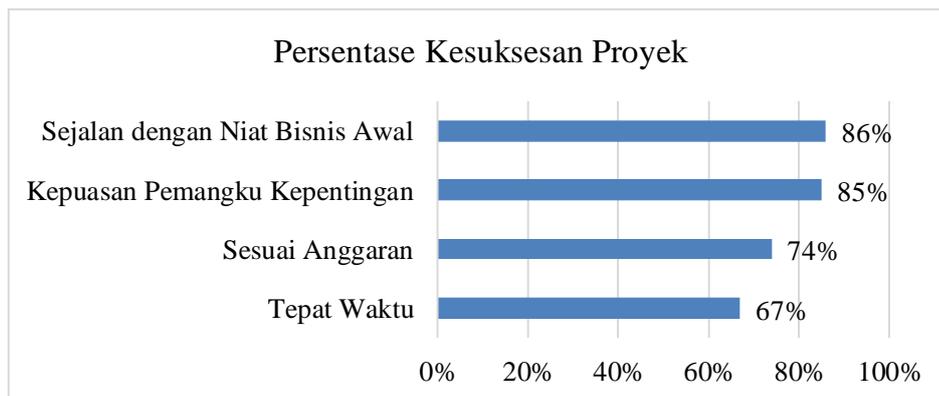


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kesuksesan tentunya menjadi tujuan akhir dari sebuah proyek. Kesuksesan proyek dapat ditinjau dari tercapainya sasaran yaitu selesai tepat waktu, tepat biaya, tepat mutu, keamanan, dan kepuasan client (Project Management Institute, 2017a) Berdasarkan survei yang dilakukan oleh KMPG dan Project Management Institute pada tahun 2022 menunjukkan bahwa 67% proyek sukses dengan tepat waktu, 74% proyek sukses dengan sesuai anggaran, 85% proyek sukses dengan kepuasan stakeholder, dan 86% proyek sukses sejalan dengan niat bisnis (KMPG & Project Management Institute, 2022). Hasil survei ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam mencapai kesuksesan proyek yang optimal.

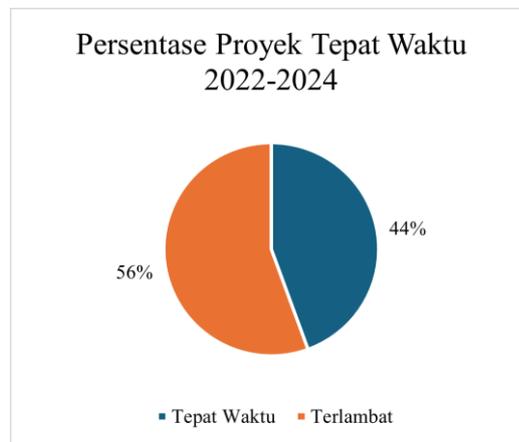


Gambar I. 1 Persentase Kesuksesan *Project*

Sumber: KMPG dan Project Management Institute (2022)

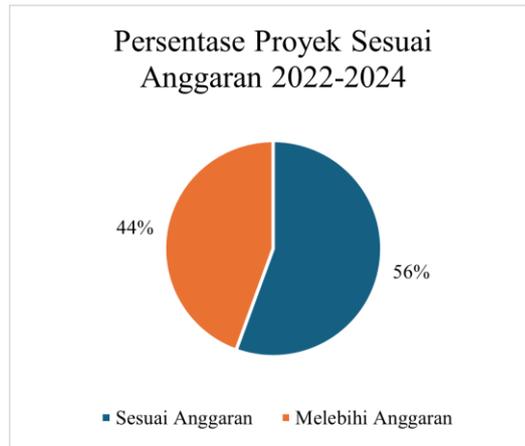
Salah satu faktor yang krusial dalam mencapai kesuksesan proyek yang optimal adalah peran dari *project manager*. Perusahaan dengan *project manager* yang lebih kompeten cenderung melaksanakan proyek lebih sukses (Pretorius dkk., 2022). *Project manager* dengan kompetensi kepemimpinan dan komunikasi yang baik juga mempengaruhi kesuksesan proyek secara signifikan (Sampaio dkk., 2022). Maka dari itu, ketika manajer proyek tidak memiliki kompetensi yang memadai, proyek dapat mengalami berbagai masalah.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa *general* konstruksi, arsitektur, bangun landscape, kontraktor umum, desain interior dan eksterior, serta melayani pengerjaan *maintenance* bangunan atau gedung. PT XYZ berpusat di Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta. Berbagai proyek telah diselesaikan oleh perusahaan, namun berbagai permasalahan juga pernah terjadi selama pengerjaan proyek. Menurut data internal perusahaan didapatkan pada tahun 2022 hingga 2024 terdapat beberapa proyek yang mengalami keterlambatan. Berikut merupakan data *historical* proyek yang mengalami keterlambatan pada PT XYZ.



Gambar I. 2 Data *Historical* Proyek Tepat Waktu
Sumber: PT XYZ (2024)

Berdasarkan Gambar I.1 dapat diketahui bahwa terdapat 56% proyek yang mengalami keterlambatan dalam rentang waktu 2022-2024. Angka ini mewakili 15 dari 27 proyek yang ditangani perusahaan. Proyek-proyek tersebut mencakup berbagai jenis, seperti pembangunan perumahan, pembangunan fasilitas perusahaan lain, pembangunan gudang, dan arsitektur. Dampak dari permasalahan ini dapat merugikan perusahaan, seperti menurunnya kepercayaan klien, potensi penalti kontrak, tertundanya proyek-proyek lain, berkurangnya keuntungan, serta menurunnya daya saing perusahaan dalam tender proyek-proyek selanjutnya akibat reputasi pengelolaan waktu yang kurang baik. Keterlambatan pada proyek-proyek tersebut tentunya akan mempengaruhi biaya dari proyek, seperti yang ditunjukkan pada data *historical* proyek yang mengalami melebihi anggaran berikut ini.

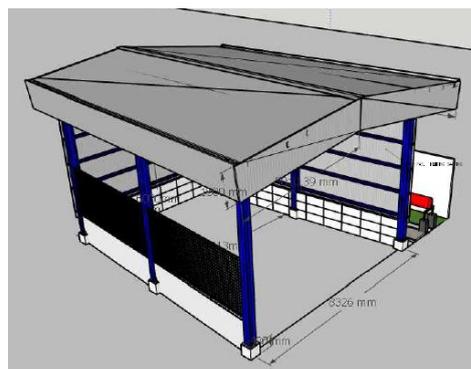


Gambar I. 3 Data *Historical* Proyek Tepat Waktu

Sumber: PT XYZ (2024)

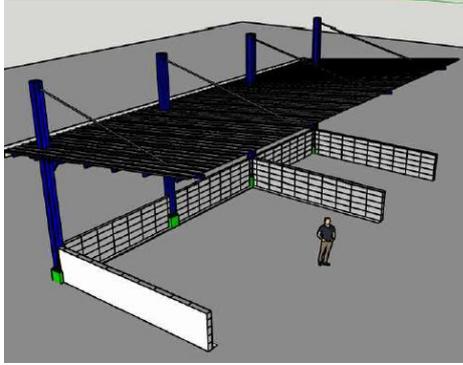
Berdasarkan Gambar I.2 meskipun keterlambatan proyek seringkali berdampak pada peningkatan biaya, data menunjukkan bahwa 56% proyek masih dapat diselesaikan sesuai anggaran. Namun demikian, 44% proyek atau 12 dari 27 proyek tetap mengalami kelebihan anggaran. Kondisi ini berpotensi mengakibatkan berkurangnya margin keuntungan, terhambatnya arus kas untuk proyek-proyek lain, serta menurunnya daya saing perusahaan dalam tender proyek-proyek selanjutnya.

Salah satu proyek yang saat ini mengalami permasalahan yang salah satunya akibat kesalahan manajer proyek adalah proyek pembangunan *Canopy Pallet Storage*, *Canopy Scrap and Washing Pallet*. Berikut merupakan tampilan dari gambar 3D proyek *Canopy Pallet Storage*, *Canopy Scrap and Washing Pallet*:



Gambar I. 4 *Canopy Pallet Storage*

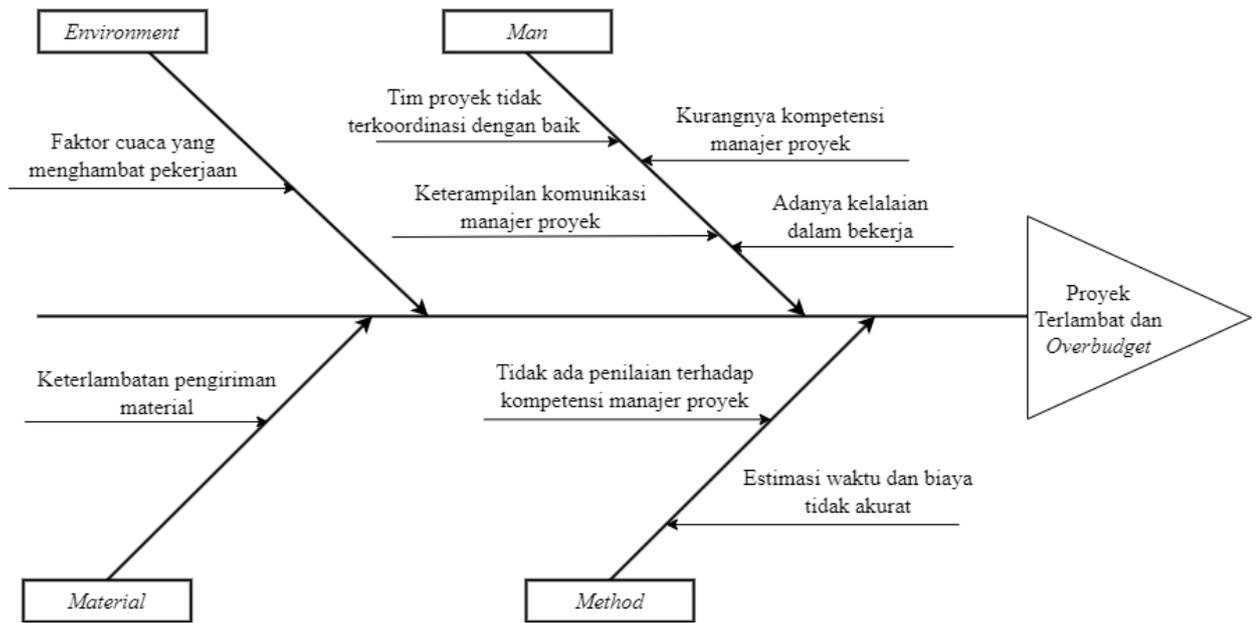
Sumber: PT XYZ (2024)



Gambar I. 5 *Canopy Scrap and Washing Pallet*

Sumber: PT XYZ (2024)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Manager* PT XYZ, didapatkan bahwa rencana proyek pembangunan tersebut tidak terealisasikan sesuai rencana awal. Proyek ini menunjukkan bahwa kurangnya kompetensi manajer proyek dalam mengelola konflik internal, dan memecahkan masalah yang terjadi dengan cepat dan tanggap menjadi faktor yang menyebabkan proyek mengalami keterlambatan dan melebihi anggaran. Faktor-faktor tersebut tidak hanya terjadi pada proyek *Canopy Pallet Storage, Canopy Scrap and Washing Pallet*, tetapi juga dapat mencerminkan tantangan yang dihadapi proyek-proyek lain pada PT XYZ. Faktor-faktor lainnya yang menjadi penyebab keterlambatan dan melebihi anggaran perlu dianalisis secara luas, maka dilakukan wawancara terhadap *Manager* PT XYZ. Hasil wawancara tersebut divisualisasikan melalui *fishbone diagram* sebagai berikut.



Gambar I. 6 Fishbone Diagram Keterlambatan dan Overbudget pada PT XYZ

Pada *fishbone diagram* diatas dapat dilihat bahwa terdapat banyak permasalahan yang menjadi faktor keterlambatan proyek dari sisi *man*, *method*, *material* dan *environment*. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai faktor-faktor tersebut.

1. Man

Faktor pertama adalah dari sisi *man* atau manusia yaitu kurangnya kompetensi manajer proyek sehingga mempengaruhi kemampuan memimpin dan mengelola proyek secara efektif, kurangnya keterampilan komunikasi manajer proyek sehingga dapat menyebabkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan konflik internal, tim proyek tidak terkoordinasi dengan baik yang mengakibatkan terjadi kesalahan pada pekerjaan, lalu kelalaian dalam pelaksanaan pekerjaan proyek. Faktor *man* menjadi permasalahan yang paling banyak terjadi dalam proyek. Maka dilakukan wawancara mendalam untuk merangkum kesalahan *project manager* yang dinilai kurang kompeten. Berikut merupakan tabel hasil dari wawancara tersebut.

Tabel I. 1 Kesalahan *Project Manager*

Kesalahan <i>Project Manager</i>	Dampak pada Proyek
Tidak mendengarkan masukan dari tim dan tukang	Terjadi penundaan pekerjaan karena kesalahan teknis yang seharusnya bisa dihindari jika masukan dari tim diperhatikan
Cara komunikasi tidak disesuaikan dengan audiens	Terjadi miskomunikasi yang menyebabkan pekerjaan dilakukan tidak sesuai spesifikasi, mengakibatkan perlunya biaya tambahan.
Tidak melakukan rapat rutin/interaksi dengan <i>stakeholder</i>	Stakeholder merasa tidak dilibatkan, menyebabkan ketidakpuasan, dan miskomunikasi sehingga perubahan-perubahan terjadi di tengah jalan dan mengakibatkan keterlambatan proyek.
Tidak melakukan umpan balik secara teratur dengan tim	Kualitas pekerjaan tim menurun karena tidak ada evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.
Tidak mengelola konflik dan menyelesaikan konflik dengan baik	Penurunan produktivitas tim karena tim terfokus pada masalah interpersonal daripada pekerjaan, sehingga terjadi miskomunikasi yang mengakibatkan keterlambatan dan melebihi anggaran.
Tidak menginformasikan pekerjaan yang akurat	Pekerjaan dilakukan tidak sesuai spesifikasi karena tim bekerja berdasarkan informasi yang salah atau tidak lengkap sehingga perlu perbaikan yang mengakibatkan proyek terlambat dan melebihi anggaran.
Tidak memecahkan masalah yang terjadi dengan cepat dan tanggap	Kerusakan dan kesalahan teknis semakin parah yang mengakibatkan proyek menjadi terlambat.

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan bahwa masih terdapat beberapa kesalahan manajer proyek yang berdampak pada proyek-proyek di PT XYZ, seperti tidak mendengarkan masukan tim, cara komunikasi yang tidak sesuai dengan audiens, kurangnya interaksi dengan stakeholder, manajemen konflik yang buruk, ketidakakuratan informasi pekerjaan, dan lambatnya pemecahan masalah berdampak pada keterlambatan proyek dan peningkatan anggaran.

2. *Method*

Faktor kedua adalah *method* yaitu estimasi waktu dan biaya yang tidak akurat sehingga menyebabkan ketidaksesuaian realisasi proyek dengan target awal. Lalu tidak adanya penilaian terhadap kompetensi manajer proyek yang mengakibatkan ketidaksesuaian antara kemampuan manajer proyek dan tuntutan proyek. Tanpa penilaian terhadap manajer proyek, perusahaan tidak dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan pada manajer proyeknya. Hal ini tentunya menghambat perusahaan dalam mengevaluasi manajer proyek untuk pengembangan kompetensi yang tepat sasaran, yang akhirnya menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek dan melebihi anggaran.

3. *Material*

Faktor ketiga adalah *material* yaitu keterlambatan pengiriman material. Hal ini tentunya memiliki dampak pada proyek, menyebabkan penundaan dan peningkatan biaya sehingga realisasi proyek tidak sesuai dengan target awal proyek. Material merupakan komponen kritis dalam pekerjaan, apabila material tidak tersedia sesuai perencanaan maka akan berdampak pada keseluruhan durasi proyek.

4. *Environment*

Faktor keempat adalah *environment* yaitu faktor cuaca yang menghambat pekerjaan. Kondisi lingkungan seperti cuaca merupakan tantangan yang tak dapat dihindarkan dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Cuaca yang buruk ini mengakibatkan pekerjaan proyek terganggu dan dihentikan sementara. Akibatnya proyek mengalami keterlambatan dan melebihi anggaran.

Berdasarkan *fishbone diagram* maka untuk mengatasi masalah ini terulang pada proyek-proyek selanjutnya, salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah

pengukuran penilaian terhadap kompetensi manajer proyek pada PT XYZ berdasarkan panduan *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. *PMCD Framework* merupakan salah satu kerangka model kerja yang dikembangkan untuk menilai dan mengembangkan kompetensi manajer proyek. *PMCD Framework* terdiri dari tiga aspek utama, kompetensi pengetahuan (*knowledge*), kompetensi kinerja (*performance*), dan kompetensi personal (*personal*). (Project Management Institute, 2017b)

Salah satu aspek utama yang dinilai lebih sesuai dan memiliki urgensi lebih tinggi dibandingkan dengan kompetensi lainnya adalah kompetensi personal. Kompetensi personal mencakup berbagai komponen seperti komunikasi, kepemimpinan, manajemen, kemampuan kognitif, efektivitas, dan profesionalisme (Project Management Institute, 2017b). Komponen-komponen tersebut sesuai dengan diperlukannya kemampuan interpersonal seorang *project manager* dalam menyelesaikan proyek bersama dengan tim proyek dan *stakeholder* lainnya (Project Management Institute, 2017a).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kompetensi personal project manager saat ini, serta dapat digunakan untuk bahan evaluasi. PT. XYZ akan memiliki dasar yang kuat untuk menilai, mengembangkan, dan menempatkan manajer proyek secara lebih efektif dan diharapkan dapat meningkatkan tingkat kesuksesan proyek dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bobot prioritas dari masing-masing unit kompetensi personal *project manager* pada PT XYZ?
2. Bagaimana kompetensi personal yang dimiliki *project manager* pada PT XYZ?
3. Bagaimana rancangan *Key Performance Indicator* (KPI) kompetensi personal *project manager*?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, penelitian ini memiliki tujuan untuk:

1. Mengidentifikasi bobot prioritas dari masing-masing unit kompetensi personal *project manager* pada PT XYZ.
2. Mengidentifikasi kompetensi personal *project manager* pada PT XYZ.
3. Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI) kompetensi personal *project manager* sesuai dengan kebutuhan PT XYZ.

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, diantaranya meliputi:

1. Mempermudah PT XYZ dalam menilai kompetensi personal *project manager* sehingga kompetensi pada masing-masing *project manager* dapat diketahui.
2. Hasil dari *Key Performance Indicator* (KPI) dapat digunakan untuk mengevaluasi dan pengembangan kompetensi *project manager*.
3. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan atau sebagai referensi untuk suatu proyek atau penelitian selanjutnya.

I.5 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang digunakan pada penyusunan penelitian ini:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi penjelasan mengenai permasalahan yang menjadi latar belakang dibutuhkanya penelitian dengan acuan *PMCD Framework*. Bab ini juga menjelaskan rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang kajian literatur atau studi yang relevan dengan teori yang digunakan pada proses penelitian dan metode yang digunakan.

BAB III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab ini berisi penjelasan mengenai sistematika penyelesaian masalah yang diangkat serta menjelaskan struktur masalah atau model konseptual dari masalah yang diangkat. Bab ini juga berisikan langkah-langkah pengukuran kompetensi dengan acuan *PMCD Framework*.

BAB IV Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Bab ini berisi penjelasan mengenai pengumpulan data yang dibutuhkan, dan pengolahan data dengan acuan *PMCD Framework*.

BAB V Analisis Hasil

Bab ini berisi analisis dari data yang diolah dan hasil rancangan yang telah dibuat berdasarkan penelitian. Hasil analisis akan digunakan sebagai usulan solusi terkait permasalahan yang terjadi.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan, serta saran dari penulis untuk proyek dan peneliti selanjutnya.