
**KOMPETENSI KEPEMIMPINAN *PROJECT MANAGER* PADA PROYEK
PENGEMBANGAN APLIKASI BANK INDONESIA****Oleh****Rifanda Yulio Difelani¹, Hardiansyah²**^{1,2}Universitas Paramadina**Trinity Tower Lt. 45, dan Jalan H R Rasuna Said Kav C22, Blok IIB, Jakarta 12940,
Email: 1rifanda.difelani@students.paramadina.ac.id, 2hardiansyah@paramadina.ac.id*****Abstract***

This study aims to identify and analyze the leadership competencies required by a Project Manager (PM). The research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with Project Managers, System Analysts, and project team members, and were analyzed using NVivo 12 software to generate thematic coding, including open coding, axial coding, and selective coding. The results show that the key competencies a PM must possess include cross-unit communication skills, flexible leadership, decisiveness in decision-making, conflict and stress management, and the ability to build trust among team members and stakeholders. Furthermore, soft skills training and project management certification have proven to support leadership effectiveness in guiding teams toward achieving project goals. This research reinforces the importance of a holistic leadership approach that integrates technical, interpersonal, and emotional aspects in the execution of strategic projects within the national banking sector.

Keywords: Competency, Leadership, Project Manager, Application Development, Project Management

PENDAHULUAN

Di tengah arus digitalisasi yang semakin pesat, lembaga keuangan seperti Bank Indonesia (BI) menghadapi tuntutan untuk terus berinovasi dalam mengembangkan sistem dan aplikasi yang mampu mendukung tugas-tugas strategis, seperti pengendalian inflasi, stabilitas sistem keuangan, sistem pembayaran nasional, dan pengelolaan data keuangan negara. Dalam konteks ini, proyek pengembangan aplikasi menjadi salah satu bentuk investasi teknologi yang penting dan strategis.

Namun, seperti halnya proyek teknologi informasi lainnya, proyek pengembangan aplikasi di Bank Indonesia tidak lepas dari tantangan-tantangan manajerial, seperti ketidaktepatan perencanaan, pembengkakan biaya (*cost overrun*), keterlambatan jadwal (*schedule delay*), serta ketidaksesuaian hasil dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Studi dari Standish Group (CHAOS Report)

menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil proyek TI yang selesai tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi spesifikasi awal, bahkan di lingkungan organisasi yang sudah mapan. Kondisi ini juga tercermin dalam beberapa proyek sektor publik di Indonesia yang menghadapi kendala serupa, baik dari sisi teknis maupun manajerial.

Jumiono, Khaira, & Barinta, (2024) mengungkapkan pengembangan proyek aplikasi di Bank Indonesia adalah hal yang sangat bergantung pada peran *project manager*. Bank Indonesia sebagai otoritas moneter nasional menghadapi tantangan strategis dalam memastikan keberhasilan implementasi proyek-proyek transformasi digital dan kebijakan moneter berbasis teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi kepemimpinan pada

manajemen proyek yang diterapkan dalam proyek pengembangan aplikasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer proyek, analis sistem, dan tim proyek lainnya yang terlibat langsung dalam proyek pengembangan aplikasi.

Salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan proyek adalah kompetensi kepemimpinan *Project Manager* (PM). Dalam banyak kasus, kegagalan bukan disebabkan oleh kekurangan teknologi atau metode, melainkan oleh lemahnya kemampuan *Project Manager* dalam mengelola tim, mengambil keputusan, menjembatani komunikasi antar pemangku kepentingan, dan mengantisipasi risiko proyek (Gumanti, Muslihudin, & Mukodimah, 2024). Kompetensi teknis saja tidak cukup, dibutuhkan kepemimpinan yang kuat, komunikatif, visioner, serta mampu melakukan koordinasi lintas unit kerja dengan pendekatan strategis.

Dalam konteks Bank Indonesia, kompleksitas proyek semakin tinggi karena melibatkan aspek regulasi, keamanan data, integrasi sistem lintas departemen, dan keterlibatan vendor eksternal. Kompetensi kepemimpinan *Project Manager* menjadi penentu utama dalam menyelaraskan perencanaan proyek dengan kebutuhan strategis lembaga, memastikan efisiensi biaya, mengelola perubahan, serta menjaga kualitas hasil akhir proyek.

Keberhasilan sebuah proyek teknologi, khususnya dalam sektor strategis seperti perbankan nasional, sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan *Project Manager* (PM). Dalam proyek pengembangan aplikasi Bank Indonesia, kompleksitas teknis dan dinamika lintas unit kerja menjadi tantangan yang memerlukan peran kepemimpinan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif. Kompetensi seperti kemampuan mengambil keputusan, mengelola tim, berkomunikasi secara efektif, serta membangun kepercayaan dengan *stakeholder* menjadi

elemen kunci dalam menjaga arah dan kelancaran proyek.

Penelitian oleh Belferik et al. (2025) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan proyek, terutama dalam membangun kolaborasi tim dan meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan. Hal ini sejalan dengan temuan awal dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa kompetensi seperti komunikatif, menjaga komunikasi lintas tim, dan kemampuan komunikasi teknis dan non-teknis merupakan bagian krusial dari peran kepemimpinan PM.

Dalam konteks proyek yang kompleks dan dinamis, PM juga dituntut untuk membuat keputusan yang cepat, tegas, dan realistis. Kompetensi ini tercermin dalam kode hasil analisis seperti ketegasan dalam pengambilan keputusan, cepat merespons, dan mengambil keputusan realistis. Studi oleh Sulartopo et al. (2023) menunjukkan bahwa PM yang mampu membuat keputusan secara tepat waktu dan realistis akan berdampak positif terhadap kinerja proyek secara keseluruhan, terutama dalam aspek efisiensi waktu dan biaya.

Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam pemetaan terstruktur mengenai bagaimana kombinasi kompetensi teknis dan soft skills PM memengaruhi kesuksesan proyek pengembangan aplikasi di institusi tinggi seperti Bank Indonesia. Sebagian besar studi sebelumnya lebih berfokus pada aspek teknis dan metodologi manajemen proyek, sementara aspek kepemimpinan sering kali diabaikan atau dibahas secara umum.

Sejauh ini, kajian mengenai kompetensi *Project Manager* lebih banyak difokuskan pada sektor swasta atau proyek-proyek berskala komersial. Padahal, konteks proyek di sektor publik seperti Bank Indonesia memiliki karakteristik berbeda, mulai dari struktur birokrasi, budaya organisasi, hingga tekanan politik dan akuntabilitas publik. Inilah yang menunjukkan adanya kesenjangan penelitian

(*research gap*), yaitu minimnya studi yang secara spesifik menganalisis kompetensi kepemimpinan *Project Manager* pada proyek pengembangan aplikasi di sektor publik strategis seperti Bank Indonesia.

Penelitian ini menjadi penting karena hasilnya dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kompetensi kepemimpinan yang benar-benar dibutuhkan oleh *Project Manager* dalam lingkungan kerja sektor publik yang dinamis dan kompleks. Dasar untuk penguatan kapasitas manajerial, baik dalam bentuk pelatihan, sertifikasi, maupun evaluasi kinerja *Project Manager*. Rekomendasi kebijakan bagi Bank Indonesia dalam merancang sistem pengelolaan proyek TI yang lebih efisien, terukur, dan berorientasi pada hasil.

Penelitian ini menganalisa bagaimana kompetensi kepemimpinan *project manager* yang diperlukan dalam proyek pengembangan aplikasi di Bank Indonesia. Hasil dari penelitian ini tidak hanya menjawab kebutuhan akademik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap praktik manajemen proyek di lembaga negara yang memiliki peran vital dalam sistem keuangan nasional.

LANDASAN TEORI

1. Kepemimpinan

Para peneliti yang terlibat dalam proyek Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "...kemampuan seorang individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi tempat mereka menjadi anggota". (House et al., 2004)

2. Kompetensi Kepemimpinan

Menurut Dulewicz dan Higgs (2003) terdapat lima belas kompetensi yang mempengaruhi performa kepemimpinan dan dikelompokkan menjadi tiga tipe sebagai berikut:

a. Intelektual (IQ)

- Analisa kritikal dan penilaian (*critical analysis and judgement*)
Kemampuan kritis yang menyelidiki fakta, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan serta melihat kekurangan ide dan usulan. Membuat pertimbangan dan keputusan yang masuk akal berdasarkan asumsi yang masuk akal dan informasi faktual, menyadari dampak dari setiap asumsi yang dibuat.
 - Visi dan imajinasi (*vision and imagination*)
Imajinatif dan inovatif dalam seluruh aspek pekerjaan. Menetapkan prioritas yang baik untuk pekerjaan di masa depan. Visi yang jelas tentang arah masa depan organisasi untuk memenuhi kepentingan bisnis. Memprediksi dampak perubahan pada visi seseorang yang mencerminkan masalah implementasi dan realitas bisnis
 - Perspektif strategis (*strategic perspective*)
Melihat permasalahan dan implikasi yang lebih luas. Mengeksplorasi berbagai hubungan, menyeimbangkan pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang. Peka terhadap dampak atas tindakan dan keputusan seseorang di seluruh organisasi. Mengidentifikasi peluang dan ancaman. Peka terhadap kebutuhan pemangku kepentingan dan implikasi faktor eksternal terhadap keputusan dan tindakan.
- b. Manajerial (MQ)
- Manajemen sumber daya (*resource management*)
Merencanakan ke depan, mengatur semua sumber daya dan mengoordinasikannya secara efisien

dan efektif. Menetapkan tujuan yang jelas. Mengubah tujuan jangka panjang menjadi rencana aksi. Memantau dan mengevaluasi pekerjaan staf secara teratur dan efektif, memberikan umpan balik yang sensitif dan jujur.

- Komunikasi yang menarik (*engaging communication*)
Seorang komunikator yang bersemangat dan antusias, melibatkan orang lain dan memenangkan dukungan. Mengkomunikasikan instruksi dan visi dengan jelas kepada staf. Komunikasi disesuaikan dengan minat dan fokus audiens. Gaya komunikasi menginspirasi staf dan audiens, menyampaikan kemudahan untuk didekati dan aksesibilitas.
- Memberdayakan (*empowering*)
Memberikan kemandirian kepada staf, mendorong mereka untuk mengambil tugas-tugas yang menantang dan menuntut secara pribadi. Mendorong mereka untuk memecahkan masalah, menghasilkan ide dan proposal inovatif serta mengembangkan visi. Mendorong kemampuan yang kritis dan perspektif yang luas, dan mendorong tantangan terhadap praktik, asumsi, dan kebijakan yang ada.
- Mengembangkan (*developing*)
Percaya bahwa orang lain mempunyai potensi untuk mengambil tugas dan peran yang lebih berat, mendorong mereka untuk melakukan hal tersebut. Memastikan bawahan langsung memiliki dukungan yang memadai. Mengembangkan kompetensi mereka, dan menginvestasikan waktu dan upaya dalam pembinaan mereka sehingga mereka

berkontribusi secara efektif dan mengembangkan diri. Mengidentifikasi tugas dan peran baru untuk mengembangkan orang lain. Percaya bahwa umpan balik dan tantangan kritis itu penting.

- Mencapai (*achieving*)
Bersedia mengambil keputusan yang mengandung risiko besar untuk mendapatkan keuntungan. Keputusan didasarkan pada permasalahan bisnis inti dan kemungkinan dampaknya terhadap kesuksesan. Memilih dan mengeksploitasi aktivitas yang menghasilkan manfaat terbesar bagi organisasi dan kinerjanya. Tekad yang tak tergoyahkan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan keputusan.
- c. Emosional (EQ).
- Kesadaran diri (*self-awareness*)
Kesadaran akan perasaan diri sendiri dan kemampuan untuk mengenali dan mengelolanya sedemikian rupa sehingga seseorang merasa dapat mengendalikannya. Tingkat kepercayaan diri terhadap kemampuan seseorang dalam mengelola emosi dan mengendalikan dampaknya dalam lingkungan kerja.
 - Ketahanan emosi (*emotional resilience*)
Berkinerja secara konsisten dalam berbagai situasi di bawah tekanan dan menyesuaikan perilaku dengan tepat. Menyeimbangkan kebutuhan situasi dan tugas dengan kebutuhan dan kekhawatiran individu yang terlibat. Mempertahankan fokus pada tindakan atau kebutuhan akan hasil ketika menghadapi tantangan atau kritik pribadi.
 - Intuisi (*intuition*)

Mencapai keputusan yang jelas dan mendorong implementasinya ketika disajikan dengan informasi yang tidak lengkap atau ambigu dengan menggunakan persepsi rasional dan “emosional” atau intuitif mengenai isu-isu utama dan implikasinya.

- Kepekaan antarpribadi (*interpersonal sensitivity*)
Menyadari, dan mempertimbangkan, kebutuhan dan persepsi orang lain dalam mengambil keputusan dan mengusulkan solusi terhadap masalah dan tantangan. Dibangun dari kesadaran ini dan mencapai komitmen orang lain terhadap keputusan dan tindakan. Kesiediaan untuk tetap membuka pemikiran mengenai kemungkinan solusi terhadap masalah dan secara aktif mendengarkan, dan merenungkan, reaksi dan masukan dari orang lain.
- Pengaruh (*influence*)
Membujuk orang lain untuk mengubah pandangan berdasarkan pemahaman akan posisi mereka dan pengakuan akan perlunya mendengarkan perspektif ini dan memberikan alasan untuk perubahan.
- Motivasi (*motivation*)
Dorongan dan daya untuk mencapai hasil yang jelas dan memberikan dampak. Menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan kemampuan untuk mengejar tujuan yang menuntut dalam menghadapi penolakan atau pertanyaan.
- Kehati-hatian (*conscientiousness*)
Menunjukkan komitmen yang jelas terhadap suatu tindakan dalam menghadapi tantangan dan menyelaraskan “kata-kata dan perbuatan” dalam mendorong orang

lain untuk mendukung arah yang dipilih. Menunjukkan komitmen pribadi untuk mencari solusi etis terhadap isu atau masalah bisnis yang sulit.

3. Manajemen Proyek

Penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik pada aktivitas proyek untuk memenuhi persyaratan proyek. Manajemen proyek mengacu pada membimbing pekerjaan proyek untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Tim proyek dapat mencapai hasil tersebut menggunakan berbagai pendekatan (misalnya, prediktif, campuran, dan adaptif) (Project Management Institute, 2021)

4. *Project Manager*

Orang yang ditugaskan oleh organisasi pelaksana untuk memimpin tim proyek yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan proyek. Manajer proyek melakukan berbagai fungsi, seperti memfasilitasi kerja tim proyek dan mengelola prosesnya untuk mencapai hasil yang diinginkan

5. Manajemen dan Kepemimpinan Tim Proyek

Manajemen proyek mencakup penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk aktivitas manajemen serta aktivitas kepemimpinan. Aktivitas manajemen berfokus pada cara memenuhi tujuan proyek, seperti memiliki proses, perencanaan, koordinasi, pengukuran, dan pemantauan pekerjaan yang efektif, dan lain-lain. Aktivitas kepemimpinan berfokus pada orang. Kepemimpinan mencakup memengaruhi, memotivasi, mendengarkan, memberdayakan, dan aktivitas lain yang berkaitan dengan tim proyek. Keduanya penting dalam memberikan hasil yang diinginkan. (Project Management Institute, 2021)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber utama yang

Mengelola stres, konflik, serta empati terhadap anggota tim. Menyatukan visi tim, menjaga koordinasi internal dan eksternal, dan kemampuan negosiasi.

Berikut adalah tabel gabungan *Open Coding*, *Axial Coding*, dan *Selective Coding* dari hasil penelitian dengan Kompetensi Kepemimpinan *Project Manager*:

No.	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
1	Bertanggung jawab	Kepemimpinan strategis	Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis
2	Menjaga koordinasi antara tim internal dan eksternal	Komunikasi dan koordinasi lintas tim	
3	Kepemimpinan yang fleksibel	Gaya kepemimpinan adaptif	
4	Komunikatif	Komunikasi efektif	
5	Menyatukan visi tim	Visi dan arah strategis proyek	
6	Mengatasi konflik	Manajemen konflik dan stres	Manajemen Emosi dan Hubungan Humanistik Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis
7	Ketegasan dalam pengambilan keputusan	Ketegasan dan pengambilan keputusan	
8	Cepat merespons	Responsivitas dan pengambilan keputusan	
9	Mengambil keputusan realistis	Pengambilan keputusan rasional	
10	Sertifikasi manajemen proyek	Kompetensi teknis profesional	
11	Pelatihan pengembangan soft skills	Pengembangan kompetensi interpersonal	Profesionalisme dan Adaptabilitas Teknologi Manajemen Emosi dan Hubungan Humanistik Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis
12	Komunikasi lintas unit	Komunikasi dan koordinasi lintas unit	
13	Negosiasi	Soft skills interpersonal	
14	Manajemen stres	Manajemen konflik dan stres	
15	Kemampuan pengambilan keputusan	Ketegasan dan penentuan arah	
16	Membangun kepercayaan tim dan stakeholder	Relasi dan kredibilitas	Profesionalisme dan Adaptabilitas Teknologi Manajemen Emosi dan Hubungan Humanistik Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis
17	Manajemen konflik dan stres	Pengelolaan emosi dan tekanan	
18	Menjaga komunikasi lintas tim	Komunikasi internal tim	
19	Membuat prioritas yang jelas	Penentuan prioritas dan manajemen waktu	
20	Tegas	Ketegasan	

No.	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding
21	Menjaga <i>scope</i>	Kontrol ruang lingkup proyek	Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis
22	Komunikasi teknis dan non-teknis	Jembatan teknis dan non-teknis	
23	Manajemen risiko	Identifikasi dan mitigasi potensi risiko proyek	Profesionalisme dan Adaptabilitas Teknologi
24	Kemampuan menjaga semangat tim	Motivasi dan dinamika tim	
25	Gaya kepemimpinan	Pendekatan dalam memimpin	Manajemen Emosi dan Hubungan Humanistik
26	Menciptakan suasana kerja yang kondusif	Budaya kerja dan kenyamanan tim	
27	Kemampuan mengarahkan	Arahan strategis dan koordinasi tim	
28	Empati terhadap tim	Emosi dan sensitivitas sosial	
29	Tegas dalam membuat keputusan	Pengambilan keputusan	

Penelitian ini menemukan bahwa kompetensi kepemimpinan project manager (PM) berperan krusial dalam keberhasilan proyek pengembangan aplikasi di Bank Indonesia. Hasil koding mengelompokkan kompetensi tersebut ke dalam tiga kategori inti (*selective coding*): Kepemimpinan Kolaboratif dan Strategis, Manajemen Emosi dan Hubungan Humanistik, Profesionalisme dan Adaptabilitas Teknologi.

Project Manager yang sukses dalam konteks Bank Indonesia menunjukkan kapasitas dalam: Menjaga koordinasi lintas unit internal dan eksternal, Menyatukan visi dan arah tim proyek, Membuat prioritas, menjaga *scope*, dan mengambil keputusan secara tegas dan realistis.

Hal ini sejalan dengan peran PM sebagai penghubung antara tim teknis dan stakeholder institusional, di mana kegagalan dalam mengelola ekspektasi, ruang lingkup, atau komunikasi bisa berdampak pada keterlambatan, pembengkakan biaya, dan penurunan kualitas.

"Kita butuh leader yang bukan cuma paham teknis, tapi juga bisa mengorkestrasi semua divisi yang terlibat dan menjaga

ritme," (Tim *System Analyst*, 2025)

Hasil wawancara dan koding mengindikasikan bahwa faktor-faktor seperti: Empati terhadap tim, Manajemen konflik dan stres, Kemampuan menjaga semangat dan budaya kerja kondusif, merupakan bagian integral dari kepemimpinan efektif.

Dalam konteks kerja proyek TI yang kompleks dan penuh tekanan, kecerdasan emosional menjadi determinan utama keberlanjutan kolaborasi dan motivasi tim.

"Soft skills seperti empati dan komunikasi seringkali lebih menentukan daripada skill teknis," (Tim Proyek, 2025)

Dalam proyek pengembangan aplikasi, PM dituntut memiliki: Sertifikasi profesional (misal PMP), Komunikasi teknis dan non-teknis, dan kemampuan membaca risiko dan merespons cepat.

Kapasitas ini menunjukkan bahwa project manager yang efektif bukan hanya memiliki pengetahuan manajerial, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap teknologi dan kompleksitas sistem digital perbankan.

Pembahasan

Hasil analisis *word cloud* menunjukkan bahwa istilah seperti komunikasi, koordinasi, dan komunikatif mendominasi narasi responden. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan komunikasi yang efektif dan koordinasi yang baik merupakan kompetensi krusial bagi seorang Project Manager (PM).

Penelitian oleh (Belferik et al., 2025) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan proyek, terutama dalam hal kolaborasi tim dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dalam konteks proyek yang kompleks dan dinamis, PM dituntut untuk membuat keputusan yang cepat, tegas, dan realistis. Kemampuan ini tercermin dalam kode seperti ketegasan dalam pengambilan keputusan, cepat merespons, dan mengambil keputusan realistis. Studi oleh (Sulartopo et al., 2023) menunjukkan bahwa

PM yang mampu membuat keputusan yang tepat waktu dan realistis dapat meningkatkan kinerja proyek secara keseluruhan.

Kode seperti kepemimpinan yang fleksibel dan gaya kepemimpinan menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan PM. PM yang adaptif dapat menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan tim dan dinamika proyek. Penelitian oleh (Riyadi Nugroho, 2024) mengidentifikasi bahwa fleksibilitas dalam kepemimpinan memungkinkan PM untuk lebih efektif dalam mengelola perubahan dan tantangan proyek.

Kode seperti mengatasi konflik, manajemen stres, dan manajemen konflik dan stres menyoroti pentingnya kemampuan PM dalam mengelola konflik dan stres dalam tim. Kemampuan ini penting untuk menjaga keharmonisan tim dan memastikan kelancaran proyek. Studi oleh (Pramono & Fachrunnisa, 2019) menunjukkan bahwa PM yang efektif dalam manajemen konflik dan stres dapat meningkatkan kinerja tim dan keberhasilan proyek.

Kode seperti sertifikasi manajemen proyek dan pelatihan pengembangan *soft skills* menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi melalui sertifikasi dan pelatihan merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas PM. Penelitian oleh (Didit Darmawan et al., 2023) menekankan bahwa pelatihan dan sertifikasi dapat meningkatkan kompetensi PM dalam berbagai aspek, termasuk komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen risiko.

Kode seperti membangun kepercayaan tim dan *stakeholder*, kemampuan menjaga semangat tim, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif menyoroti peran PM dalam membangun kepercayaan dan semangat dalam tim. Studi oleh (Nabila Padmasari et al., 2023) menunjukkan bahwa PM yang mampu membangun kepercayaan dan semangat dalam tim dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi kepemimpinan PM yang efektif meliputi komunikasi yang baik, pengambilan keputusan yang tegas dan realistis, fleksibilitas dalam kepemimpinan, kemampuan mengelola konflik dan stres, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan sertifikasi, serta kemampuan membangun kepercayaan dan semangat dalam tim. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terbaru yang menekankan pentingnya kompetensi tersebut dalam keberhasilan proyek.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan *Project Manager* (PM) sangat menentukan keberhasilan proyek pengembangan aplikasi di Bank Indonesia. PM yang efektif harus memiliki kemampuan komunikasi lintas unit, komunikasi teknis dan non-teknis, serta menjaga koordinasi antara tim internal dan eksternal. Kemampuan ini menjadi pilar utama dalam menyatukan visi tim dan menjembatani kebutuhan berbagai pemangku kepentingan proyek. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, kecepatan respons, serta kemampuan membuat prioritas yang jelas dan realistis menjadi kompetensi krusial yang memengaruhi kelancaran pelaksanaan proyek, terutama saat menghadapi tekanan *deadline* atau risiko perubahan. PM perlu memiliki gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel, disesuaikan dengan dinamika proyek dan karakteristik tim. Fleksibilitas ini memungkinkan PM merespons tantangan yang kompleks secara tepat dan efisien. Keberhasilan proyek juga dipengaruhi oleh kemampuan PM dalam mengelola konflik dan stres yang timbul di antara anggota tim. Kompetensi ini penting untuk menjaga suasana kerja yang kondusif dan produktif. Sertifikasi manajemen proyek dan pelatihan pengembangan *soft skills* terbukti memperkuat kompetensi PM, terutama dalam aspek

komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen risiko. PM yang mampu membangun kepercayaan tim dan *stakeholder* serta menjaga semangat tim berkontribusi pada peningkatan kinerja proyek secara keseluruhan.

Saran

Disarankan untuk secara aktif mengikuti pelatihan dan sertifikasi di bidang manajemen proyek serta pengembangan *soft skills* agar dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam proyek-proyek strategis seperti pengembangan aplikasi perbankan. Organisasi perlu mendukung pengembangan kompetensi *Project Manager* secara berkelanjutan melalui program pelatihan, *coaching*, dan *mentoring*. Selain itu, sistem manajemen proyek perlu memperkuat aspek komunikasi lintas unit dan *monitoring* kualitas kepemimpinan dalam setiap fase proyek. Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan PM dan keberhasilan proyek berbasis teknologi di institusi pemerintah. Peneliti selanjutnya dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menghasilkan generalisasi yang lebih luas.

Implikasi penelitian ini mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks manajemen proyek teknologi, khususnya di sektor perbankan nasional. Temuan mengenai pentingnya kompetensi interpersonal seperti komunikasi lintas unit, manajemen konflik, dan kemampuan membangun kepercayaan memperluas pemahaman bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kecerdasan emosional dan sosial *Project Manager*. Hal ini mendukung dan memperkuat teori kepemimpinan transformasional dan situasional dalam konteks proyek berbasis teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Belferik, R., Andiyan, A., Zulkarnain, I., Munizu, M., Jerry Marthin Samosir, S.T., M. ., Afriyadi, H., Rusmiatmoko, D., Adhicandra, I., Syamil, I. A., Ichsan, M., & Prasetyo, A. (2025). *SDM dan Budaya Kerja: Sinergi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. CV. Gita Lentera.
- [2] Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Eli Retnowati, Nurul Masithoh, & Ernawati Ernawati. (2023). Dinamika Manajemen Konflik Di Lingkungan Kerja. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(4), 147–158.
<https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i4.366>
- [3] Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- [4] Gumanti, M., Muslihudin, M., & Mukodimah, S. (2024). *Manajemen Proyek Sistem Informasi*. Penerbit Adab.
- [5] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [6] Jumiono, A., Khaira, N., & Barinta, D. D. (2024). *Buku Pengantar Bisnis: Teori Komprehensif Dunia Bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- [7] Project Management Institute, Inc. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute, Inc.
- [8] Nabila Padmasari, Makkiyah Makkiyah, & Mochammad Isa. (2023). Kepemimpinan Tim (Team Leadership). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 101–119.
<https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2.1771>
- [9] Pramono, T., & Fachrunnisa, O. (2019). Peran Empathy Leadership Dalam Mengatasi Beban Kerja Dan Konflik Kerja. *Ncab*, 146–152.
<https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/ncab/article/view/7774>
- [10] Riyadi Nugroho. (2024). budaya organisasi di Indonesia dapat mendorong inovasi kerja. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 5(2), 882–893, 105(3), 129–133.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDsuQOHoCi4J:https://media.neliti.com/media/publications/9138-ID-perlindungan-hukum-terhadap-anak-dari-konten-berbahaya-dalam-media-cetak-dan-ele.pdf+%&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- [11] Sulartopo, S., Kholifah, S., Danang, D., & Santoso, J. T. (2023). Transformasi Proyek Melalui Keajaiban Kecerdasan Buatan: Mengeksplorasi Potensi AI Dalam Project Management. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 363–392.
<https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.2477>