan organisasi tentang cara menilai, merencanakan, dan mengelola pengembangan profesional proyek (PMI, 2017). Berdasarkan data proyek tahun 2018, Proyek yang mengalami keterlambatan ternyata lebih banyak dari pada proyek yang dapat diselesaikan tepat waktu. Skala proyek PT.X berkisar dari kisaran nilai proyek Rp500 juta hingga Rp1 milyar sehingga dapat dikatakan proyek cukup berisiko (Fajri Tri Rahmadini Alsya dkk, 2018).

Project Manager Competency Development Framework (PMCDF®) dalam aspek performansi terdapat sepuluh *knowledge area* yaitu: *project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project human resource management, project communications management, project risk management, project procurement management, project stakeholder management*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Carvalho dkk, 2015) dapat diidentifikasi bahwa *Project Manager area* fokus pada *project procurement management, project resource management, project quality management, project integration management, project cost management* yang diukur dengan dua indikator, Indikator pertama yaitu nilai mata uang investasi (R\$) dalam pelatihan PM di semua tingkat unit bisnis yang tersedia, kedua jumlah PM di unit bisnis yang bertanggung jawab untuk memimpin proyek yang memiliki sertifikat PMP. *Performance competence* adalah apa yang dapat dilakukan atau dicapai oleh manajer proyek dengan menerapkannya pengetahuan manajer proyek dan keterampilan individu. Terdapat hubungan sebab akibat antara kompetensi manajer proyek dan keberhasilan proyek. Untuk menilai *performance competence* dapat diukur dengan menilai individu terhadap setiap unit kompetensi dan elemen menggunakan kriteria kinerja dan jenis bukti yang ditentukan. Standar ini memberikan *framework, structure, dan baseline* yang dapat digunakan untuk mengukur individu. Salah satu *framework* yang dapat digunakan untuk mengukur *performance competence* khususnya pada

manajer proyek adalah *Project Manager Competency Development Framework* (PMCDF®).

Penilaian kinerja manajer proyek yang diterapkan pada PT. XYZ yaitu menggunakan Aplikasi Appraisal, dimana pada aplikasi tersebut penilaian yang dilakukan berdasarkan posisi karyawan yang bertujuan untuk kegiatan promosi dan pengembangan. Pada posisi manajer proyek terdapat empat aspek yang dilakukan penilaian (*Character, Competency, Collaboration, dan Contribution*) dengan metode yang digunakan yaitu *rating scale*. Sistem yang digunakan pada penilaian ini adalah setiap karyawan melakukan penilaian terhadap tiga orang secara acak, sehingga setiap karyawan dapat berkesempatan untuk menilai seseorang dengan jabatan yang sama atau berbeda. Output dari penilaian yang dilakukan ini yaitu dibagi kedalam lima kategori yaitu C1, C2, C3, C4, dan C5. Untuk kategori C1 memiliki arti bahwa kinerja karyawan sangat baik dan dapat dilakukan promosi, untuk kategori C2 memiliki arti bahwa kinerja karyawan baik dan dapat dilakukan promosi, sedangkan untuk kategori C3 memiliki arti bahwa kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata, untuk kategori C4 memiliki arti bahwa kinerja karyawan kurang, dan terakhir untuk kategori C5 memiliki arti bahwa kinerja karyawan sangat kurang dan tidak dilakukan perpanjangan kontrak. Berdasarkan penilaian yang diterapkan pada PT. XYZ tersebut dianggap kurang lengkap untuk menilai kompetensi *manajer proyek* dan belum cukup menggambarkan bagaimana manajer proyek dalam mengelola proyek. Selain itu permasalahan yang kerap terjadi dalam pelaksanaan proyek PT. XYZ yaitu keterlambatan penyelesaian proyek, salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut yaitu strategi perencanaan yang kurang tepat. Hal tersebut terjadi disebabkan karena performansi manajer proyek yang kurang baik. Oleh karena itu dibutuhkan suatu metode pengukuran kompetensi aspek performansi manajer proyek salah satunya menggunakan *Project Manager Competency Development Framework* (PMCDF®). Selain itu, berdasarkan penelitian yang telah dibahas diatas serta acuan pada (PMI, 2017), pengukuran kompetensi manajer proyek terdiri dari 10 *knowledge area* yang akan dilakukan penyaringan berdasarkan karakteristik, budaya, dan kebutuhan dari perusahaan tersebut dengan

menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Penggunaan metode ini bertujuan untuk memberikan ranking unit kompetensi tertinggi yang mempunyai pengaruh besar untuk menjalankan sebuah proyek. Kemudian diperlukan adanya upaya evaluasi sehingga perusahaan dapat memperbaiki masalah penyelesaian proyek yang terjadi dan juga diperlukan sebuah *framework* yang tepat untuk menilai manajer proyek dengan menggunakan pengukuran *checking evidence* berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disesuaikan dengan buku (PMCDF®). Hasil dari pengukuran *checking evidence* ini akan diperoleh *score* manajer proyek dan tingkat kompetensi minimum pada setiap elemen unit (PMCDF®). Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan penilaian *performance competence* manajer proyek pada PT. XYZ yang tepat yaitu dengan dilakukan penilaian berdasarkan standar *Project Manajement Competency Development Framework* (PMCDF®). Dengan metode metode tersebut penelitian ini akan memberikan pemahaman bagaimana kinerja manajer proyek yang diterapkan di perusahaan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja kompetensi aspek performansi manajer proyek dan dapat mengurangi potensi kegagalan proyek selanjutnya.

I.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengukuran kompetensi aspek performansi pada PT. XYZ menggunakan metode PMCDF?
2. Bagaimana kompetensi aspek performansi yang dimiliki manajer proyek pada PT. XYZ berdasarkan PMCDF®?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam pemecahan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengukuran kompetensi aspek performansi pada PT. XYZ menggunakan metode PMCDF.

2. Untuk mengetahui kompetensi aspek performansi yang dimiliki manajer proyek pada PT. XYZ berdasarkan PMCDF®.

I.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini dapat digunakan suatu proyek untuk mengetahui kompetensi performansi yang dimiliki seorang manajer proyek
2. Penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang tidak subjektif
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk melakukan penilaian yang lebih detail terhadap manajer proyek berdasarkan kompetensi performansinya
4. Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan serta wawasan manajer proyek dalam kompetensi performansi

I.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian dapat terfokus pada topik permasalahan pada penelitian maka ditentukan batasan penelitian sebagai berikut.

1. Penelitian ini mengukur kompetensi aspek performansi manajer proyek PT. XYZ berdasarkan proyek yang pernah dilakukan, dan sedang dilakukan.
2. Dari ketiga dimensi kompetensi PMCDF® yaitu *Personal*, *Knowledge*, *Performance*, penelitian ini hanya, melihat dari dimensi *Performance*.
3. Penelitian ini hanya menilai kompetensi aspek performansi manajer proyek berdasarkan sepuluh kompetensi performansi pada PMCDF®.
4. Usulan yang diberikan merupakan hasil dari penelitian ini tanpa melibatkan pihak lain.

I.6 Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah penggambaran isi dari laporan ini, maka dibuat ringkasan sistematika penulisan Laporan Kerja Praktek sebagai berikut.

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Batasan penelitian, dan ringkasan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi penjelasan mengenai studi literatur yang terkait dengan studi penelitian untuk memecahkan permasalahan pada kasus penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisikan penjelasan mengenai langkah-langkah dan metode yang digunakan dalam melakukan pengumpulan dan analisis data pada kasus penelitian.

BAB IV Pengumpulan dan Pengeolahan Data

Bab ini menjelaskan mengenai kegiatan pengumpulan data yang dibuthkan dan pengolahan data dalam penelitian.

BAB V Anaisis

Bab ini berisikan analisis terhadap pengolahan data yang telah di olah bada bab sebelumnya.

BAB VI Simpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran terhadap hasil Analisa yang sudah dibuat.