

**Pengembangan Model Kompetensi  
Posisi *Project Manager* Di PT.Z**

*(Developing a Competency Model for Project Manager in PT. Z)*



**TUGAS AKHIR**

**Erna Lusita Dewayani  
0606013664**

**Program Magister Profesi Psikologi Industri & Organisasi  
Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia  
Depok  
2008**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Pengembangan Model Kompetensi  
Posisi *Project Manager* Di PT.Z**

*(Developing a Competency Model for Project Manager in PT. Z)*

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi  
Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi**

**Erna Lusita Dewayani  
0606013664**

**Kekhususan Psikologi Industri & Organisasi  
Program Magister Profesi  
Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia  
Depok, 2008**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Erna Lusita Dewayani  
NPM : 0606013664  
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi  
Judul Tugas Akhir : Pengembangan Model Kompetensi Posisi *Project Manager* di PT.Z

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Profesi Psikologi Industri & Organisasi Universitas Indonesia, pada hari Jumat, 04 Juli 2008.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Lembana Sumitro, M.Psi



Penguji : Dra. Endang Parahyanti, M.Psi



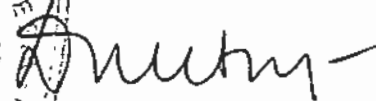
Depok, 04 Juli 2008

Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI



DR. Siti Purwanti Brotowasisto  
NIP: 130525766

Dekan Fakultas Psikologi UI



Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA, Ph.D  
NIP: 130540026

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penyusunan tugas akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Profesi Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tugas Akhir ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Lembana Sumitro, M.Psi, selaku dosen pembimbing yang ditengah kesibukannya bersedia membimbing penulis.
2. Ibu Endang Parahyanti, M.Psi, selaku dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk membahas dan memberikan masukan bagi penulisan ini.
3. Pihak PT. Z: Alam, Eko, Pak Adjat, terimakasih atas kerjasamanya dan segala bantuannya dalam memperoleh data yang diperlukan penulis.
4. Bapak, Ibu, mas Antok, mbak Fizo, mbak Nita, Mas Yudha, Hizkiyal, Indra dan keluarga, serta keluarga besar, terima kasih telah memberikan semangat, doa dan dukungan kepada penulis.
5. Anggota DGL'ers : Jo, Peggy, Dhika, Inov serta Adis, Ega, Hang, Mas Fajar, Adit, terimakasih atas semua bantuan, semangat, canda dan dukungan yang diberikan .
6. Teman-teman: Mas Ribut, Mas Nyo'i, Mas Sigit, Karina, Aci, Dini, Eka, Candi, Ika, Amel, Tyas, I'am, Panji, pihak perpustakaan dan semua pihak yang tidak mungkin disebutkan penulis satu persatu, terimakasih atas kerjasama dan kebersamaan yang diberikan kepada penulis.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 04 Juli 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perorangan)**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Erna Lusita Dewayani  
NPM/NIP : 0606013664  
Program Studi : Profesi Psikologi Industri & Organisasi  
Fakultas : Psikologi  
Jenis karya : Tugas Akhir

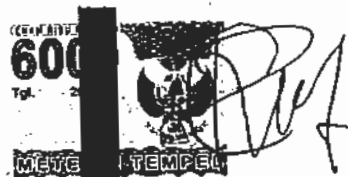
demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif (*Non- exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Pengembangan Model Kompetensi Posisi *Project Manager* di PT.Z**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hal Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 04 Juli 2008  
Yang menyatakan,



( Erna Lusita Dewayani )

## ABSTRAK

Nama : Erna Lusita Dewayani  
Program studi : Profesi Psikologi  
Judul : Pengembangan Model Kompetensi Posisi *Project Manager* di PT. Z

Memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas sudah menjadi suatu kebutuhan yang penting bagi organisasi yang ingin terus bertahan dalam persaingan ketat dunia usaha. Dalam mengatasi persaingan ini, suatu organisasi dapat melakukan perbaikan yang bersifat internal yaitu pengembangan SDM. Hal ini berarti organisasi harus meningkatkan kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Oleh karena itu akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menentukan aspek-aspek yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan untuk terwujudnya kinerja yang diharapkan. Aspek-aspek yang diperlukan dari satu jabatan dapat dijelaskan secara operasional dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur atau sering disebut dengan kompetensi. Sekumpulan kompetensi atau sering disebut dengan model kompetensi ini berguna bagi organisasi karena dapat menjadi acuan dan dapat digunakan sebagai bahan pembuat keputusan mengenai seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan dan lainnya, serta dapat memberikan informasi dan arahan tertentu pada individu, sehingga individu dapat memperbaiki kinerjanya.

Pada PT. Z, posisi *project manager* merupakan ujung tombak perusahaan. *Project manager* adalah orang yang bertanggungjawab atas kelancaraan pekerjaan di lapangan serta untuk merencanakan dan melaksanakan suatu proyek. Posisi *project manager* pada PT. Z ini telah beberapa kali berganti pemegangnya. Pergantian ini sering dikarenakan ketidakpuasan pemimpin terhadap kinerjanya. Hal ini menjadi perhatian PT. Z karena perusahaan sedang menerima cukup banyak proyek dan membutuhkan orang untuk posisi *project manager*. Berdasarkan pengalaman dari kesalahan *project manager* terdahulu, maka perusahaan merasa perlu mengetahui kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh seorang *project manager*.

Dari analisis terhadap hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh *project manager* adalah : 1) *Service Orientation*, 2) *Continous Learning*, 3) *Goal Orientation*, 4) *Technical Knowledge*, 5) *Problem analysis*, 6) *Planning and Organizing*, 7) *Communication*, 8) *Influencing skill*, 9) *Team Orientation*

Berdasarkan uraian diatas, Tugas Akhir ini mencoba mengembangkan model kompetensi posisi *project manager* di PT. Z, sehingga dapat diketahui persyaratan individu pada jabatan tersebut agar menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Kata kunci :  
Kompetensi, model kompetensi, *project manager*

## ABSTRACT

Name : Erna Lusita Dewayani  
Study Program : Profesi Psikologi  
Tittle : Developing a Competency Model for Project Manager in PT.Z

Having a quality human resource has becoming a needs which is important for organization who want to hold in a tight competition of business world. In handing this competition, an organization could make an internal service which is human resource development. It means that the organization must improve the company performance through the employee performance service. The company could take advantage to decide all aspect required by job holder to create expected performance. All aspect needs from one job can be explain operationally and in a form of behavior that can be observed and measured or often be called competency. Competency model is very useful for organization because it can be a role and can be use as a decision maker material about selection, placing, training, development and others, also can give such information and certain direction to individuals, so individuals could fix their performance.

At PT. Z, project manager position is an arrow for the company. Project Manager is the person whose responsible to the job in the field also to give a plan and do a project. The project manager position at PT. Z has changed several time because the leader feel unsatisfied of they performance. This is become an attention for the company because the company have a lot of project now and need a people to project manager position. Learning from the past, the company thinks that they must settle project manager's competency.

Interview and discussion were given to conclude that project manager should be a person who has: 1) Service Orientation, 2) Continous Learning , 3) Goal Orientation, 4) Technical Knowledge 5) Planning and Organizing, 6) Problem analysis, 7) Communication, 8) Influencing skill, 9) Team Orientation.

Based on that analysis, this Final Task is try to developing a competency model for project manager of PT.Z, so they can know required for the job to present expected performance.

Key words:  
Competency, Competency Model, Project Manager

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	i
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL &amp; GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Masalah .....	3
1.3. Rumusan Masalah .....	7
1.4. Tujuan .....	7
1.5. Manfaat.....	8
<b>2. TINJAUAN TEORITIS</b> .....	9
2.1. Kompetensi .....	9
2.1.1. Definisi Kompetensi .....	9
2.1.2. Karakteristik Kompetensi.....	10
2.1.3. Kriteria dan Kategori Kompetensi.....	11
2.1.4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja .....	12
2.2. Model Kompetensi.....	13
2.2.1. Definisi Model Kompetensi .....	13
2.2.2. Tahapan Menyusun Model Kompetensi .....	14
2.2.3. Pengukuran Kompetensi.....	21
2.2.4. Manfaat Penggunaan Model Kompetensi .....	21
2.3. Seleksi .....	23
2.3.1. Seleksi Berbasis Kompetensi .....	24
<b>3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH</b> .....	25
3.1. Analisis Masalah .....	25
3.2. Rencana Pemecahan Masalah .....	26
<b>4. USULAN PEMECAHAN MASALAH</b> .....	28
4.1. Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Model Kompetensi <i>Project Manager PT. Z</i> .....	28
4.2. Metode Pengukuran Kompetensi.....	35
4.3. Saran.....	36
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	37
<b>LAMPIRAN</b> .....	38



## DAFTAR TABEL & GAMBAR

	Halaman
Tabel 2.1. Derajat Kepentingan Kompetensi .....	18
Tabel 2.2. Kelebihan dan Kelemahan Metode Pengambilan Data.....	14
Gambar 2.1. Iceberg Model .....	11
Gambar 2.1. Alur Hubungan Kausal Kompetensi.....	13



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : <i>Job Description Project Manager PT. Z</i> .....	38
Lampiran 2 : Klarifikasi <i>Job Description Project Manager PT. Z</i> .....	39
Lampiran 3 : Struktur Organisasi PT. Z.....	41
Lampiran 4 : Visi Misi PT. Z.....	42
Lampiran 5 : Model Kompetensi <i>Project Manager PT.Z</i> .....	43
Lampiran 6 : <i>Guidance</i> Proses Pengukuran Kompetensi Dengan Menggunakan BEI pada Proses Seleksi.....	52
Lampiran 7 : Jadwal Pelaksanaan Penyusunan Model Kompetensi <i>Project Manager PT.Z</i> .....	55
Lampiran 8 : Verbatim dan Resume Hasil Wawancara Direktur dan <i>Project Manager PT.Z</i> .....	56

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era perdagangan bebas saat ini, setiap organisasi akan berkompetisi untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Setiap organisasi juga memiliki tujuan untuk menjadi yang terbaik dibandingkan dengan yang lain. Salah satu cara agar organisasi dapat bertahan pada era kompetitif ini adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Ketersediaan sumber daya manusia ini sering kali menjadi permasalahan yang cukup penting dan harus diperhatikan oleh setiap organisasi karena tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, suatu organisasi tidak akan mampu bertahan.

Salah satu pilihan yang dapat diambil organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan adalah dengan pengembangan SDM. Pengembangan SDM ini bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi kompetisi lokal maupun global yang pasti akan semakin ketat. Hal ini berarti organisasi harus meningkatkan kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan (Basri dan Rivai, 2005). Keberhasilan suatu organisasi dalam memperbaiki kinerja sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dan kontribusinya dalam perusahaan.

Kontribusi yang dihasilkan oleh seorang individu bagi perusahaan dapat berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Oleh karena itu pihak manajemen dari perusahaan dituntut untuk dapat mengetahui pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan dari masing-masing karyawannya sehingga mereka dapat ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan keahliannya. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini dapat menjadi hambatan organisasi dalam mencapai tujuannya (Susanto, 2007).

Seorang karyawan juga dituntut untuk memiliki keinginan yang tinggi untuk memahami dan mengerjakan pekerjaan agar memenuhi kriteria kinerja yang diharapkan perusahaan. Ukuran keberhasilan ini harus ditentukan dengan tepat

dan jelas, artinya perilakunya dapat diamati dan diukur agar mendapatkan penilaian yang objektif. Oleh karena itu akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menentukan aspek-aspek yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan untuk terwujudnya kinerja yang diharapkan perusahaan (Prihadi, 2004).

Aspek-aspek yang diperlukan dari satu jabatan dapat dijelaskan secara operasional dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur atau sering disebut dengan kompetensi. Kompetensi perlu digunakan sebagai dasar mengetahui kinerja seseorang untuk menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi menurut LOMA (1998) merupakan aspek personal dari karyawan yang mampu membuat mereka dapat mencapai hasil kinerja yang superior. Dengan adanya pengukuran berdasar kompetensi ini, organisasi dapat membedakan karyawan dengan unjuk kerja yang baik dan yang kurang baik. Pengukuran ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang masih perlu dikembangkan oleh individu sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik lagi (Lasmahadi, 2002). Oleh karena itu pengukuran ini dapat bermanfaat bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan (Derven dalam Munandar, 2001).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui spesifikasi yang jelas tentang kompetensi yang dibutuhkan oleh pemangku jabatan agar menghasilkan kinerja yang diharapkan. Diperlukan suatu proses analisis untuk menentukan kompetensi dan sekumpulan kompetensi yang disusun sebagai kriteria dan dipergunakan sebagai model atau standar pengukuran untuk menggali perilaku-perilaku apa saja yang dapat menghasilkan kinerja yang berhasil dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Jika sekumpulan kompetensi atau disebut juga model kompetensi yang diukur tidak tepat, maka individu akan diukur dengan persyaratan yang kurang tepat pula dan akan menghasilkan kinerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Model kompetensi ini berguna bagi organisasi karena dapat mengidentifikasi kebutuhan dari pemangku jabatan dan dapat digunakan sebagai bahan pembuat keputusan mengenai seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan dan lainnya, serta dapat memberikan informasi dan arahan tertentu pada individu, sehingga individu dapat memperbaiki kinerjanya (Jackson & Schuler, 2000).

## 1.2. Masalah

Objek dalam tugas akhir ini adalah PT. Z, suatu perusahaan konsultan yang memberikan konsultasi kepada perusahaan yang memerlukan jasanya. Konsultasi tersebut yaitu dibidang tambang batubara dan jasa peminjaman alat pendeteksi daerah yang berpotensi mengandung batu bara, yaitu alat *geophysical logging*. Keunggulan alat ini adalah alat tersebut masih sangat jarang dimiliki oleh perusahaan konsultan tambang lainnya. Selain itu, dalam mengoperasikannya terbilang mudah karena operator tidak memerlukan *skill* yang khusus karena alat tersebut secara otomatis akan bekerja untuk mengetahui kedalaman lapisan tanah dan mengidentifikasi keadaan tanah tersebut apakah mengandung bahan tambang seperti batu bara atau tidak.

Perusahaan ini baru berdiri kurang lebih dua tahun yang lalu. Walaupun baru dua tahun berdiri, namun PT.Z telah memiliki kantor sendiri tempat karyawan beraktivitas yang terletak di daerah Bintaro, Jakarta Selatan.

Pada bisnis pertambangan secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu:

### 1. Tahap eksplorasi

Tahap eksplorasi ini terdiri dari:

- a. Survey tinjau, yaitu melihat kondisi lahan yang biasanya berada di tengah hutan.
- b. Pemetaan geologi, yaitu menentukan potensi adanya batubara, menentukan posisi batubara.
- c. Topografi, yaitu menentukan keadaan tanah seperti tingkat kecuraman atau kelandaian tanah.
- d. Pengeboran, yaitu menentukan titik-titik bor dari tanah tersebut yang berpotensi memiliki batubara.

### 2. Tahap eksploitasi

Tahap eksploitasi ini adalah tahap penambangan. Tahap ini dilakukan setelah tahap eksplorasi. Pada saat lahan telah diketahui berpotensi untuk memiliki batubara maka akan dilakukan penambangan batubara tersebut.

### 3. Tahap penjualan

Tahap penjualan ini merupakan tahap setelah dilakukannya proses penambangan. Batubara yang telah ditambang kemudian dijual kepada perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.

Sebagai perusahaan konsultan, PT. Z menangani masalah pada tahap eksplorasi. Pada perusahaan ini, yang menjadi ujung tombak adalah *project manager*. Dalam pelaksanaan konsultasi maupun jasa peminjaman alat, PT. Z menugaskan seorang *project manager* yaitu orang yang bertanggungjawab atas kelancaraan pekerjaan di lapangan dan bertanggungjawab untuk merencanakan serta melaksanakan suatu proyek ([http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_manager](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_manager)). Yang dimaksud dengan proyek pada perusahaan ini adalah suatu pelaksanaan tugas dimulai dari setelah diterimanya instruksi dari direktur utama untuk menangani kebutuhan klien (dalam hal ini perusahaan tambang) sampai selesainya proyek tersebut.

Proses ini diawali dengan penandatanganan kontrak kerja sama antara klien dengan PT.Z. Kemudian *project manager* ditugaskan untuk menindaklanjuti. *Project manager* akan berunding dengan klien mengenai kebutuhan klien. Kebutuhan klien akan sangat beragam, seperti ada yang hanya sampai pada tahap survei tinjau saja atau sampai menentukan titik pengeboran. Pada survei tinjau, biasanya klien ingin mengetahui letak lahan yang akan di eksplor. Misalnya, klien ingin mengetahui apakah daerah Kalimantan Selatan berpotensi memiliki batubara atau tidak. *Project manager* akan mengeksplor daerah tersebut dengan menggunakan peta regional dan peta lokasi bahan tambang untuk menentukan potensi bahan tambang daerah tersebut. Jika klien sudah mempunyai koordinat dari lokasi daerah yang akan dieksplor, maka *project manager* dapat melihatnya dengan menggunakan peta penyebaran bahan tambang. Dari peta tersebut akan diketahui kurang lebih keadaan lahan yang akan dieksplor, karena akan percuma jika lahan yang dikehendaki klien adalah hutan lindung sehingga tidak dapat di tambang.

Setelah *project manager* mengidentifikasi kebutuhan dari klien, ia akan membuat kerangka kerja dari proyek yang akan dikerjakan dan hasilnya akan didiskusikan dengan direktur operasional. *Project manager* juga akan membuat

kisaran biaya yang akan dikeluarkan dan hasilnya akan didiskusikan dengan direktur keuangan. Dari hasil diskusi tersebut diperoleh harga yang disepakati untuk diberikan pada klien. Kemudian direktur operasional maupun direktur keuangan akan membicarakan hasil dari diskusi tersebut dengan direktur utama. Apabila semua sudah disepakati maka proyek tersebut dapat segera dilaksanakan. Setelah proyek selesai dijalankan maka *project manager* akan membuat laporan atas semua kegiatan yang telah dilakukan dan melakukan presentasi di hadapan klien. Seorang *project manager* juga berkewajiban untuk memastikan proyek yang dilaksanakan sukses dengan resiko yang minim ([http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_manager](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_manager)).

Pada area kerjanya, *project manager* dituntut untuk tepat dalam menentukan daerah yang akan ditambang. *Project manager* harus dapat menganalisa apakah daerah tersebut memang berpotensi memiliki batubara atau tidak. Prosesnya adalah *project manager* bersama- sama dengan operator yaitu tim geologis lainnya akan datang untuk survei langsung kedaerah tersebut. Daerah yang berpotensi memiliki batubara biasanya berada ditengah hutan yang memiliki jarak tempuh yang cukup jauh. Daerah tersebut biasanya tidak hanya dapat ditempuh dengan jalan darat saja, namun juga melewati daerah perairan yaitu dengan menggunakan *speedboat*. Seringkali daerah tersebut masih berupa hutan belantara yang masih harus menggunakan jasa orang untuk membuka jalan. Perjalanan ini mengharuskan tim PT.Z untuk bermalam dengan mendirikan tenda dan berada ditengah hewan buas. Untuk menjadi *project manager* di PT.Z dibutuhkan fisik dan mental yang kuat. Biasanya mereka akan terlebih dahulu diberitahu pekerjaan dan situasi yang akan mereka hadapi di lapangan, atau mereka memang telah mengetahui keadaan disana sehingga dapat mempersiapkan kondisi fisik dan mental mereka dengan baik sebelum ke lapangan.

Dalam perjalanan survei tinjau ini dapat memakan waktu berbulan-bulan tergantung dari banyaknya permintaan klien. Jika tugasnya hanya sampai survei tinjau, lama kegiatan di lapangan sekitar seminggu sampai sebulan. Namun jika proses eksplorasi yang diminta lengkap sampai pengeboran, maka lama kegiatan bisa lebih dari enam bulan. Perjalanan ini juga membutuhkan pengeluaran untuk biaya operasional, oleh karena itu akan sia-sia jika daerah yang dituju ternyata

tidak terdapat batubara. Keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai daerah tersebut tidak akan diganti klien hingga dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan bahkan dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan klien untuk menggunakan jasa perusahaan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa seorang *project manager* juga seorang yang merupakan wakil dan membawa nama perusahaan untuk mengadakan perbincangan dan mengidentifikasi kebutuhan klien. *Project manager* juga memberikan laporan baik laporan teknis, laporan harian, laporan keuangan dan laporan *progress* dari proyek yang sedang dilaksanakan. Tugas-tugas dari seorang *project manager* antara lain yaitu menganalisa kebutuhan klien dalam proyek, membuat rencana proyek seperti kerangka kerja, membuat kisaran biaya yang akan dikeluarkan, memastikan proyek berjalan dengan baik di lapangan, mengawasi jalannya proyek, memberi laporan pada *stake holder*, dan bertanggung jawab atas laporan yang telah dibuat.

Pada awal menangani suatu proyek, seorang *project manager* junior akan didampingi oleh *project manager* senior. Namun pada proyek berikutnya ia sudah tidak didampingi lagi. Jabatan *project manager* dalam menyelesaikan proyek tidaklah mudah karena sering mengalami kendala dalam pelaksanaannya. Kendala dari suatu proyek dapat disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal yaitu keadaan cuaca yang tidak bisa diprediksi (hujan, tanah longsor) maupun terjadinya kerusakan alat. Sedangkan faktor internal yaitu kemampuan atau kompetensi yang diperlukan oleh seorang *project manager* agar dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan seperti kemampuan menganalisa masalah, sebagai individu yang sering berada dilapangan maka harus memiliki pribadi yang tahan terhadap stres, dan secara fisik dibutuhkan fisik yang kuat.

Menurut salah satu direktur di PT.Z, masalah yang sering muncul adalah kesalahan *project manager* dalam mengidentifikasi kebutuhan klien sehingga proyek yang telah disusun tidak sesuai dengan keinginan klien. Masalah lain yang dihadapi PT. Z ini menurut salah satu direkturnya adalah selama 2 tahun berdirinya perusahaan ini, pemangku jabatan *project manager* sering berganti yaitu tiga sampai empat kali dan sampai saat ini hanya ada satu orang *project*



*manager* yang masih berada di PT. Z. Pergantian pemangku jabatan ini biasanya dilakukan setelah proyek selesai dilaksanakan dan dilakukan evaluasi oleh pemimpin PT.Z. Dari hasil evaluasi yang dilakukan, rata-rata pemimpin kurang puas dengan kinerja *project manager* tersebut. Hal ini menjadi perhatian PT. Z karena perusahaan sedang menerima cukup banyak proyek yaitu sekitar empat sampai lima proyek dan membutuhkan orang untuk posisi *project manager*. Oleh karena itu PT.Z berencana untuk mengadakan seleksi sekitar satu atau dua orang untuk posisi jabatan *project manager*. Memang selama ini proses seleksi tidak berjalan secara sistematis dan terstandarisasi. Pemimpin perusahaan cenderung menggunakan penilaian berdasar latar belakang pendidikan, pengalaman, rekomendasi dari orang lain, dan insting untuk menentukan calon karyawannya. Hal ini tidak boleh dibiarkan terus menerus, karena ternyata cara itu tidak efektif dalam menentukan SDM yang berkualitas. Berdasarkan banyaknya kesalahan yang pernah terjadi, maka perusahaan perlu mengetahui kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh seorang *project manager*.

Dengan adanya masalah di PT.Z tersebut, berkaitan dengan penyusunan Tugas Akhir, maka penulis mengusulkan pengembangan model kompetensi posisi *project manager* di PT. Z. Model kompetensi yang berhasil disusun diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk menggali gambaran kompetensi dari *project manager*.

### 1.3. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

” Kompetensi-kompetensi apa sajakah yang dibutuhkan seorang *project manager* untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh PT. Z? ”

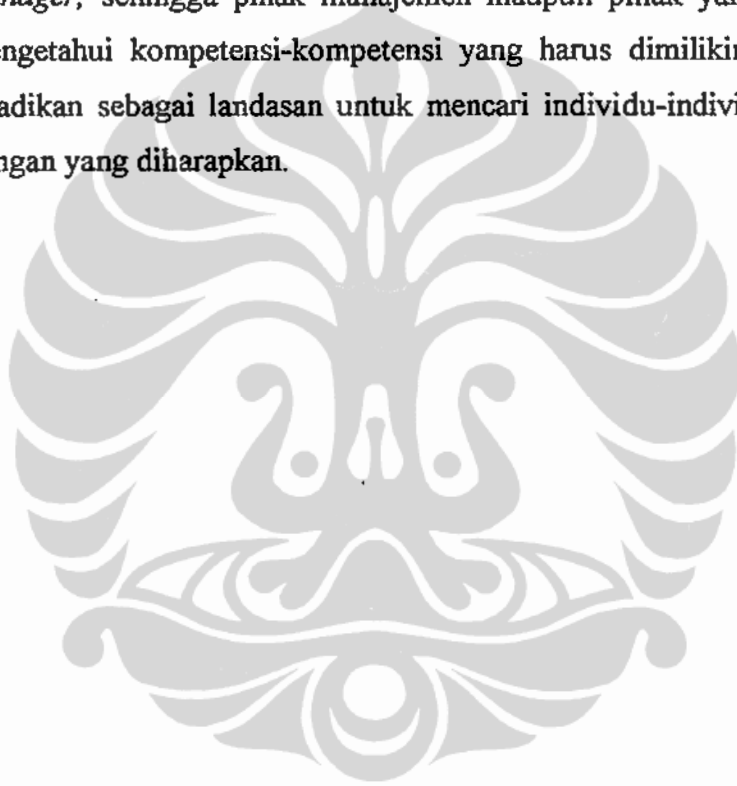
### 1.4. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai dalam penyusunan tugas akhir ini adalah untuk mengembangkan model kompetensi posisi *project manager* di PT.Z.

### 1.5. Manfaat

Manfaat yang dapat diambil dari penyusunan tugas akhir ini adalah:

1. Secara teoritis, rancangan ini bisa menjadi masukan bagi pengembangan model kompetensi yang diterapkan pada perusahaan sejenis.
2. Secara praktis, rancangan ini dapat menyumbangkan pengembangan model kompetensi *project manager* di PT. Z.
3. Bagi PT. Z, mendapat pengembangan model kompetensi untuk *project manager*, sehingga pihak manajemen maupun pihak yang terkait dapat mengetahui kompetensi-kompetensi yang harus dimilikinya serta dapat dijadikan sebagai landasan untuk mencari individu-individu yang sesuai dengan yang diharapkan.



## 2. TINJAUAN TEORITIS

### 2.1. Kompetensi

#### 2.1.1. Definisi Kompetensi

Berikut ini adalah beberapa definisi mengenai kompetensi:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job situation” (Spencer&Spencer, 1993).*

Dari definisi diatas dapat dilihat tiga hal yang penting ,yaitu:

- a. *Underlying characteristic* berarti kompetensi adalah bagian dari kepribadian seseorang yang dapat meramalkan perilaku pada berbagai situasi dan pekerjaan.
- b. *Causally related* berarti kompetensi menyebabkan atau meramalkan tingkah laku dan kinerja.
- c. *Criterion-referenced* berarti kompetensi dapat meramalkan apa yang individu dapat lakukan dengan baik atau buruk, sebagai pengukuran dengan menggunakan standar atau kriteria tertentu.

*“Competencies are the personal aspect of an employee that enable him or her to achieve superior performance. They include traits, motives, values, attitudes, knowledge, and skills. Competencies drive behaviors, and behaviors produce performance” (LOMA, 1998).*

*“A competency is an underlying characteristic of a person, which enables him to deliver superior performance in given a job, role or situation” (Shermon, 2004).*

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang terdapat dalam diri individu dan dapat memungkinkan munculnya suatu perilaku yang menghasilkan kinerja superior / efektif dalam berbagai situasi atau jenis pekerjaan.

### 2.1.2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (1993), terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. *Motive* (motif)

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif, mendorong, mengarahkan dan menyeleksi tingkahlaku yang mengarahkan pada tindakan atau tujuan tertentu. Contoh: *project manager* yang memiliki motif berprestasi secara konsisten akan membuat tujuan yang menantang bagi dirinya sendiri, dan akan menyelesaikan serta memanfaatkan umpan balik untuk mencapai hasil yang lebih baik.

2. *Traits* (sifat)

Karakteristik-karakteristik fisik dan respon individu yang relatif konsisten pada suatu situasi atau informasi. Contoh: kesiapan untuk menyelesaikan tugas merupakan kompetensi sifat yang dimiliki oleh *project manager* yang berhasil.

3. *Self-concept* (konsep diri)

Sikap, nilai-nilai atau gambaran tentang diri yang dimiliki oleh seorang individu. Contoh: Kepercayaan diri, keyakinan seseorang jika ia dapat bertindak secara efektif dalam berbagai situasi merupakan bagian dari konsep diri seseorang.

4. *Knowledge* (pengetahuan)

Informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Contoh: pengetahuan seorang *project manager* mengenai ilmu geologi

5. *Skill* (ketrampilan)

Kemampuan untuk menunjukkan tugas fisik maupun tugas mental tertentu. Contoh: seorang *project manager* harus memiliki keahlian menggunakan alat untuk menentukan posisi batubara (Prihadi, 2004).

Kelima karakteristik kompetensi diatas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- Kompetensi yang tampak, yaitu pengetahuan dan keterampilan. Keterampilan dan pengetahuan akan lebih mudah dikembangkan. Program pelatihan adalah cara yang cukup efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
- Kompetensi yang kurang tampak, yaitu sifat, motif, dan konsep diri. Kompetensi ini sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Kompetensi ini akan lebih baik jika disaring sejak awal melalui seleksi, karena jika mendidik individu untuk memiliki kompetensi ini akan menghabiskan banyak waktu dan biaya.

Hal ini dapat dilihat dari model gunung es berikut:

**Iceberg Model**  
Menggambarkan konsep kompetensi



**Gambar 2.1. Iceberg Model**  
(Spencer&Spencer, 1993)

### 2.1.3. Kriteria dan Kategori Kompetensi

Kriteria kompetensi yang sering digunakan menurut Spencer&Spencer (1993) adalah:

1. Kinerja Superior

Yaitu didefinisikan secara statistik dengan satu standar deviasi diatas kinerja rata-rata.

## 2. Kinerja efektif

Yaitu level persyaratan kerja minimal yang dapat diterima untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua kategori berdasarkan kriteria performa kerja yang dapat diprediksi (Spencer&Spencer, 1993) yaitu:

### 1. *Threshold Competencies*

Karakteristik dasar (seperti pengetahuan atau ketrampilan dasar) yang minimal diperlukan oleh semua individu agar dapat mengerjakan suatu tugas dalam pekerjaannya secara efektif. Kompetensi ini tidak membedakan kinerja individu yang superior dengan kinerja individu yang rata-rata.

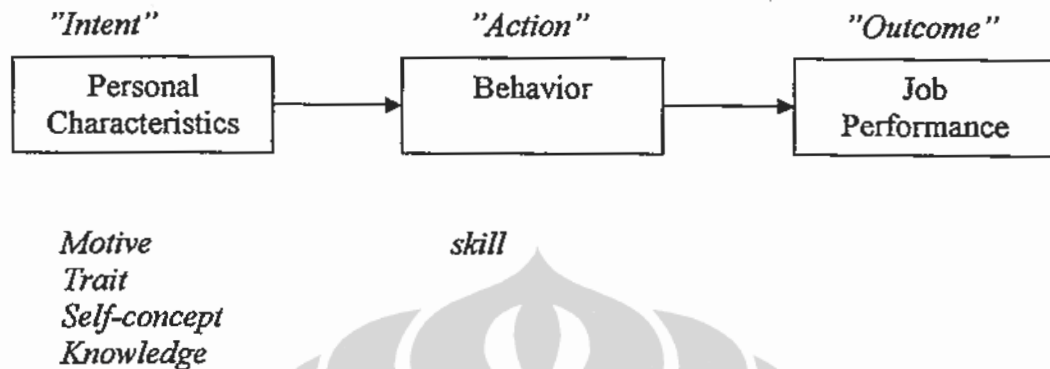
### 2. *Differentiating Competencies*

Kategori ini membedakan antara *superior performance* dengan *average performance*. Kompetensi ini merupakan karakteristik individu dengan performansi terbaik yang membuatnya berbeda dengan individu yang memiliki performansi rata-rata.

#### 2.1.4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Kompetensi merupakan aspek personal dari karyawan yang mampu membuat mereka dapat mencapai hasil kinerja yang superior. Hal ini meliputi sifat, motif, nilai-nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan. Kompetensi akan mendorong tingkahlaku, dan tingkahlaku akan menghasilkan *performance* (LOMA, 1998).

Sedangkan menurut Spencer&Spencer (1993) kompetensi dapat meramalkan perilaku dan kinerja, dapat dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Alur Hubungan Kausal Kompetensi**

Kompetensi selalu melibatkan intensi, yang merupakan gabungan motif, sifat atau konsep diri. Intensi tersebut yang mendorong terjadinya tindakan (*action*) berupa tingkahlaku dengan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan untuk mencapai tujuan tertentu. Perilaku atau tindakan yang didukung oleh ketrampilan yang dimiliki akan menghasilkan kinerja pada akhirnya.

## 2.2. Model Kompetensi

### 2.2.1. Definisi Model Kompetensi

Model kompetensi adalah suatu set dari kompetensi yang tergolong penting untuk dapat menghasilkan kinerja yang superior dari suatu pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan peta (*road map*) untuk membantu individu mengerti bagaimana untuk mencapai keberhasilan dari suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Loma, 1998).

Menurut LOMA's *Competency Dictionary* (1998) cakupan kompetensi dalam model kompetensi dapat terdiri dari:

1. *General Competencies* atau disebut juga *core competencies*

Merupakan aspek unik yang dibutuhkan oleh seluruh karyawan dalam organisasi agar memiliki daya saing. Tanpa kompetensi ini, para karyawan tidak dapat menampilkan kinerja yang efektif dan organisasi tidak dapat mencapai kesuksesan.

## 2. *Job Specific Competencies*

Merupakan aspek unik yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja superior pada jabatan atau sekelompok jabatan tertentu.

LOMA's Competency Dictionary (1998) merekomendasikan untuk memilih 8 dari 10 kompetensi secara keseluruhan (*core* dan *specific*) untuk suatu jabatan. Dengan kombinasi sebagai berikut:

1. 3 sampai 5 *core competencies* untuk organisasi
2. 5 sampai 7 *job specific competencies* untuk suatu jabatan atau sekumpulan jabatan tertentu.

### 2.2.2. Tahapan Menyusun Model Kompetensi

Berikut ini akan dijelaskan tahapan pembuatan kompetensi menurut LOMA's Competency Dictionary (1998):

#### Tahap 1: Mengenal Tujuan Pembuatan Model Kompetensi

Organisasi harus memiliki alasan yang kuat mengapa perlu membuat suatu model kompetensi dengan kata lain harus dapat dikenali apa yang mendorong suatu organisasi untuk membuat model kompetensi.

Tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai langkah ini adalah:

##### a. Menjelaskan strategi organisasi

Sebuah model kompetensi yang efektif harus selaras dengan strategi, nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, sebelum organisasi membuat keputusan mengenai model kompetensi yang akan dikembangkan, dilakukan kajian yang mendalam terhadap strategi organisasi, nilai dan tujuan organisasi.

##### b. Identifikasi bagaimana model akan diaplikasikan/diterapkan

Perancang model harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi dan menentukan aplikasi yang paling mempunyai potensi besar, misal untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya pilih aplikasi yang paling dibutuhkan secara mendasar oleh organisasi, mudah dilaksanakan dan menunjukkan hasil yang cepat.



- c. Menetapkan ruang lingkup (*scope*) dari model kompetensi
- Perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi dalam organisasi. Model kompetensi dapat dikembangkan untuk suatu pekerjaan, sekelompok pekerjaan, satu fungsi, satu unit bisnis, satu departemen, atau keseluruhan organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan *core competency model* berdasarkan pada tujuan organisasi yang berlaku untuk semua jabatan pekerjaan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan *job specific competencies* pada sekelompok kecil pekerjaan. Contohnya: PT.Z yaitu suatu perusahaan konsultan yang menekankan pada pelayanan pelanggan (*customer service*). Kompetensi ini akan menjadi *core* kompetensi untuk semua pekerjaan di perusahaan tersebut. Sedangkan untuk beberapa pekerjaan tertentu misal *project manager*, akan mencakup *problem analysis* sebagai *job specific competencies*.

## **Tahap 2: Merancang Rencana untuk Pembuatan Model Kompetensi**

Pada tahap ini perancang model kompetensi harus mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan kompetensi yang akan dimasukkan ke dalam model yang akan di aplikasikan dalam organisasi. Langkah-langkah ini meliputi proses:

- a. Menentukan pihak-pihak yang dilibatkan dalam pembuatan model kompetensi (misal: pimpinan organisasi, manajer terkait).

Pada proses ini sangatlah penting untuk melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model kompetensi agar mencapai keberhasilan. Pada umumnya, orang yang membantu untuk mengembangkan model kompetensi adalah orang yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses.

Pihak-pihak yang dapat dipertimbangkan antara lain, pemimpin puncak, manajer pekerjaan yang terkait, pemegang jabatan yang menunjukkan hasil kerja *superior*, staf sumber daya manusia.

- b. Menentukan langkah yang tepat untuk mengenali *critical competencies* (kompetensi yang penting).

Langkah yang dapat digunakan untuk mengenali *critical competencies*:

- Mengenali *core competencies* organisasi  
Metode yang paling efektif adalah mengadakan pertemuan dengan pemimpin puncak. Pertemuan ini membahas mengenai tantangan, misi dan tujuan dari organisasi.
- Mengenali *job specific competencies*  
Ada beberapa metode yang dapat digunakan berdasarkan LOMA's *Competency Dictionary* (1998) untuk mengidentifikasi kompetensi yang penting dari suatu pekerjaan atau sekelompok pekerjaan tertentu. Kompetensi spesifik ini dapat diperoleh melalui metode: *Focus groups discussion*, *survey* dengan *job expert* dan metode *Behavioral Event Interview* (BEI). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi pekerjaan secara detil untuk membuat model kompetensi. Wawancara ini melibatkan wawancara dengan pemegang jabatan baik yang kinerjanya rata-rata maupun yang kinerjanya superior sehingga dapat dibandingkan perilaku perilaku dari masing-masing pemegang jabatan tersebut.

### **Tahap 3: Mengumpulkan data untuk mengidentifikasi kompetensi**

Setelah menentukan pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan model kompetensi, informasi dan metode pengumpulan data, selanjutnya adalah mengumpulkan seluruh data yang berkaitan dengan *core competencies* dan *job specific competencies*.

Pada tahap pengumpulan data, langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi *Core Competency* bersama dengan Manajemen Puncak.

Sebelum memulai pertemuan dengan para manajemen puncak (atau orang-orang yang direkomendasikan), tim perancang model hendaknya memberikan informasi yang akurat mengenai maksud dan tujuan dari

pertemuan dan pihak yang akan memfasilitasi pertemuan tersebut. Agenda topik agenda dari pertemuan tersebut sebaiknya mencakup:

- Proses yang akan dilakukan oleh para pemimpin puncak dalam mengidentifikasi *core competencies* dan proses mengidentifikasikan *job specific competencies* oleh *job expert* serta kaitan penggunaan *job specific competencies* dan *core competencies*.
- Keputusan mengenai pekerjaan apa saja yang akan dicakup oleh *core competencies* dan bagaimana model tersebut diaplikasikan (misal seleksi , pengembangan).
- Memperhatikan misi, tujuan dan tantangan organisasi yang berkaitan dengan *core competencies*.
- Mencapai konsensus dan dukungan dari rangkaian *core competencies* yang akan diaplikasikan pada organisasi.

b. Mengidentifikasikan *Job Specific Competencies* melalui ahli *job expert*

- *Focus Group*

Para *job expert* seperti pemegang jabatan, atasan, karyawan dengan kinerja superior berkumpul untuk membahas mengenai karakteristik yang diperlukan untuk menampilkan kinerja superior. Pada *focus group* ini dikumpulkan data-data mengenai persyaratan-persyaratan jabatan oleh *job expert*. Kemudian dari hasil FGD, kompetensi yang kurang berkaitan dengan pekerjaan dapat dihilangkan.

- *Survey*

Berdasarkan hasil *focus group discussion*, sebuah survei dapat dirancang untuk disebarakan kepada sejumlah besar *job expert*. Isi dari survei kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai. Tim perancang model akan meminta para *job expert* untuk menentukan tingkat kepentingan dari kompetensi-kompetensi yang dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini akan dijelaskan pada tabel 2.1:

**Tabel 2.1. Derajat Kepentingan Kompetensi menurut LOMA's Competency Dictionary**

Skor	Derajat Kepentingan	Keterangan
4	Sangat Penting	Kompetensi ini mutlak diperlukan guna dicapainya kinerja yang memuaskan. Kurangnya kompetensi ini akan menghasilkan kinerja yang sama sekali tidak memuaskan.
3	Penting	Kompetensi ini dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang memuaskan. Kurangnya kompetensi ini akan memiliki pengaruh yang serius pada tampilan kinerja secara keseluruhan.
2	Cukup Penting	Kompetensi ini cukup dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kurangnya kompetensi ini akan cukup berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan.
1	Kurang Penting	Kompetensi ini relatif kurang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kurangnya kompetensi ini hanya sedikit berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan.
0	Tidak Penting	Kompetensi ini tidak dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut.

- *Behavioral Event Interview (BEI)*

BEI digunakan untuk membantu mendapatkan informasi yang lengkap dari sejumlah pemegang jabatan yang memiliki prestasi kerja yang superior dan rata-rata. Dari BEI tersebut dapat diketahui cara mereka menangani situasi-situasi kritis yang berhubungan dengan pekerjaan yang dinilai.

- *Job task/ function analysis (Spencer&Spencer, 1993)*

Karyawan dieksplor secara spesifik dari setiap tugas, fungsi atau tindakan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Metode ini juga merupakan suatu proses untuk mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang dapat menggambarkan mengenai kegiatan dan tingkah laku seorang pemangku jabatan dalam suatu jabatan tertentu. Sumber-sumber

ini didapat dari orang yang sedang memegang jabatan, maupun dari atasan.

Hasilnya yaitu dapat dilihat karakteristik individu tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu juga didapat informasi mengenai ukuran keberhasilan, tugas utama maupun tugas tambahan serta wewenang atau tanggungjawab pada pekerjaan tersebut. Dengan memahami suatu jabatan, maka dapat ditentukan perilaku-perilaku yang diperlukan dari pemegang jabatan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Teknik yang biasanya digunakan untuk melaksanakan analisa jabatan ini adalah, melakukan wawancara dengan individu yang paham dengan pekerjaan yang akan dianalisa. Selain itu juga dapat dilakukan observasi ketika pekerjaan yang akan dianalisa sedang dilaksanakan (Moekijat, 1992).

**Tabel 2.2. Kelebihan dan Kelemahan Metode Pungumpulan Data**

Metode	Kelebihan	Kekurangan
<i>Surveys</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dapat dilakukan dalam kelompok besar.</li> <li>- Dapat menghasilkan banyak informasi secara cepat.</li> <li>- Dapat diskor secara objektif.</li> </ul>	Hasilnya dapat inkonsisten atau bertentangan sehingga membutuhkan penjelasan lebih jauh.
<i>Focus Group</i>	Memungkinkan untuk diskusi dan pengambilan keputusan secara konsensus.	Pendapat individu mudah dipengaruhi oleh partisipan lainnya dalam kelompok.
<i>Behavioral Event Interview</i>	Memberikan banyak informasi yang dapat dianalisis untuk menunjukkan kompetensi yang penting ( <i>critical competencies</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membutuhkan ahli untuk melakukan wawancara dan menganalisis hasil.</li> <li>- Membutuhkan banyak waktu.</li> </ul>
<i>Job task/Function Analysis</i>	Mendapatkan deskripsi pekerjaan secara komplit mengenai bentuk tugas hingga analisa kompetensi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebih memberikan penjelasan mengenai pekerjaannya daripada orang yang mampu</li> </ul>

		menghasilkan kinerja yang baik.
--	--	---------------------------------

#### Tahap 4: Menganalisis Data dan Menyimpulkan Hasil

Setelah mengumpulkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi *core* dan *job specific competencies*, organisasi perlu menganalisis dan menyimpulkan hasilnya.

##### a. Menganalisa data survei

Langkah-langkah yang diperlukan tim perancang model kompetensi dalam menganalisis data survei adalah:

- Menghitung respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat terpisah.
- Menghitung rata-rata dan nilai maksimum- nilai minimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari setiap kompetensi.
- Membuat urutan tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dari setiap kompetensi dari tingkat yang tertinggi sampai yang terendah.

##### b. Menyimpulkan hasil

Menyimpulkan hasil yang didapat untuk dapat diperlihatkan pada *job expert* agar dapat ditinjau dan didiskusikan.

#### Tahap 5: Mendiskusikan dan Menetapkan Model Kompetensi

Pada tahap ini, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

- a. Mempresentasikan hasil survei kepada para pengambil keputusan penting dalam organisasi. Dalam hal ini pembuat keputusan penting meliputi para pemimpin puncak, staf sumber daya dan para *manager* yang akan mengaplikasikan dan menggunakan model kompetensi tersebut.
- b. Mencapai kesepakatan atas model kompetensi yang telah disusun. Tujuan dari proses ini adalah mencapai konsensus mengenai model kompetensi yang akan digunakan. Setiap perbedaan harus didiskusikan bersama. Hal ini dilakukan agar model kompetensi yang dikembangkan

mendapat dukungan dari berbagai pihak. Semakin kompleks pekerjaan, maka semakin banyak kompetensi yang dibutuhkan.

### 2.2.3. Pengukuran Kompetensi

Kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan pemegang jabatan sangat signifikan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui seberapa jauh kesesuaian kompetensi jabatan dengan individu (pemegang jabatan), dilakukan melalui proses pengukuran kompetensi. Pengukuran kompetensi ini bertujuan untuk memperoleh data atau informasi yang dapat dijadikan dasar yang menunjukkan apakah pemegang jabatan memenuhi atau tidak memenuhi kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk melaksanakan tugas jabatannya.

Keberhasilan menyesuaikan atau menyelaraskan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi pemegang jabatan tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pengukuran kompetensi individu yang akurat
2. Model kompetensi jabatan
3. Metode pengukuran kompetensi (Spencer & Spencer, 1993)

Pengukuran kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Menurut Spencer & Spencer (1993) & Shermon (2004), metode pengukuran meliputi *Behavioral Event Interviews (BEI)*, *Tests*, *Assessment Centers*, *Biodata*, *Panel*, *Penilaian 360°*.

### 2.2.4. Manfaat Penggunaan Model Kompetensi

Menurut LOMA's *Competency Dictionary* (1998), Cooper (2000), Prihadi (2004), [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud\\_etud/Compcontext\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud_etud/Compcontext_e.asp) (2008), Lasmahadi (2002), manfaat organisasi menggunakan kompetensi sebagai dasar pengelolaan SDM (*Competency Based Human Resource Management*) adalah sebagai berikut:

1. Seleksi berdasarkan kompetensi.

Seleksi terhadap calon pemegang jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan metode seleksi berdasarkan kompetensi. Seleksi yang

dilakukan harus dapat memastikan calon pemegang jabatan memang memiliki kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan yang akan ditempatinya, dalam hal ini model kompetensi dapat digunakan sebagai landasan atau acuannya. Aplikasi kompetensi juga dapat mempermudah melakukan identifikasi karyawan untuk menempati posisi yang sesuai dengan kemampuannya.

2. Penilaian kinerja berdasarkan kompetensi.

Karena standar kriteria yang digunakan dalam penjenjangan karir adalah kompetensi maka sistem penilaian kinerja yang dilakukan juga haruslah sistem penilaian yang berdasarkan kompetensi. Dengan adanya pengukuran dapat menentukan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat kompetensi, sehingga individu dapat dinilai secara lebih obyektif berdasar kemampuannya.

3. Melakukan pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan kompetensi.

Merancang sistem pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan agar kompetensi karyawan selalu berkembang tingkatannya dan dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Aplikasi kompetensi dapat memberikan pelatihan yang benar-benar dibutuhkan karyawan.

4. Pemberian kompensasi berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki.

Pemberian kompensasi berdasarkan kompetensi merupakan suatu sistem yang akan memberikan reward terhadap karyawan yang telah mengaplikasikan dan mengembangkan kompetensi yang dipersyaratkan. Oleh karena itu pemberian kompensasi hendaknya didasarkan pada tingkat kompetensi yang dimiliki. Hal ini akan memberikan motivasi pada karyawan untuk selalu mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.

5. *Team building*

Model ini dapat digunakan untuk mengkombinasikan individu dalam suatu tim berdasarkan pengetahuan dan kekuatannya untuk membangun suatu tim yang kuat, sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pekerjaan.



## 6. Perencanaan Karir/Suksesi

Pengelolaan SDM berdasarkan kompetensi ini dapat digunakan untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya. Selain itu memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) diantara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik.

Salah satu manfaat dari penerapan model kompetensi ini adalah digunakan sebagai dasar seleksi.

### 2.3. Seleksi

Seleksi adalah salah satu metode untuk menyeleksi atau mempromosikan seorang calon pelamar berdasarkan dasar yang kuat, dan dapat diprediksi kinerjanya. Untuk memprediksi kinerja karyawan dilakukan dengan cara wawancara dan tes yang berhubungan dengan pekerjaannya (Cascio, 1998).

Spencer&Spencer (1993) menjelaskan seleksi sebagai suatu proses mencocokkan individu dengan pekerjaan baik dari luar organisasi (rekrutmen seleksi tenaga kerja) atau dari dalam (penempatan dan promosi).

Beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kecocokan individu dengan suatu pekerjaan antara lain dengan menggunakan alat ukur psikologis (*potential assessment*) dan dengan menggunakan pengukuran kompetensi. Tes psikologis ini merupakan tes yang mengukur potensi yang dimiliki sehingga potensi tersebut belum tentu perilaku tersebut muncul dalam performa kerja. Menurut Spencer&Spencer (1993), akan lebih efektif dan efisien bagi perusahaan untuk menyeleksi individu yang sudah menampilkan perilaku yang diharapkan atau sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan. Dengan demikian untuk meminimalisir permasalahan *turn over* karyawan, maka perusahaan dapat melakukan seleksi berdasarkan kompetensi.

### 2.3.1. Seleksi berbasis kompetensi

Menurut Spencer&Spencer (1993) beberapa hal yang menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan seleksi berbasis kompetensi, adalah:

1. Performa kerja atau produktivitas kerja yang buruk dalam suatu pekerjaan yang penting.
2. Meningkatkan keuntungan kompetitif perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan mempekerjakan orang yang mempunyai kapasitas tinggi untuk menampilkan kinerja yang unggul.
3. Menurunkan *turnover*. Pada dasarnya karyawan yang baik tidak perlu dipecat dan karyawan yang puas akan kecil kemungkinannya untuk berhenti.
4. Menentukan kebutuhan pelatihan pada awal masa bekerja.
5. Memberikan kesempatan yang sama terhadap semua kandidat tanpa adanya diskriminasi usia, ras, atau jenis kelamin.

### 3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

#### 3.1. Analisis Masalah

PT. Z adalah perusahaan yang bergerak dibidang konsultan yang menawarkan konsultasi di bidang pertambangan khususnya batubara. Perusahaan ini baru berdiri selama dua tahun dan sedang berkembang. *Project manager* merupakan ujung tombak dari perusahaan ini. Secara umum tugas dari *project manager* adalah bertanggung jawab atas terselesaikannya suatu proyek dari awal hingga selesai. Selain itu *project manager* juga memiliki tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas tersebut meliputi pengidentifikasian kebutuhan klien (dalam hal ini perusahaan tambang), pembuatan rencana kerja yang berkaitan dengan proyek yang sedang ditangani, penganggaran kisaran biaya yang akan dikeluarkan selama proyek tersebut berlangsung, pembuatan laporan harian, laporan mingguan dan laporan bulanan terkait dengan proyek yang sedang berlangsung, sampai dengan presentasi hasil proyek yang dilakukan dihadapan klien. Oleh karena itu jabatan *project manager* cukup berat. Ia merupakan wakil dari perusahaan yang membawa nama perusahaan kepada klien. Jika *project manager* tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik, maka nama perusahaan tersebut juga akan terkena dampaknya.

Masalah yang dihadapi oleh PT. Z adalah tingginya *turn over* pada posisi *project manager* selama dua tahun ini. Posisi tersebut sudah berganti pemangku jabatan sekitar tiga sampai empat kali. Pergantian posisi *project manager* pada perusahaan ini sering disebabkan kurang puasnya pemimpin dengan kinerjanya. Hal ini menjadi perhatian PT. Z karena perusahaan sedang menerima empat sampai lima proyek. Apabila semua proyek tersebut hanya ditangani oleh satu *project manager* maka dikhawatirkan kinerjanya menjadi kurang maksimal. Berdasarkan pertimbangan tersebut, pemimpin perusahaan berencana untuk mengadakan seleksi posisi jabatan *project manager*. Seleksi yang berjalan hingga saat ini cenderung menggunakan penilaian berdasar latar belakang pendidikan, pengalaman, rekomendasi dari orang lain, dan insting untuk menentukan calon karyawannya. Cara tersebut terbukti kurang efektif karena kinerja beberapa *project manager* tersebut belum memuaskan. Oleh karena itu perusahaan perlu

mengetahui kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh seorang *project manager* agar kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan.

### 3.2. Rencana Pemecahan Masalah

Berdasarkan analisa masalah yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diketahui bahwa PT.Z perlu mengembangkan model kompetensi untuk *project manager*. Model kompetensi ini berguna sebagai landasan *project manager* agar menghasilkan kinerja yang diharapkan perusahaan. Oleh sebab itu penulis mengajukan pengembangan model kompetensi yang sekiranya dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Penulis memberikan usulan untuk membuat kriteria yang jelas dari *project manager*. Untuk mencegah terjadinya *turn over* dalam posisi *project manager* di PT. Z, maka seleksi yang dilakukan memerlukan acuan yang tepat berdasarkan kesesuaian antara kriteria individu dengan tugas pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Spencer&Spencer (1993) yaitu akan lebih efektif dan efisien jika perusahaan sejak awal menyeleksi individu yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan suatu jabatan. Sasaran dan tugas seleksi itu sendiri adalah untuk menilai calon tenaga kerja terbaik dengan mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan dari tiap jabatan sehingga menghasilkan keputusan untuk menerima dan menolak calon tenaga kerja tersebut (Munandar, 2001). Hal tersebut dilakukan supaya SDM yang dimiliki berfungsi selaras dengan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kriteria yang ditetapkan sebaiknya mudah untuk diamati dan terukur sehingga mudah dipahami oleh setiap individu yang menilai dan melihatnya. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah pendekatan berdasarkan kompetensi. Hal ini dimaksudkan untuk dapat membandingkan secara jelas individu yang berhasil melakukan pekerjaannya dengan individu yang kurang berhasil dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat diidentifikasi karakteristik individual yang dihubungkan dengan keberhasilan (Spencer & Spencer, 1993).

Seperangkat kompetensi yang dianggap penting untuk menghasilkan kinerja superior suatu pekerjaan disebut model kompetensi. Model kompetensi ini juga dapat digunakan untuk membantu individu mengerti bagaimana cara mencapai keberhasilan dari suatu pekerjaan atau situasi tertentu (Loma, 1998). Tidak adanya model kompetensi seorang *project manager* ini, menyebabkan pihak manajemen belum memiliki pedoman untuk mengenali perilaku-perilaku apa saja yang dapat menghasilkan unjuk kerja yang superior/unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Selain itu pihak manajemen tentunya juga tidak dapat membedakan secara pasti mana seorang *project manager* yang menghasilkan unjuk kerja yang sudah bagus dan mana yang belum. Hal tersebut sangat penting untuk diketahui oleh pihak manajemen, karena hasil unjuk kerja seorang *project manager* akan mempengaruhi keberhasilan PT.Z.

Berdasarkan permasalahan PT. Z, untuk meminimalisir permasalahan *turn over* karyawan, maka perusahaan dapat melakukan seleksi berdasarkan kompetensi. Pengembangan model kompetensi ini menggunakan tahapan dari LOMA's *Competency Dictionary*. Hasil akhir dari rancangan ini adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan seorang *project manager* untuk dapat melakukan suatu tugas jabatan pada level kualifikasi tertentu dengan berhasil disertai kriteria yang menunjukkan seberapa penting kompetensi tersebut dibutuhkan dalam kualifikasi tersebut.

Sebelum pelaksanaan merancang model kompetensi, dibutuhkan persiapan guna membantu kesuksesan dalam penyusunan rancangan ini. Persiapan penyusunan rancangan model kompetensi ini mengacu pada tahapan-tahapan yang diberikan oleh LOMA's *Competency Dictionary* (1998), yaitu :

Tahap 1: Mengenali tujuan pembuatan model kompetensi

Tahap 2: Merancang rencana untuk pembuatan model kompetensi

Tahap 3: Mengumpulkan data untuk mengidentifikasi kompetensi

Tahap 4: Menganalisis data

Tahap 5: Mendiskusikan dan menetapkan model kompetensi

Tahapan-tahapan dalam pengembangan model kompetensi yang dilakukan penulis serta uraian lebih lanjut mengenai kompetensi yang diperlukan oleh *project manager* dapat dilihat di bab 4.

#### 4. USULAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab sebelumnya telah dibahas mengenai analisis pemecahan masalah dan langkah- langkah dalam pemecahan masalah. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, maka penulis mengusulkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh *project manager* di PT.Z.

##### 4.1. Tahapan Pelaksanaan Pengembangan Model Kompetensi *Project manager* PT.Z

Tahapan yang dilaksanakan oleh penulis untuk penyusunan rancangan model kompetensi *project manager* di PT Z mengacu pada LOMA's *Competency Dictionary* (1998) yaitu pada tahap awal penulis melakukan penggalian data awal untuk mengetahui sumber masalah PT. Z, diantaranya melalui proses wawancara dengan pihak PT.Z. Individu yang diwawancarai antara lain salah satu direktur PT. Z, *staff* dan *project manager* PT.Z. Penulis melakukan beberapa kali wawancara untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan. Wawancara tersebut dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai kondisi serta informasi penting lainnya yang terjadi pada PT.Z. Wawancara yang dilakukan pada salah satu direktur PT.Z, untuk menggali sejarah dari berdirinya PT.Z sampai kondisinya saat ini. Perkembangan perusahaan yang tergalibutuhkan agar dapat memprediksi masalah yang sedang terjadi dan mengetahui kebutuhan perusahaan saat ini. Salah satu hasil wawancara dengan salah satu direktur dan *project manager* dapat dilihat pada lampiran 8. Dari hasil analisa diatas diketahui masalah yang sering muncul adalah kesalahan *project manager* dalam mengidentifikasi kebutuhan klien sehingga proyek yang telah disusun tidak sesuai dengan keinginan klien. Masalah lain yang dihadapi adalah pemangku jabatan *project manager* sering berganti dan sampai saat ini hanya satu orang *project manager* yang masih berada di PT. Z. Hal ini menjadi perhatian PT. Z karena perusahaan sedang menerima sekitar empat sampai lima proyek dan membutuhkan orang untuk posisi *project manager*. Oleh karena itu dibutuhkan suatu model kompetensi yang dapat digunakan untuk mencari individu yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Penulis kemudian mengumpulkan data tertulis dan informasi yang diperlukan untuk mendukung penyusunan model kompetensi ini yaitu:

1. *Job description project manager* dari PT.Z (dapat dilihat di lampiran 1).  
*Job description* yang diberikan PT.Z kemudian diklarifikasi dan ditambahkan oleh penulis berdasarkan wawancara yang telah dilakukan sehingga menghasilkan *job description* yang telah dilengkapi (dapat dilihat di lampiran 2).
2. Struktur organisasi PT. Z (dapat dilihat di lampiran 3).
3. Visi dan Misi PT. Z (dapat dilihat di lampiran 4)

Keseluruhan data dan informasi yang dikumpulkan berguna untuk memperoleh pemahaman yang mendalam pada setiap informasi penting PT. Z agar dapat digunakan sebagai landasan penentuan kompetensi-kompetensi yang diperlukan oleh seorang *project manager* di PT. Z.

Tahap selanjutnya adalah menentukan anggota *job expert* yang akan dilibatkan dalam pembuatan kompetensi ini, anggota tersebut adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai mengenai pekerjaan *project manager* yaitu seorang *project manager* dan salah seorang direktur PT. Z.

Kemudian penulis melakukan pengumpulan data yaitu dengan menggunakan *job task/function analysis* yaitu melakukan analisis terhadap setiap tugas yang dikerjakan, fungsi dan tindakan yang dilakukan seorang pemegang jabatan agar menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan (Spencer&Spencer, 1993). Dipilihnya metode *job task/function analysis* karena dapat menghasilkan penjabaran *job description* yang lengkap yang berkaitan dengan tugas dari pekerjaannya sehingga penulis akan lebih paham tugas-tugas yang dilakukan seorang *project manager*. Pemahaman dan identifikasi terhadap *job description* akan di gunakan sebagai dasar untuk menentukan kompetensi-kompetensi *project manager*.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui gambaran tugas-tugas dari seorang *project manager* PT.Z. Pada perusahaan ini, direktur juga mengikuti jalannya suatu project sampai pada tempat yang dituju sehingga kurang lebih mengetahui pekerjaan dari seorang *project manager*. Selain itu juga dilakukan interview mengenai visi dan misi perusahaan agar dapat diperoleh *core*

*competencies* yang berlaku untuk setiap pekerjaan di PT.Z. Kemudian diperoleh juga data tambahan dengan menggunakan pendekatan *behavioral event interview* kepada pemegang jabatan *project manager* saat ini.

Selanjutnya penulis melakukan analisa hasil identifikasi kompetensi yang mengacu pada kriteria yang telah ditetapkan. Dari hasil analisa tersebut, penulis berusaha mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk jabatan *project manager* dan membuat rancangan model kompetensi untuk *project manager* di PT.Z. Setelah itu, setiap kompetensi akan didefinisikan secara jelas, termasuk juga ditentukan indikator perilaku untuk setiap level kompetensinya. Hasil dari identifikasi kompetensi *project manager*, penulis mengusulkan tiga *core competencies* PT.Z yaitu:

1. Service Orientation
2. Continuous Learning
3. Goal Orientation

Penulis juga mengusulkan delapan kompetensi spesifik untuk jabatan *project manager* PT. Z, yaitu:

1. Communication
2. Planning and Organizing
3. Technical Knowledge
4. Problem analysis
5. Leadership
6. Influencing skill
7. Team Orientation dan
8. Presentation skill

Usulan kompetensi pada *core competencies* didapat dari hasil penjelasan visi misi perusahaan dan wawancara dengan salah satu direktur PT.Z. Sedangkan pada usulan kompetensi spesifik, penulis mengusulkan delapan buah kompetensi berdasarkan hasil wawancara dengan masing-masing *job expert*. Mereka menganggap kedelapan kompetensi itu penting untuk dimiliki oleh *project manager*.



Rancangan model kompetensi yang telah dibuat oleh penulis kemudian diajukan kembali kepada *job expert* yaitu *project manager* dan salah seorang direktur PT. Z untuk dikaji ulang dan kompetensi yang dianggap kurang penting dapat dieleminasi. Rancangan model kompetensi yang dibuat penulis kemudian juga didiskusikan dan diberikan nomor urut pada masing – masing kompetensi tersebut menurut tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap keberhasilan *project manager*. Berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan, kompetensi *presentation skill* kurang dibutuhkan oleh *project manager* karena *project manager* hanya memaparkan hasil kegiatan selama berjalannya proyek sehingga kompetensi ini dianggap kurang penting. Kompetensi *leadership* juga dianggap kurang dibutuhkan oleh seorang *project manager*. Hal tersebut dikarenakan seorang *project manager* hanya bertugas untuk mengontrol dari kerja tim sedangkan untuk pengembangan karyawan dilakukan oleh para direktur perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka disimpulkan, kompetensi yang penting bagi seorang *project manager* di PT.Z :

*Core competencies:*

1. Service orientation
2. Continous learning
3. Goal orientation

*Specific competencies:*

4. Technical knowledge
5. Problem analysis
6. Planning and organizing
7. Communication
8. Influencing skill
9. Team orientation

Langkah akhir yang dilakukan adalah penulis menjadwalkan pertemuan kepada pengambil keputusan penting di PT. Z yaitu salah satu direktur PT. Z dan pemegang jabatan untuk menunjukkan model kompetensi yang telah selesai disusun. Model kompetensi yang telah disusun kemudian dikonfirmasi kebenarannya dan dilakukan perbaikan-perbaikan jika diperlukan. Di akhir

langkah ini berdasarkan kesimpulan hasil dibuat suatu draft model kompetensi *project manager* PT.Z

Model kompetensi *project manager* PT.Z secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 5. Definisi serta level kompetensi dalam model kompetensi yang diusulkan mengacu pada kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan LOMA (1998) serta perubahan secukupnya berdasarkan informasi dan data yang diperoleh sesuai dengan kondisi perusahaan.

Level kompetensi yang dipergunakan pada model kompetensi ini berkisar antara satu sampai lima. Level satu merupakan tingkat kompetensi terendah yang menunjukkan kinerja yang tidak efektif sedangkan level lima sudah mendeskripsikan perilaku yang tergolong lebih kompleks untuk dapat dilakukan oleh seseorang yang memiliki kompetensi tersebut. Penentuan level terhadap kompetensi ini ditentukan atas dasar seberapa banyak dan seberapa penting kompetensi tersebut dibutuhkan oleh masing-masing tingkat jabatan untuk dapat menampilkan unjuk kerja yang optimal.

Penentuan pada kompetensi ini mengacu pada uraian jabatan (*job description*) dan kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh *project manager* PT.Z serta kemampuan dan keahlian yang diharapkan oleh para direksi yang seharusnya dimiliki oleh seorang *project manager* di PT. Z.

Berikut ini level kompetensi yang dibutuhkan seorang *project manager* di PT. Z beserta alasan pemilihan kompetensi tersebut

#### 1. Service orientation (level 3)

- ◆ Memahami sudut pandang dan kebutuhan klien/pelanggan, baik internal maupun eksternal, termasuk bersedia untuk melakukan hal-hal yang dibutuhkan untuk melayani klien/pelanggan.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena PT. Z adalah perusahaan yang bergerak dibidang konsultan yang menawarkan jasa oleh karena itu baik project manager maupun seluruh karyawan PT. Z dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik untuk klien. Sebagai project manager, ia harus mampu untuk menindaklanjuti permasalahan yang dikeluhkan oleh*

*klien baik permasalahan yang terjadi di lapangan maupun diluar lapangan.*

## 2. **Continous Learning (level 5)**

- ◆ Menunjukkan keinginan untuk terus belajar keahlian atau ketrampilan baru dan secara aktif untuk mencari kesempatan agar dapat memperbaiki diri sendiri menjadi lebih baik.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena sebagai project manager yang bertanggungjawab atas terselesaikannya suatu project maka ia harus selalu melakukan aktivitas untuk mengembangkan dirinya agar memperoleh keterampilan yang baru untuk kesempatan kerja yang akan datang.*

## 3. **Goal orientation (level 4)**

- ◆ Menetapkan dan berusaha keras mencapai tujuan kerja, hal ini termasuk menunjukkan dorongan yang kuat untuk terus mengerjakan dan menyelesaikan apa yang telah dimulai.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena proyek yang dipimpin oleh project manager dituntut untuk dapat terselesaikan sesuai dengan ketentuan dan perjanjian yang berlaku. Oleh karena itu seorang project manager dituntut untuk berusaha dalam mencapai tujuan kerja yaitu secara kontinu bekerja untuk mencapai tujuan dengan semangat dan antusias.*

## 4. **Technical knowledge (level 4)**

- ◆ Memiliki dan mampu menggunakan pengetahuan teknik yang dimiliki untuk merencanakan dan menyelesaikan suatu tugas, mampu meningkatkan pengetahuan teknik setiap waktu.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena sebagai seorang projet manager, ia akan berperan sebagai tenaga ahli dalam perusahaan, oleh karena itu ia dituntut untuk memiliki pengetahuan secara teknis yang banyak dalam kaitannya menyelesaikan suatu proyek.*

### 5. Problem analysis (level 5)

- ◆ Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengenali penyebabnya dalam tenggat waktu tertentu dan menemukan kemungkinan-kemungkinan solusi yang tepat.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena project manager akan ditugaskan ke klien untuk mengidentifikasikan kebutuhan dari klien tersebut. Oleh karena itu seorang project manager dituntut dapat menemukan solusi dari permasalahan serta mampu menjelaskan resiko dari solusi tersebut.*

### 6. Planning and organizing (level 4)

- ◆ Kemampuan untuk menetapkan prioritas, rencana dan mengatur aktivitas pekerjaan agar dapat diselesaikan secara efisien, dan mampu untuk mengatur agar tujuan pekerjaannya dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena proyek yang akan dilaksanakan oleh project manager memerlukan persiapan yang matang agar sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Disini diperlukan kemampuan untuk mengembangkan rencana kerja jangka pendek secara tepat dalam rangka mencapai target. Dalam hal ini meliputi perencanaan budgeting, time table dan lainnya.*

### 7. Communication (level 3)

- ◆ Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif baik lisan maupun tulisan dan dapat berkomunikasi baik secara pribadi maupun dalam kelompok.

*Kompetensi ini dibutuhkan karena project manager yang berperan sebagai ujung tombak dari perusahaan, dituntut untuk memiliki keahlian dalam berkomunikasi agar dapat menyampaikan maksud dan tujuan secara jelas, sistematis dan terarah.*

#### 8. Influencing skill (level 4)

- ◆ Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar menerima suatu gagasan atau sudut pandang, atau untuk bertindak dengan cara tertentu.

*Seorang project manager dituntut untuk memiliki kemampuan mempengaruhi pada level 4. Hal tersebut karena ia dituntut mampu mempengaruhi serta meyakinkan klien dengan berusaha memahami keadaan klien serta mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mendukung argumen.*

#### 9. Team orientation (level 3)

- ◆ Kesiediaan untuk bekerja dengan orang lain dalam situasi kelompok. Hal ini termasuk bekerja untuk penyelesaian tugas kolektif, berperan dalam pengambilan keputusan kelompok, mengawasi jalannya tugas dari masing-masing anggota kelompok, bekerjasama dengan orang lain dan menawarkan bantuan untuk mencapai tujuan bersama.

*Kompetensi ini berada di level 3 karena proyek yang berada dilapangan selalu menggunakan tim termasuk project manager. Project manager dituntut mampu mengawasi tugas anggota lain serta membagi informasi yang bermafaat demi kemajuan tim.*

#### 4.2. Metode Pengukuran Kompetensi

Metode pengukuran kompetensi yang disarankan penulis untuk PT. Z dalam rangka menyeleksi calon *project manager* adalah dengan menggunakan *Behavioral Event Interview (BEI)*. Metode ini disarankan karena sebagai perusahaan yang baru berkembang, metode ini tidak membutuhkan biaya yang banyak. Selain itu, metode wawancara BEI ini dapat dilakukan sendiri oleh pihak perusahaan sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya untuk menggunakan jasa konsultan psikologi. Standar kompetensi jabatan akan menjadi fokus informasi yang hendak digali sehingga alur wawancara dapat mengarahkan topik bahasan dan menghindari arah bahasan dari informasi yang tidak penting atau tidak berkaitan dengan dimensi-dimensi kompetensi yang ditargetkan. Hasil wawancara

ini dapat menjadi dasar menghimpun informasi yang spesifik berkaitan dengan posisi yang akan diduduki oleh seorang calon pemegang jabatan dan dapat mengoptimalkan bukti-bukti kompetensi yang akan membantu kelancaran pengambilan keputusan. *Guidance* proses pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara perilaku (BEI) pada proses seleksi *project manager* PT.Z dapat dilihat pada lampiran 6. Selain itu sebagai dasar acuan waktu untuk mengembangkan model kompetensi dapat dilihat pada jadwal pelaksanaan penyusunan model kompetensi pada lampiran 7.

#### 4.3. Saran

- a. Rancangan model kompetensi ini merupakan salah satu tahap dari pemecahan masalah yang dihadapi oleh PT. Z. Model kompetensi ini dapat digunakan sebagai dasar acuan untuk merancang model kompetensi pada tugas jabatan lainnya.
- b. Dalam proses penyusunan model kompetensi sebaiknya dilakukan juga pertemuan dengan direktur utama agar data yang diperoleh dapat lebih disesuaikan dengan harapan dari direktur utama selaku pemilik perusahaan.
- c. Setelah model kompetensi *project manager* PT. Z selesai disusun, maka sebaiknya dapat diaplikasikan oleh manajemen SDM di PT. Z yang berbasis kompetensi. Pada manajemen sumber daya yang berbasis kompetensi, proses yang terkait dengan proses perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, promosi serta kompensasi semua berdasarkan pada kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basri, A. F. M., Rivai, V.R. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Cascio, Wayne. C. 1998. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 5<sup>th</sup> edition. USA: Irwin McGraw-Hill
- Cooper, Kenneth Carlton. (2000). *Effective Competency Modeling and Reporting, A Step By Step Guide for Improving Individual & Organization Performance*. New York: American Management Assosiation.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- LOMA'S Competencies Dictionary. (1998).
- Lasmahadi, A. (2002). *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. <http://www.e-psikologi.com/manajemen/111202.htm>
- Moekijat. (1992). *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Prihadi, S. F. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi: McGraw-Hill Offices.
- Susanto, A.B. (2007). *Appreciative Inquiry: Application in Change Performance & Talent Management*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Spencer, Lyne M & Signe M. Spencer. (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Wikipedia. (2008). [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_manager](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_manager)
- \_\_\_\_\_. (2008). *What are the Potential Uses for the Competency Profile?*. [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud\\_etud/Compcontext\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud_etud/Compcontext_e.asp)



# LAMPIRAN 1



## **Job description Project Manager PT. PLI :**

- Terselenggaranya kegiatan eksplorasi sesuai dengan SOP yang benar dengan standar yang diminta *Client*.
- Memahami dan mampu mensupervisi semua kegiatan eksplorasi mulai dari G.logging, Drilling, survey topografi, hingga penyelidikan geoteknik/geohidrologi.
- Terkendali dan terkelolanya pelaksanaan manajemen eksplorasi dengan baik.
- Melakukan *review* dan revisi semua laporan yang berkaitan dengan eksplorasi.
- Terselenggaranya kualitas pekerjaan dan selalu melakukan simulasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal.
- Memberikan rekomendasi *technical* untuk semua kegiatan
- Mampu berkomunikasi dengan baik pada atasan dan bawahan, sehingga terbentuk arus komunikasi yang sehat/kondusif.



# **LAMPIRAN 2**

## **JOB DESCRIPTION**

Posisi	Project Manager	Tanggal Efektif	
Melapor kepada	Direktur Finance Direktur Operasional	Jumlah bawahan	
Pemegang Jabatan			

### **GAMBARAN POSISI**

Bertanggung jawab atas berjalannya suatu proyek eksplorasi penambangan batubara dari awal hingga selesai tepat waktu.

#### **Tugas utama :**

1. Terselenggaranya kegiatan eksplorasi yang terdiri dari survey tinjau, pemetaan geologi, topografi dan penentuan titik bor sesuai dengan SOP yang benar dengan standar yang diminta klien.
2. Memahami dan mampu mensupervisi semua kegiatan eksplorasi mulai dari Geologging, Drilling, survey topografi, hingga penyelidikan geoteknik/geohidrologi.
3. Memahami dan mampu mengidentifikasi kebutuhan klien dengan tepat.
4. Terkendali dan terkelolanya pelaksanaan manajemen eksplorasi dengan baik.
5. Melakukan *review* dan revisi semua laporan yang berkaitan dengan eksplorasi baik laporan harian, laporan mingguan maupun laporan bulanan.
6. Terselenggaranya kualitas pekerjaan dari proses eksplorasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal.
7. Memberikan rekomendasi *technical* untuk semua kegiatan yang dilakukan.
8. Mampu berkomunikasi dengan baik pada atasan dan bawahan, sehingga terbentuk arus komunikasi yang sehat/kondusif.

9. Membuat proposal atau kerangka aturan kerja dari proyek yang akan dilaksanakan.

10. Membuat proposal kisaran biaya yang akan dikeluarkan dalam menjalankan suatu proyek.

#### **UKURAN KEBERHASILAN**

- Laporan yang diterima klien sesuai dengan keinginan dan kebutuhan klien.
- Dapat menyelesaikan project dengan tepat waktu.
- Laporan yang diberikan tidak menyimpang dari keadaan teknis yang terjadi.

#### **KEY WORKING RELATIONSHIPS**

##### **Internal**

- Finance
- Operasional
- Legal

##### **Eksternal**

- Advisor (outsorce)
- Klien
- Institusi Pendidikan (Outsource)

#### **WEWENANG**

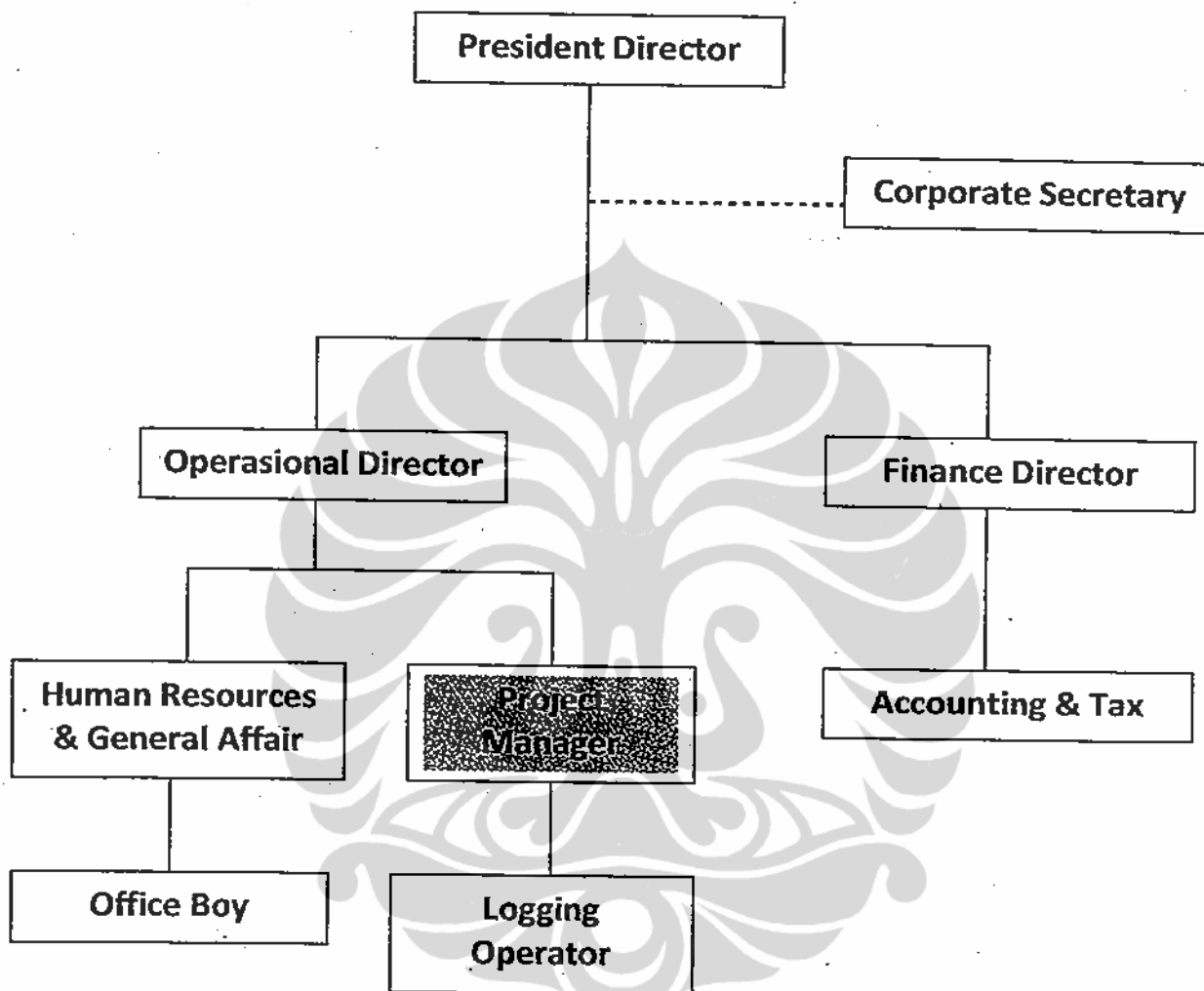
- Membuat perencanaan eksplorasi
- Melakukan kontrol dari kualitas pekerjaan

#### **KARAKTERISTIK**

- Pendidikan minimal S1 ilmu geologi/tambang.
- Pengalaman pada perusahaan sejenis minimal 3-5 tahun.
- Pernah mengerjakan secara terpadu seluruh kegiatan eksplorasi baik langsung (terjun ke lapangan) maupun tidak langsung (mengetahui prosedur dan aplikasinya).



# LAMPIRAN 3





# LAMPIRAN 4

## **VISI:**

Menjadi perusahaan yang berdaya saing tinggi dan memberikan kontribusi yang tinggi dalam peningkatan dan pemanfaatan sumber daya secara optimal.

## **MISI:**

Menjadi perusahaan yang mampu melayani dan memberikan kontribusi dan memberikan penerapan ilmu tepat guna dalam bidang pertambangan.





# LAMPIRAN 5

## 1. Service Orientation

### Deskripsi:

Memahami sudut pandang dan kebutuhan klien/pelanggan, termasuk bersedia untuk melakukan hal-hal yang dibutuhkan untuk melayani klien/pelanggan.

Level	Indikator Perilaku
1	Hanya menunjukkan fakta-fakta mengenai kemampuan atau keberhasilan perusahaan / sendiri daripada berfokus kepada kebutuhan klien
2	Menjalin dan memelihara komunikasi yang baik dengan konsumen dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan di kedua belah pihak.
3	Menindaklanjuti permasalahan yang dirasakan oleh klien baik masalah dilapangan maupun di kantor
4	Aktif mencari masukan dari klien/pelanggan internal maupun eksternal, tentang tingkat kepuasan mereka terhadap pelayanan jasa yang telah diberikan.
5	Memantau perubahan yang mungkin mempengaruhi hubungan klien/pelanggan dengan perusahaan, mengembangkan proses untuk membuat mereka benar-benar memperhatikan saat mempelajari informasi penting.

## 2. Continuous Learning

### Deskripsi:

Menunjukkan keinginan untuk terus belajar keahlian atau ketrampilan baru dan secara aktif untuk mencari kesempatan agar dapat memperbaiki diri sendiri menjadi lebih baik.

Level	Indikator Perilaku
1	Memperoleh pengetahuan baru jika disuruh oleh atasan atau cenderung pasif dalam mempelajari ketrampilan yang baru.
2	Meminta pertemuan berkala dengan pimpinan untuk mendiskusikan kekuatan dan kelemahan dirinya.
3	Membuat perencanaan aktivitas untuk memperoleh keterampilan-keterampilan baru.
4	Secara aktif mencari sumber informasi guna memperkaya ilmu yang berkaitan dengan pekerjaannya.
5	Melakukan aktivitas yang mengembangkan dirinya untuk memperoleh keterampilan baru yang penting artinya bagi kesempatan kerja yang akan datang.

### 3. Goal Orientation

Deskripsi:

Menetapkan dan berusaha keras mencapai tujuan kerja; hal ini termasuk menunjukkan dorongan yang kuat untuk terus mengerjakan dan menyelesaikan apa yang telah dimulai.

Level	Indikator Perilaku
1	Menentukan tujuan kerja untuk memenuhi hasil kerja yang diharapkan.
2	Pencapaian tujuan kerja kurang sesuai dengan target yang telah ditentukan.
3	Mencapai tujuan kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.
4	Berhasil mencapai tujuan kerja melebihi standar yang telah ditetapkan dengan penuh minat, semangat dan antusiasme.
5	Secara konsisten mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan dengan mempergunakan segenap kemampuan; menerima tujuan sebagai tantangan pribadi.

#### 4. Technical Knowledge

Deskripsi:

Memiliki dan mampu menggunakan pengetahuan teknik yang dimiliki untuk merencanakan dan menyelesaikan suatu tugas, mampu meningkatkan pengetahuan teknik setiap waktu.

Level	Indikator Perilaku
1	Mampu menyelesaikan tugas rutin yang membutuhkan pemahaman dasar akan dampak perubahan teknologi yang berkaitan dengan ilmu geologi.
2	Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dasar ilmu geologi pada setiap pekerjaan yang ditangani berkaitan dengan proyek yang akan/sedang berjalan.
3	Mengikuti perkembangan terakhir segala sesuatu yang berkaitan Sumber Daya Alam, potensi barang tambang serta teknologi yang berhubungan penambangan, yang berpeluang untuk meningkatkan atau justru menghambat pencapaian sasaran kerja.
4	Berperan sebagai ahli atau pakar dalam perusahaan dalam bidang keahlian yang berhubungan dengan geologi, SDA serta proses eksplorasi.
5	Menerapkan pengetahuan dan keterampilan teknis ilmu geologi untuk pemecahan masalah dan strategi pengembangan alat penambang baru.

## 5. Problem Analysis

### Deskripsi:

Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengenali penyebabnya dalam tenggat waktu tertentu dan menemukan kemungkinan-kemungkinan solusi yang tepat.

Level	Indikator Perilaku
1	Hanya mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi baik dihadapi oleh klien maupun perusahaan yang bersifat rutin dan sederhana.
2	Mampu memahami masalah yang lebih kompleks yang ada namun belum dapat menemukan inti dari permasalahan tersebut.
3	Mampu memahami permasalahan yang dikeluhkan klien serta mampu untuk menangkap inti dari permasalahan tersebut.
4	Dapat menemukan solusi dari masalah tersebut baik yang terjadi di lapangan maupun yang terjadi dikantor.
5	Memberikan alternatif berbagai solusi yang dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi secara tepat serta menguraikan informasi yang akurat dari berbagai sumber untuk menjelaskan masing-masing resiko dari alternatif solusi tersebut.

## 6. Planning and Organizing

### Deskripsi :

Kemampuan untuk menetapkan prioritas, rencana dan mengatur aktivitas pekerjaan agar dapat diselesaikan secara efisien, dan mampu untuk mengatur agar tujuan pekerjaannya dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan anggaran.

Level	Indikator Perilaku
1	Melakukan tugas atau aktivitas pekerjaan tanpa menyusun perencanaan maupun menyusun skala prioritas terlebih dahulu.
2	Mampu menyusun jadwal kerja harian dan membagi tugas kepada anggota tim lainnya.
3	Mampu membuat rancangan rencana kerja dan menetapkan prioritas dari aktivitas yang akan dilakukan.
4	Mampu mengembangkan rencana kerja jangka pendek secara tepat dalam rangka mencapai target proyek yang akan dilakukan.
5	Menetapkan rencana jangka panjang dalam rangka pengembangan perusahaan untuk menghadapi tantangan bisnis. Mengantisipasi seluruh hambatan kerja yang ada dalam suatu proyek penting dan mengatur penyelesaiannya, untuk menekan penggunaan waktu dan materi yang berlebihan.

## 7. Communication

**Deskripsi:**

Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif baik lisan maupun tulisan dan dapat berkomunikasi baik secara pribadi maupun dalam kelompok.

Level	Indikator Perilaku
1	Pasif dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dan pasif berkomunikasi baik secara pribadi maupun dalam kelompok.
2	Dapat menyampaikan suatu maksud secara lisan maupun secara tulisan dan secara pribadi maupun dalam kelompok.
3	Mampu menyampaikan maksud yang dikehendaki secara sistematis dan teratur.
4	Mampu menggunakan cara yang efektif namun mudah dimengerti oleh orang lain.
5	Dapat menggunakan berbagai media komunikasi yang efektif untuk menjelaskan suatu masalah.



## 8. Influencing Skill

### Deskripsi:

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar menerima suatu gagasan atau sudut pandang, atau untuk bertindak dengan cara tertentu.

Level	Indikator Perilaku
1	Pasif, tidak menunjukkan adanya usaha untuk mempengaruhi klien.
2	Mampu mempengaruhi klien secara langsung dengan berdiskusi.
3	Mampu mempengaruhi klien dengan menampilkan yang menarik dan mengesankan.
4	Berasah-memahami keadaan pihak yang dituju, menggunakan pendekatan personal, mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mendukung argumen.
5	Merancang strategi yang efektif untuk melancarkan pengaruh agar klien tetap menggunakan jasa perusahaan serta didukung dengan argumen-argumen yang tepat dalam meyakinkan klien.

## 9. Team Orientation

### Deskripsi:

Kesediaan untuk bekerja dengan orang lain dalam situasi kelompok. Hal ini termasuk bekerja untuk penyelesaian tugas kolektif, berperan dalam pengambilan keputusan kelompok, mengawasi jalannya tugas dari masing-masing anggota kelompok, bekerjasama dengan orang lain dan menawarkan bantuan untuk mencapai tujuan bersama.

Level	Indikator Perilaku
1	Cenderung pasif, tidak berpartisipasi dalam kelompok, tidak membutuhkan kelompok dalam mencapai tujuan.
2	Dapat bekerjasama, mendukung keputusan bersama yang dilakukan oleh tim.
3	Mampu mengawasi tugas anggota lain serta membagi informasi yang bermanfaat dengan anggota tim.
4	Memberdayakan anggota kelompok dengan mendukung dan menghargai hasil yang telah dicapai, memberikan semangat untuk mencapai hasil yang terbaik.
5	Secara konsisten mampu menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik dan kerja sama dalam menjaga kelangsungan hidup kelompok.



# LAMPIRAN 6

## **GUIDANCE PROSES PENGUKURAN KOMPETENSI DENGAN MENGGUNAKAN BEI PADA PROSES SELEKSI**

*Guidance* proses pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara perilaku (*Behavioral Event Interview*) pada proses seleksi *project manager* PT. Z, adalah sebagai berikut:

### **a. Persiapan**

Agar pelaksanaan wawancara perilaku berjalan efektif, maka perlu ditentukan siapa yang akan melakukan interview dengan kandidat dan pelajari *key behaviour* serta kompetensinya.

### **b. Perkenalan dan penjelasan pada awal wawancara / rapport.**

Hal ini bertujuan untuk membangun suatu rasa saling percaya dan kerja sama antara interviewer dengan interviewee (kandidat yang diwawancarai). Tahap ini sangat penting artinya agar interviewee merasa rileks terbuka, dan siap untuk berbicara. Oleh karena itu hal yang perlu diperhatikan oleh interviewer dalam melakukan wawancara perilaku yaitu tempatkan interviewee dengan nyaman.

### **c. Proses interview**

Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara perilaku meliputi:

#### **SITUATION (S)**

- ☞ Pernah mengalami pengalaman atau situasi dalam menghadapi hambatan (situasi kritis), ceritakan, kapan? Dimana? Siapa yang terlibat? Peran anda apa? Kenapa situasi ini bisa terjadi? Orang lain perannya sebagai apa?

#### **TASK (T)**

- ☞ Coba jelaskan tentang tugas yang dihadapi?
- ☞ Siapa yang memberi tugas? Kenapa tugas dipercayakan pada anda? Kontribusi anda apa?

**e. Penutup**

Tahapan ini, interviewee dipersilahkan untuk bertanya dan dapat dilakukan *review* dari hasil wawancara tersebut.

**f. Kesimpulan**

Tahap terakhir dari proses pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara perilaku adalah menentukan *leveling* kompetensi berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan. Hasil wawancara tersebut dapat menggali kompetensi-kompetensi yang ada pada diri individu. Kompetensi tersebut kemudian disesuaikan dengan model kompetensi yang telah disusun oleh penulis dan ditentukan *leveling* berdasarkan *key behavior* nya. Dari hasil *leveling* tersebut dapat diketahui apakah kandidat telah memenuhi persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk posisi *project manager* di PT. Z atau belum.

## **GUIDANCE PROSES PENGUKURAN KOMPETENSI DENGAN MENGGUNAKAN BEI PADA PROSES SELEKSI**

*Guidance* proses pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara perilaku (*Behavioral Event Interview*) pada proses seleksi *project manager* PT. Z, adalah sebagai berikut:

### **a. Persiapan**

Agar pelaksanaan wawancara perilaku berjalan efektif, maka perlu ditentukan siapa yang akan melakukan interview dengan kandidat dan pelajari *key behaviour* serta kompetensinya.

### **b. Perkenalan dan penjelasan pada awal wawancara / rapport.**

Hal ini bertujuan untuk membangun suatu rasa saling percaya dan kerja sama antara interviewer dengan interviewee (kandidat yang diwawancarai). Tahap ini sangat penting artinya agar interviewee merasa rileks terbuka, dan siap untuk berbicara. Oleh karena itu hal yang perlu diperhatikan oleh interviewer dalam melakukan wawancara perilaku yaitu tempatkan interviewee dengan nyaman.

### **c. Proses interview**

Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara perilaku meliputi:

#### **SITUATION (S)**

- ☞ Pernah mengalami pengalaman atau situasi dalam menghadapi hambatan (situasi kritis), ceritakan, kapan? Dimana? Siapa yang terlibat? Peran anda apa? Kenapa situasi ini bisa terjadi? Orang lain perannya sebagai apa?

#### **TASK (T)**

- ☞ Coba jelaskan tentang tugas yang dihadapi?
- ☞ Siapa yang memberi tugas? Kenapa tugas dipercayakan pada anda? Kontribusi anda apa?

### Action (A)

- ☞ Ceritakan secara detail apa yang anda lakukan? Langkah-langkah yang dipakai? Perencanaannya bagaimana?
- ☞ Bagaimana melaksanakan perencanaan itu? Bagaimana tugas tersebut bisa dilaksanakan? Apakah perencanaan sesuai dengan tindakannya?

### Result (R)

- ☞ Bagaimana hasil dari tindakan anda tadi? Apakah mencapai target? Apakah sesuai dengan perencanaannya?
- ☞ Ada feedback? Apa pelajaran yang bisa dipetik?

Contoh pertanyaan sebagai berikut:

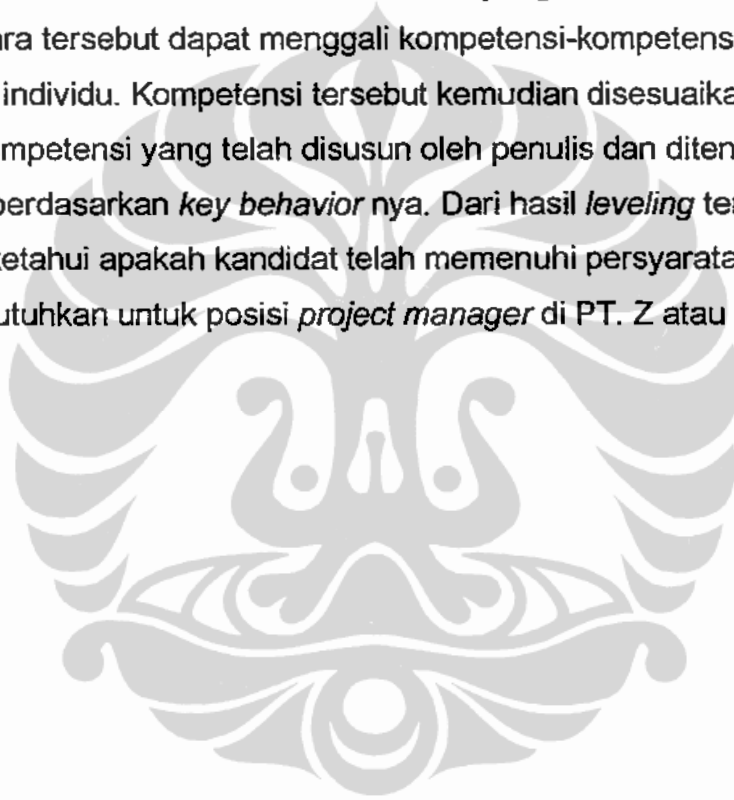
- ☞ Bagaimana anda biasanya menangani rekan kerja/atasan/customer yang susah dihadapi?  
Pada pertanyaan ini dapat mengungkap kompetensi *service orientation, influencing skill, communication*.
- ☞ Ceritakan tentang proses (proyek) tugas yang paling sulit yang pernah anda lakukan?  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *problem analysis*.
- ☞ Ceritakan tentang cara kerja anda.  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *planning and organizing, technical knowledge*.
- ☞ Tantangan yang dihadapi? Bagaimana menghadapi tantangan tersebut?  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *problem analysis, goal orientation*
- ☞ Ceritakan prestasi atau kesuksesan kerja yang pernah anda alami?  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *goal orientation*.
- ☞ Ceritakan mengenai pengalaman anda dalam bekerja bersama tim.  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *team orientation*
- ☞ Apa kelemahan dan kelebihan anda?  
Pada pertanyaan ini dapat menggali kompetensi *continuous learning*.

**e. Penutup**

Tahapan ini, interviewee dipersilahkan untuk bertanya dan dapat dilakukan *review* dari hasil wawancara tersebut.

**f. Kesimpulan**

Tahap terakhir dari proses pengukuran kompetensi dengan menggunakan metode wawancara perilaku adalah menentukan *leveling* kompetensi berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan. Hasil wawancara tersebut dapat menggali kompetensi-kompetensi yang ada pada diri individu. Kompetensi tersebut kemudian disesuaikan dengan model kompetensi yang telah disusun oleh penulis dan ditentukan *leveling* berdasarkan *key behavior* nya. Dari hasil *leveling* tersebut dapat diketahui apakah kandidat telah memenuhi persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk posisi *project manager* di PT. Z atau belum.







# LAMPIRAN 7

Jadwal Pelaksanaan Penyusunan Model Kompetensi Project Manager di PT. Z

Kegiatan	Bulan ke-1				Bulan ke-2				Bulan ke-3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Tahap Persiapan</b>												
Pertemuan dengan pihak perusahaan												
Mengumpulkan data dan informasi ( <i>job description</i> , struktur organisasi, visi & misi organisasi)												
Menentukan <i>job expert</i>												
<b>Tahap Penyusunan Model Kompetensi</b>												
BEI dengan pemimpin puncak dan pemegang jabatan												
<i>Focus group</i> dengan <i>job expert</i>												
Analisis data												
Penyusunan model kompetensi sementara												
<b>Tahap Final</b>												
Presentasi di depan pemimpin perusahaan												
Model Kompetensi akhir												
Sosialisasi model kompetensi												



# LAMPIRAN 8

Berikut ini adalah hasil interview yang dilakukan dengan salah satu direktur PT. Z:

P'ter/P'tee	Keterangan
P'ter	Selamat siang, mau ngobrol-ngobrol sebentar... mau tanya tentang PT. Z ini, bagaimana sih penyelenggaraan suatu proyek?
P'tee	Penyelenggaraan suatu proyek yaitu ada pemilik proyek yaitu klien, kita sebagai penerima proyek...untuk menjembatani proyek itu harus ada PIC yaitu <i>project manager</i> , dia sebagai penerima pekerjaan dari klien...Representatif perusahaan adalah PM
P'ter	Ooo lalu
P'tee	Selain itu PM juga harus membuat <i>report-report progress project</i> ke manajemen, PM punya dua kewajiban, pertama sebagai representatif pengelola <i>project</i> dari perusahaan ke klien, kedua dia harus punya tanggung jawab terhadap perusahaan berupa <i>report, report</i> teknis yaitu pekerjaan dari A sampai Z harus ada <i>progresnya, daily report, weekly report, monthly report, dan juga financial report</i> . Selama <i>project</i> kan ada <i>cost</i> juga. Pada waktu berjalannya suatu <i>project</i> ia juga membuat kerangka kerja
P'ter	Bisa lebih dijelaskan
P'tee	Klien punya kebutuhan misal saya butuh jasa anda ABC , si PM buat proposal lalu pasti ada <i>costnya</i> , pertama harga penawaran ke klien. Misal klien minta survei tinjau ke Kalimantan, oleh karena itu PM harus tau benar apa yang akan dilakukan pada survei tinjau misal mobilisasi disana, peralatan, pengecekan legalitas apa yang diinginkan klien lalu di <i>list</i> . Kemudian dibuat penawaran. Sebelum tau harga penawaran kan harus tau <i>cost</i> nya. Misal klien ingin cek legalitas, sosialisasi lapangan, terus di <i>list</i> butuh peralatan gak.. lalu bisa diliat <i>cost</i>
P'ter	Yang bikin keputusan penawaran siapa?
P'tee	Kalau bikin penawaran itu direktur keuangan, jadi PM bertugas untuk menentukan <i>cost operation</i> nya berapa untuk bisa berjalannya <i>project</i> ini. Untuk masalah penawaran, <i>profit</i> itu urusan bagian keuangan
P'ter	Jadi melapor ke direktur keuangan ya?
P'tee	Iya untuk masalah keuangan, tapi untuk masalah teknis harus melapor ke direktur operasional. Jadi fungsi PM ke klien harus mengetahui keinginan klien atau kebutuhan klien itu apa, lalu memberikan solusi terhadap kebutuhan tersebut. Dari sini ia harus bawa ke internal kita. Untuk kebutuhan klien dan spesifikasi pekerjaan ia harus berhubungan dengan direktur operasional kita, dan diskusi, di <i>list</i> lalu di <i>approve</i> oleh direktur operasional. Kalau ok dia punya tanggungjawab ke direktur keuangan

	untuk menentukan <i>cost</i> operasionalnya berapa, jika ok maka akan ada diskusi dengan direktur utama. Dan yang menentukan harga utama adalah direktur utama.
<b>P'ter</b>	Lalu
<b>P'tee</b>	Setelah <i>approve</i> PM melakukan penawaran, biasanya yang ditawarkan adalah harga, oleh karena itu PM akan berdiskusi dengan direktur keuangan sedangkan untuk teknis baru ke direktur operasional.
<b>P'ter</b>	Lalu
<b>P'tee</b>	Kalau udah <i>deal</i> , jika <i>project</i> sudah berjalan dia harus bertanggung jawab pada <i>project</i> ini dan dipantau terus mulai dari <i>time scheduleny</i> , <i>progres report dialy, weekly, mounthly</i> , dia harus terus membuat laporan ke klien tentang <i>progress</i> pekerjaan dan laporan ke kita juga.
<b>P'tee</b>	Biasanya kalo yang <i>budgeting</i> lebih dari perkiraan akan dikonsultasikan pada direktur keuangan lalu dibahas kesalahan ada dimana misal salah informasi harga, misal kesalahan dari kita, kita ke klien akan rugi. Kalau terjadi hal seperti itu, kemudian dilihat lagi jika si PM itu menguntungkan 100 juta tapi merugikan 30 juta ya gak papa, tapi kalau PM hanya menguntungkan 1 juta tapi merugikan 10 juta ya itu lain cerita.
<b>P'ter</b>	Terus biasanya PM itu penilaiannya kaya gimana sih?
<b>P'tee</b>	Kalau sekarang kan lebih ke personal, kita menilainya dari cara penangannya ke klien, apakah dia bisa menjembatani perusahaan dengan klien terus juga apakah dia bisa mengidentifikasi keinginan klien. Yang ini sering terjadi misal kita punya klien A, klien A pinginnya begini, lalu kita bikin penawaran, kita kan gak tau keinginannya seperti apa karena yang tau cuma si PM, setelah dibikin penawaran ternyata yang dibutuhkan bukan yang begini ... itu sering terjadi .. itu yang menyebabkan.. berarti ini orang tidak tepat untuk dijadikan <i>project manager</i> .. mungkin dia kurang tepat untuk hubungan diplomasi dengan klien ... Yang kedua kita nilai dari pembuatan perencanaan <i>project</i> .. karena dari <i>project</i> ini kita harus memperhitungkan efisiensi waktu, efisiensi keuangan ... nah selain itu juga harus efektif .. nah disitu kita nilai.. Oya disini kita punya rental alat dan perusahaan jasa. Nama alat nya <i>geophysical logging</i> , alat ini tidak membutuhkan skill tambang yang terlalu tinggi, yaitu berupa pipa ukuran diameter 20 cm fungsinya untuk mengetahui lapisan didalam tanah, ada apa saja. Alat ini membutuhkan operator saja, alat ini bekerja secara otomatis, alat ini tidak membutuhkan pengetahuan mengenai tambang dan alat ini memberi laporan sendiri dari komputer. Jadi si alat hanya operator menggerakkan alat dan mencetak laporan lalu diberikan ke klien. Sekarang kita punya 3 alat, selain itu alat tersebut tidak begitu mahal, lalu masuk ke <i>maining services</i> , jadi gak

	cuma nyewain alat tapi juga ada jasa sebagai konsultannya
<b>P'tee</b>	Alat kita ini sangat berhubungan dengan bor <i>drilling</i> , kita lebih detilnya kalau kita konsultan eksplorasi. Ditambang ini ada beberapa tahap: 1. tahap eksplorasi, 2. tahap eksploitasi, yang ke 3. tahap penjualan . Di eksplorasi ini ada survey tinjau, pemetaan, topografi, pengeboran, geophysical logging. Kita konsultan eksplorasi tapi punya alat <i>geophysical logging</i> . Jadi kita konsultasiin semua plus kita juga punya alat.
<b>P'tee</b>	<i>Geophysical logging</i> alat yang kita miliki hasilnya adalah laporan. Tapi paketnya konsultan dibidang eksplorasi. Tapi banyak juga konsultan yang lain, tapi mereka cuma <i>manage</i> aja jadi alat bornya nyewa orang lain. Kalau kita punya alat <i>geophysical logging</i> . Survey tinjau itu kita kondisi lahan, cocok gak, patokannya menggunakan koordinat, memastikan alamat tersebut benar atau tidak, memastikan apakah tumpang tindih dengan orang lain atau tidak otomatis berhubungan dengan dinas pertambangan. Kalau pemetaan kalau lahan sudah <i>clear</i> maka lahan kita petakan, berpotensi batubara.. Pada saat pemetaan ini tujuannya untuk mengetahui posisi batubara.
<b>P'ter</b>	Lalu topografi?
<b>P'tee</b>	Topografi lebih menentukan kountur tanah, apakah landai atau curam. Setelah ditentukan hasilnya lalu kita tentukan titik bor. Lalu dibor, hasil bor ini lalu dimasukkan alat kita, dari sini muncul langsung hasil intepretasi alat kita langsung ke laptop, kalau alat ini gak mungkin berbohong karena digital, ia mengukur kedalaman, lapisan, lebih akurat, lalu kemudian bisa diketahui hasilnya. Lalu disinilah fungsi kita untuk memberikan informasi yang benar kepada klien, kalau kita jadi konsultan eksplorasinya. Tapi kalau kita cuma nyewain alat aja, kita cuma memberikan data saja tidak lebih. Informasi yang diberikan tukang bor kadang-kadang kurang akurat sehingga itulah keunggulan dari alat kita. Maka disini pentingnya jabatan PM karena untuk mengidentifikasi kebutuhan klien, jangan sampai over budget. Jangan sampai kita tahunya A ternyata sampai dilapangan kerjaan kita lebih, disitulah pentingnya PM untuk menentukan batasan kerjaan kita samapai mana.
<b>P'ter</b>	Yang bertanggung jawab atas berjalannya suatu project siapa?
<b>P'tee</b>	Kalau dilapangan ya PM tapi kalau di kantor si direktur operasional, supervisinya direktur operasional.
<b>P'ter</b>	Berarti tombak dari urusan ini si PM?
<b>P'tee</b>	Iya kurang lebih begitu, karena dia di <i>line</i> terdepan kita, kalau dia buruk maka kita juga akan buruk. Karena kita gak punya marketing khusus kadang-kadang si PM juga jadi marketing jadi harus bisa melakukan penawaran dan dapat mengidentifikasi kebutuhan klien.

P'ter	Jadi marketing belum ada?
P'tee	Sebenarnya bisnis ini bukan <i>retailer</i> , perusahaan tambang di Indonesia ini juga kan gak banyak jadi gak terlalu dibutuhkan jadi bisa di <i>handle</i> oleh direktur operasional dan tentu direktur utama.
P'tee	<i>Flow</i> nya direktur utama membuka jalan lalu di <i>follow up</i> oleh direktur operasional dan PM. Biasanya direktur utama yang buka jalan.
P'ter	Pernah langsung kelapangan?
P'tee	Saya kelapangan baru dua kali, disana itu hutan , jarak tempuh sangat jauh. Di Kalimantan itu perjalanan udara aja 2 jam setengah, ada kalanya dari kota besar itu mencapai tujuan harus jalan darat samapai 8 jam lalu dilanjutkan pakai <i>speedboat</i> . Disini klien ada dua kategori, pertama klien yang sudah menambang atau akan menambang. Yang akan menambang biasanya infrastruktur jalannya itu belum ada, kalau yang sudah menambang infrastrukturnya itu sudah ada, jalannya sudah ada, gedung sudah ada, kantor. Tapi kalau yang akan menambang itu bener-bener hutan jadi akses nya sulit, kesana pun kita harus kemping buka jalan sendiri.
P'ter	Biasanya yang kesana siapa aja?
P'tee	PM nya, karena ia yang bertanggungjawab penuh. Dia membawa kru
P'ter	Krunya siapa
P'tee	Ada geologis, senior geologis, pengangkut barang. Kalau kerjanya survey tinjau, misal si klien cuma butuh cek lokasi, kalau cuma cek lokasi paling cuma butuh 2 orang tapi tergantung luas wilayahnya juga. Disini perlu efisiensi tergantung luas wilayah yang diinginkan klien.
P'ter	Jadi harus selalu datang kesana?
P'tee	Tidak perlu, pada saat kita tahu <i>list</i> kebutuhan klien, taruhlah misal di Kalimantan, si PM lalu melakukan <i>desk study</i> , <i>desk study</i> itu dilakukan di kantor, lalu muncul report, lalu dapat diketahui disana butuh berapa orang, pekerjaannya bagaimana, <i>desk study</i> ini hmm teknisnya kurang begitu paham ya.. tapi misalnya kita mau ke Kalimantan Timur, lalu di kantor kita punya peta regional, kita punya <i>data base</i> Kalimantan, selain peta administrasi juga ada peta geologis. Berdasarkan <i>data base</i> yang kita miliki kita cek dulu apakah lahan ini memungkinkan atau tidak. Contoh klien ingin mengecek lokasi yang telah diketahui koordinatnya, kita cek ternyata pas dipeta koordinat ini termasuk dalam hutan lindung. Jadi akan percuma jika datang kesana, dari sini kita informasikan pada klien bahwa jika di hutan lindung percuma dikerjakan, tapi kalau tidak jeli tanpa <i>desk study</i> dulu dan langsung berangkat , akan buang-buang uang saja. Namun ada kalanya klien tidak punya koordinat, jadi cuma bilang daerah Kalimantan desa X , kemudian di cek di peta, dan

	kita juga bisa menentukan disana ada potensi batubaranya atau tidak, ada gambaran umum. Kita ada peta nya batubara, nikel dan bahan galian mineral lainnya.
<b>P'ter</b>	Itu semua yang melakukan PM?
<b>P'tee</b>	Iya PM dan stafnya yaitu para geologis lainnya. PM itu pada dasarnya senior geologis, dia <i>basicnya</i> harus geologis dan harus pernah menangani eksplorasi, menangani eksplorasi tambang. Disini juga melihat berapa lama ia berkecimpung dan dari CV dapat diketahui <i>track record</i> nya bagaimana.
<b>P'ter</b>	Perekrutan PM sendiri disini bagaimana?
<b>P'tee</b>	Masih konvensional, berdasar latar belakang pendidikan, pengalamannya, rekomendasi dari orang dan kita masih ke insting.. Untuk pengalaman biasanya kalau belum tiga tahun kita juga akan tetap menerima. Pada proyek awal ia pasti akan didampingi oleh <i>project manager</i> senior tapi untuk berikutnya ia sudah menangani proyek sendiri. Namun sekarang sudah ditetapkan minimal tiga tahun pengalamannya..
<b>P'ter</b>	Sudah berapa kali ganti?
<b>P'tee</b>	Sudah berapa ya.. sekitar tiga sampai empat kali lah
<b>P'ter</b>	Kenapa ya?
<b>P'tee</b>	Ada yang keluar, seringnya karena kinerjanya tidak sesuai dengan yang kita inginkan.. sekarang karena lagi cukup banyak proyek sekitar empat sampai lima proyek, sepertinya kami berencana akan membutuhkan PM lagi untuk menangani proyek baru...
<b>P'ter</b>	Kalau menurut anda tugas PM itu apa sih?
<b>P'tee</b>	Pertama dia harus bisa menganalisa kebutuhan klien, harus bisa membuat planning atau rencana proyek mulai dari penjadwalan <i>time table/waktu</i> , keuangan. Yang pasti dia harus bisa memastikan proyek ini dapat berjalan dengan baik serta dapat mengawasinya. Terus harus dapat memberi laporan terhadap <i>stake holder</i> atau terhadap yang berkepentingan dan bertanggungjawab terhadap laporan tersebut.
<b>P'ter</b>	Jika terjadi kesalahan dalam pengidentifikasian kebutuhan klien lalu apakah ada <i>punishment</i> untuk PM?
<b>P'tee</b>	Tergantung dari fatalnya, kesalahan tersebut bisa digolongkan menjadi tiga, ada yang merugikan perusahaan, merugikan klien, atau merugikan keduanya. Biasanya akan diberi surat peringatan terlebih dahulu lalu jika tidak digubris baru dikeluarkan.
<b>P'ter</b>	Ooo kan dari tadi kita sudah bicara tentang PM, kira-kira orang seperti apa sih yang dibutuhkan untuk menjadi seorang PM yang sesuai dengan harapan?
<b>P'tee</b>	Harus punya background yang berhubungan dengan tambang, harus punya kemampuan untuk meng <i>organize</i> , membuat <i>planning</i> , komunikasi penting tuh karena untuk



	menerjemahkan klien ke perusahaan, menganalisa, mengembangkan dirinya sendiri jangan sampe kesalahan yang dibuat terjadi lagi, hmmm apa lagi ya... kalo si PM gak perlu mengembangkan karyawan, karena dia lebih ke mengawasi aja lebih ke operation, kalau masalah pengembangan karyawan itu dibawah direktur operasional
<b>Pter</b>	Kalau di lapangan pernah gak lewat dari batas waktu?
<b>Ptee</b>	Pernah sih... waktu itu karena memang ada faktor eksternal yaitu faktor alam seperti longsor, atau juga ada kerusakan alat
<b>Pter</b>	Lalu kalau itu kesalahan dari pihak kita sendiri gimana?
<b>Ptee</b>	Kita kena pinalti, setiap project itu ada pinalti keterlambatan, ada kesepakatan awal...
<b>Pter</b>	Selain itu ada ada kerugian yang lain gak?
<b>Ptee</b>	Ya bisa saja, mungkin klien menjadi tidak menggunakan jasa kita lagi...itu sangat dihindari apalagi kita adalah konsultan yang sedang berkembang
<b>Pter</b>	Yang bisa membuat proyek gagal
<b>Ptee</b>	Faktor x seperti huru hara, hujan, kerusakan alat yang tidak bisa ditangani dengan cepat, ketidakmampuan PM sehingga data tidak benar dan kerugian ada di kita...mereka tidak akan mengganti sepersen pun, karena kita kan ngejual jasa, jadi <i>service</i> kita harus terbaik
<b>Ptee</b>	Oya perusahaan ini sampai memastikan lahan ini patut ditambang, ada batubaranya, dikerjakannya seperti ini dan begini, lebih masuk ke planning penambangan...kita itu konsultan orang yang mau nambang, orang punya lahan terus orang mau nambang, lalu kita pastikan lahan bisa ditambang, lalu kita bikin studi kelayakan yah prosesnya seperti yang sudah dijelaskan tadi
<b>Pter</b>	Baik terimakasih ya untuk bincang-bincangnya...
<b>Ptee</b>	Sama-sama

**Keterangan:**

**Pter** : Erna Lusita

**Ptee** : Moh. A. Aribrata

## RESUME WAWANCARA DENGAN SALAH SATU DIREKTUR PT.Z

Dari hasil salah satu wawancara yang telah dilakukan penulis dapat disimpulkan bahwa seorang *project manager* di PT. Z merupakan ujung tombak dari perusahaan. Perusahaan ini menawarkan jasa di bidang tambang batubara dan peminjaman alat *geophysical logging*. Jasa yang ditawarkan meliputi tahap eksplorasi, yaitu survey tinjau, pemetaan geologi, topografi sampai penentuan titik bor. Proses berjalannya suatu proyek adalah seorang *project manager* akan dikirim sebagai representatif dari perusahaan. Kemudian *project manager* akan mengidentifikasi kebutuhan dari klien. *Project manager* diharapkan peka dalam memahami kebutuhan klien sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mengidentifikasinya. Selama ini sering terjadi kesalahan *project manager* dalam mengidentifikasi kebutuhan klien dan hal ini dapat merugikan perusahaan.

Setelah kebutuhan klien diketahui oleh *project manager*, selanjutnya ia akan membuat rencana kerja yang akan dilakukan selama menjalankan proyek tersebut. Rencana kerja tersebut akan dilaporkan pada direktur operasional untuk diperiksa dan diberi masukan. Selain itu, *project manager* juga akan membuat kisaran biaya selama berjalannya proyek tersebut. Kisaran biaya tersebut akan dilaporkan pada direktur keuangan untuk diperiksa dan diberikan perbaikan jika ada yang tidak sesuai. Direktur operasional, direktur keuangan serta direktur utama akan berdiskusi dan menentukan harga yang akan diberikan klien. Selama melaksanakan suatu proyek *project manager* juga membuat laporan dari kegiatan yang telah dilakukan dalam proyek. Laporan tersebut terdiri dari laporan harian, laporan mingguan hingga laporan bulanan.

Pada pelaksanaan tugasnya dibutuhkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan semua tugasnya. Kemampuan yang dibutuhkan seperti kemampuan dalam menangkap permasalahan yang ada seperti mengidentifikasi kebutuhan klien, kemampuan dalam teknik geologi seperti kemampuan teknis dalam hal pertambangan, kemampuan dalam mengatur rencana kerja yaitu membuat rencana kerja selama berjalannya suatu proyek,

komunikasi dengan orang lain yaitu komunikasi dengan klien, rekan maupun atasan, serta menjaga kepercayaan klien.

Pada PT. Z diakui cukup sering terjadi *turn over*. Selama dua tahun berdiri, posisi *project manager* telah beberapa kali berganti pemegang jabatan yaitu sekitar tiga sampai empat kali. Hal ini disebabkan seringnya *project manager* melakukan kesalahan dalam menjalankan tugasnya sehingga menimbulkan ketidakpuasan terhadap kinerja yang dihasilkan. Saat ini PT.Z sedang menerima sekitar empat sampai lima proyek dan membutuhkan orang untuk posisi *project manager*.



Berikut ini adalah hasil interview yang dilakukan dengan *project manager*

PT. Z:

Pter/P'tee	Keterangan
P'ter	Selamat siang pak...lagi sibuk ya pak
P'tee	Selamat siang...lumayan habis ini masih ada yang mau dikerjakan
P'ter	Maaf mengganggu ya pak, mau ngobrol-ngobrol sebentar ya pak...
P'tee	Ooo silahkan..
P'ter	Pak.. bisa diceritakan mengenai perusahaan ini?
P'tee	Perusahaan ini adalah perusahaan konsultan bergerak dibidang eksplorasi yaitu pencarian barang-barang tambang yaitu salah satunya <i>geophysical logging</i> , kita punya alat <i>geophysical logging</i> lalu survei topografi, pemetaan geologi, kualitas untuk inventarisasi SDA termasuk kualitas SDA yaitu batubara.
P'ter	Alur aktivitas kerja yang di kantor seperti apa?
P'tee	<i>Reporting</i> seperti perencanaan tambang, interpretasi korelasi dan evaluasi SDA itu
P'ter	Kalo di lapangan?
P'tee	Kalo disana survey topografi, survei batu bara, mendapat data dari <i>geologing</i> , penanganan dan pengiriman <i>sample</i> batu bara, pengujiannya di tempat lain, di laboratorium di tempat lain. Pemboran, macam-macam. Ada pemboran bahan galian, geoteknik tambang, pemboran <i>geohidrologi</i> .
P'ter	Kemarin waktu saya <i>interview</i> salah satu direktur, PM adalah pintu dari konsultan ini, bisa dijelasin gak pak proses dari awal?
P'tee	Mencari proyek itu bisa lewat internet, rekanan biasanya dari rekanan, kaya dulu saya pernah kerja di konsultan lain. Biasanya direktur operasional yang juga mencari proyek, tapi saya juga sering membantu, karena perusahaan ini masih baru jadi saya atau direktur juga akan mencari proyek.
P'ter	Lalu alur kerjanya?
P'tee	Setelah mendapat klien lalu kita mengajukan proposal biasanya kalau kita tidak sempat bertatap muka dengan klien biasanya bisa melalui via email, kalau sudah..baru terjadi penawaran, kalo sesuai maka langsung <i>running</i> , setelah proposal masuk lalu baru bikin <i>draft</i> kontrak, lalu ditanya sepesifikasi kerjanya apa, permintaan dari klien apa aja, lalu bikin <i>tor (term of reference)</i> atau kerangka kerjanya. Kerangka kerjanya harus telah disepakati oleh klien. Karena dengan adanya kerangka acuan kerja itu jadi ada batasan, untuk megantisipasi pikiran klien ABC

	padahal yang saya kerjakan cuma sampe AB setelah itu jadi langsung bikin final kontrak <i>sign</i> langsung kelapangan kalo lengkap bisa sampai 6 bulan sampai 1 tahunan tergantung item pekerjaan. Kalau sampai topografi aja atau interpretasi aja itu sebentar tapi kalau sampai pengeboran bisa sampai satu tahunan. Setelah itu pekerjaan fisik yaitu pekerjaan lapangan, lama pekerjaan tergantung banyak item kerjaan itu, di evaluasi data lalu bikin <i>report</i> ; bikin <i>draft report</i> , peresentasi dan final <i>reportnya</i> .
P'ter	Untuk <i>budget</i> gimana?
P'tee	Untuk <i>budget</i> pertama saya yang membuat laporannya kemudian setelah itu diajukan ke direktur keuangan tapi kalo yang bersifat teknis baru dikonsultasikan ke direktur operasional
P'ter	Yang dilaporkan apa?
P'tee	Yang dilaporkan ke keuangan itu <i>real budget</i> , misal kita kasih proposal <i>budgetnya</i> segini itu yang benar yang <i>real</i> ... klien juga sering komunikasi dengan direktur operasional, permintaan klien seperti apa yang saya bikin bener gak, apakah sesuai dengan permintaan klien, biasanya yang ngedit direktur operasional, termasuk revisi <i>report</i> dan evaluasi
P'ter	Ada kesulitan gak pak selama menjadi PM?
P'tee	Yah cukup lah... kadang-kadang kita tidak pernah tahu situasi yang terjadi di lapangan... kadang-kadang tidak sesuai dengan harapan..
P'ter	Pernah dalam situasi itu?
P'tee	Pernah...
P'ter	Bisa diceritakan.
P'tee	Waktu itu pernah dilapangan ternyata terjadi longsor sehingga proyek menjadi tertunda.
P'ter	Lalu apa yang anda lakukan?
P'tee	Karena kami gak bisa berbuat apa-apa maka kami cuma menunggu hingga tanah tersebut tidak longsor dan mulai kembali bertugas... keadaan tersebut membuat pekerjaan kita mundur dari jadwal, namun untung waktu itu belum sampai pada tenggat waktu yang ditentukan, karena jika melewati tenggat waktu maka perusahaan akan mengganti sesuai dengan kontrak yang telah disepakati.
P'tee	Organisasi disini kan sangat kurus , apa yang saya <i>handle</i> harusnya di isi oleh 3 orang, susahny kalo saya harus ada 3 ke tempat yang sama, ke klien, ada trouble, dan bikin <i>report</i> , kita masih butuh orang sulit juga sih, makanya kita berencana untuk mencari PM lagi
P'ter	Jadi sekarang semua bapak yang nanganin semua
P'tee	Iya...tapi dalam waktu dekat ini akan dicari orang untuk posisi <i>project manager</i>

P'ter	Kira-kira dibutuhkan berapa orang ya pak?
P'tee	Karena ini perusahaan yang masih berkembang.. yah gak banyak paling satu atau paling banyak dua orang
P'ter	Ooo bapak mengalami kesulitan gak selama menjabat sebagai <i>project manager</i> disini?
P'tee	Paling kesulitan ngepasin kebutuhan klien dengan kita, misal klien perlu pemetaan geologi, lalu kita cari ke institusi pendidikan UGM atau yang lain, susahnya ngepasin yang tersedia dgn permintaan klien itu yang susah.
P'ter	Pernah dalam situasi yang sulit?
P'tee	Hmm misal saya ngerjain dangan standar A tapi klien pengen standar B, atau dilapangan ketika dikerjakan ternyata klien berbeda yang diminta dengan klien
P'ter	Lalu bagaimana?
P'tee	Lalu saya cek lagi data-data yang tersedia, apakah dalam kontrak tertulis demkian atau tidak setelah itu jika memang saya yang salah, maka kami akan mengganti dengan standar yang dia maksud, dan hasilnya untung waktu itu sesuai dengan yang diharapkan.
P'ter	Pernah gak ada situasi dimana membahayakan perusahaan?
P'tee	Pernah waktu itu yang teknis yaitu ke faktor alam, kalo kita kurang memperhitungkan kondisi alam. Misal kita lagi ngebor, lalu ada batuan yang mudah rapuh, ada patahan, soalnya bisa ketimbun alatnya. Lalu kita coba pancing untung waktu itu bisa, solusinya SOP diperketat, yang berangkat selalu di <i>brifing</i> dulu agar tidak terjadi lagi, lalu untuk selanjutnya kita masukin alat yang <i>dummy</i> nya dulu kalo berhasil baru masukin alat yang benarannya.
P'tee	Karena kemaren juga alat yang ada ketimbun lalu diangkat dan dipancing, akhirnya bisa keluar juga, karena jika alat tertimbun maka perusahaan bisa rugi ratusan juga . Alat tersebut harganya ratusan juta.
P'ter	Situasi di lapangan bagaimana?
P'tee	Yah karena masih banyak hutan ya banyak binatang nya gitu tapi itu sudah biasa.. kalau lagi tidur di sebelah ada beruang, beruang sedang tidur, atau ketika lagi jalan ada ular.. ya sudah biasa kalau kaya gitu..
P'ter	Ya ampun cukup serem ya pak...
P'tee	Iya.. tapi biasanya sih kita sudah tau kok kalau pekerjaan kita seperti itu.. sehingga memang kondisi fisik dan mental sudah dipersiapkan sejak awal...
P'ter	Oo begitu...kalo menentukan daerah yang ada potensi batu baranya gimana sih?
P'tee	Ya jadi tergantung kliennya sudah ada koordinat nya atau belum, kalau sudah kan kita punya peta jadi kita bisa tahu, tapi kalau klien tidak tahu, maka kita yang mencari tahu...

	Soalnya siapa tahu daerah yang dituju adalah hutan lindung... Banyak juga sih kalau untuk lebih yakin dan update dulunya hutan lindung sekarang sudah bukan hutan lindung lagi
P'ter	Kalo bapak bekerja 1 tim ada berapa orang?
P'tee	Tergantung sampai mana permintaan klien, kalo hanya survei biasa yang cuma dikit, tapi kalo lengkap bisa sampai 50 orang lebih..soalnya kan nanti ada tukang masaknya, ada yang bawa-bawa barang, ada geologisnya.. jadi banyak..
P'ter	Kalo survei pertama kali kesana?
P'tee	Biasanya sih sendiri atau ada satu temen yang lain.
P'ter	Sebagai seorang <i>project manager</i> apa aja sih yang harus dibutuhkan?
P'tee	Komunikasi harus bagus agar yang disampaikan klien bisa tersampaikan juga ke perusahaan dengan baik, terus kemampuan tekniknya juga harus bagus
P'ter	Lalu?
P'tee	Dia juga harus bisa menangkap permasalahan yang ada seperti kebutuhan-kebutuhan klien seperti apa sih...selain itu PM juga harus memonitor kerja anggota yang lain
P'ter	Lalu?
P'tee	Oya kita juga harus bisa meyakinkan klien atas rencana yang kita buat selain itu saat ada acara eksplorasi maka harus direncanakan dengan baik
P'ter	Ada lagi?
P'tee	Hmmm apa lagi ya...kalau kita setelah dari proyek maka akan presentasi dihadapan klien apa saja yang telah kita buat selama berada di lapangan, bagaimana kegiatannya, dan bagaimana keadaan dan kondisi yang ada disana
P'ter	Selain itu ada lagi?
P'tee	Oya karena ini perusahaan konsultan maka kita harus mengutamakan klien.... kita harus berusaha agar klien puas dengan pekerjaan kita....
P'ter	Saya dengar kemaren sempat ada PM yang keluar ya, biasanya gara-gara apa ya?
P'tee	Wah kalau yang itu saya tidak tahu, mungkin tim direktur yang lebih mengetahuinya.
P'ter	Apakah berkaitan dengan masalah gaji?
P'tee	Wah saya gak tahu, tapi saya rasa kalau gaji sih tidak begitu masalah...
P'ter	O ya, kalau bapak mengerjakan laporan itu bagaimana?
P'tee	Laporan itu ada laporan harian, laporan mingguan dan laporan bulanan, makanya konsentrasi cukup terpecah ketika harus mengerjakan laporan, namun ada trouble dan harus diperiksa serta harus ke klien... cukup sulit juga sih mbak...

I'ter	Lalu bagaimana, apa yang bapak lakukan?
I'tee	Yah mau gak mau bawa laptop di tempat terjadinya trouble, lalu sambil mengerjakan laporan... Selama ini saya yang mengerjakan semuanya.. jadi memang harus mengetahui semua pengetahuan mengenai geologing, dari survey, topografi sampai pemboran...
I'tee	Namun sampai saat ini masih banyak yang harus dipelajari agar konsultan ini tidak kalah dengan konsultan tambang yang lain..selain itu juga kita harus dapat meyakinkan klien agar klien percaya untuk menggunakan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ini.
I'ter	Baik .. pak terimakasih atas ngobrol-ngobrol nya nanti apabila ada yang kurang bisa saya tanyakan lagi kan pak
I'tee	Ooo. Tentu bila nanti ada waktu kita bisa janji ketemu lagi.. karena memang saat ini saya sedang menyelesaikan laporan-laporan dari hasil proyek kemaren
I'ter	Baik terimakasih pak, selamat siang
I'tee	Sama-sama.... selamat siang

**Keterangan:**

I'ter : Erna Lusita

I'tee : Adjat S.



## RESUME WAWANCARA DENGAN *PROJECT MANAGER* PT.Z

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada *project manager* dapat disimpulkan bahwa PT. Z adalah sebuah perusahaan konsultan jasa yang melayani konsultasi bahan tambang batubara yaitu bidang eksplorasi dan jasa peminjaman alat. Alat yang digunakan bernama *geophysical logging* yaitu alat untuk mengetahui potensi adanya batubara. Pekerjaan seorang *project manager* di kantor yaitu memberikan laporan perencanaan tambang, interpretasi korelasi dan evaluasi Sumber Daya Alam. Sedangkan jika berada dilapangan, pekerjaannya meliputi survey batubara, topografi, pengiriman *sample* batubara ke laboratorium dan menentukan titik bor.

Pencarian proyek pada perusahaan ini bisa didapat melalui internet maupun rekanan. Setelah mendapat klien kemudian diajukan proposal yang bisa dikirim melalui email. Jika sudah sesuai baru dilakukan penawaran dan dibuat kerangka kerjanya. Kerangka kerja tersebut dapat dijadikan sebagai acuan kerja dan menjadi batasan pekerjaan yang disepakati. Selain itu *project manager* juga membuat kisaran biaya yang akan dikeluarkan selama pengerjaan proyek.

Kesulitan yang pernah ditemui adalah ketidaksesuaian harapan dengan kenyataan. Yaitu pada saat terjadinya longsor sehingga mengakibatkan proyek tertunda. Namun akhirnya proyek berhasil diselesaikan sebelum batas akhir waktu yang telah disepakati di awal kontrak. Selain itu juga pernah terjadi situasi yang membahayakan yaitu alat *geophysical logging* tertimbun tanah akibat batuan rapuh yang tidak diprediksi. Hal tersebut dapat mengakibatkan kerugian yang cukup banyak pada perusahaan. Tapi untung alat tersebut dapat ditarik dan dikeluarkan. Kesulitan lain yang dirasakan *project manager* dalam melaksanakan tugasnya adalah ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan klien agar sesuai dengan keinginannya.

Saat ini interviewee adalah sebagai satu-satunya *project manager* di PT. Z dan menangani beberapa proyek sekaligus yang seharusnya ditangani oleh tiga orang. Hal tersebut cukup membuatnya menjadi kurang fokus. Oleh karena itu perusahaan berencana untuk menyeleksi sekitar satu sampai dua orang untuk posisi *project manager*.

Dalam bekerja terutama di lapangan, seorang *project manager* akan bekerja dalam tim. Ia bertugas untuk mengawasi masing-masing anggota tim supaya bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing dan proyek dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Selain itu bekerja dilapangan atau di hutan sangatlah beresiko. Ia akan berada dalam hutan selama berhari-hari sampai berbulan-bulan tergantung dari permintaan klien. Di dalam hutan mereka sering bertemu dengan binatang buas, hal tersebut sudah sering mereka alami dan mereka telah mempersiapkan diri baik secara fisik maupun mental sebelum pergi ke lapangan.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh *project manager* adalah kemampuan dalam menganalisa masalah yang ada yaitu kebutuhan klien, merencanakan kerja yang akan dilaksanakan selama berjalannya suatu proyek, mampu bekerja dalam tim, mempresentasikan kegiatan yang telah dibuat selama menyelesaikan suatu proyek, berusaha mencapai target yang telah ditentukan, menjalin hubungan dengan klien, mampu meyakinkan klien dengan argumen yang dimiliki dan mampu untuk selalu mengembangkan diri.