

Human Resource Management



PERTEMUAN 9 PPSI

Learning Objectives



- Urgensi HRM yang baik dalam proyek
- HRM dalam proyek
- Beberapa teori HRM
- HR planning
- Isu penting dalam akuisisi staff
- Tim development
- Tool dan teknik untuk manajemen tim proyek
- Software bantu untuk HRM

Project Human Resource Management



- Pembentukan tim yang efektif dalam proyek
- Mencakup:
 - **HR planning** : identifikasi dan mencatat aturan proyek, tanggung jawab dan melaporkan relasi antar personal
 - **Memperoleh tim proyek** : mendapatkan personil yang dibutuhkan untuk bekerja dalam proyek
 - **Membentuk tim proyek** : membentuk skill individu dan kelompok untuk meningkatkan performa proyek
 - **Mangatur tim proyek** : tracking performa member tim , motivasi tim, mendapatkan feedback rutin, menyelesaikan isu dan konflik, kkordinasi untuk membantu meningkatkan performa proyek

Keys to Managing People



- Teori psikologi dan manajemen telah melakukan banyak reset dan pemikiran bagaimana cara mengatur anggota tim
- Area yang terkait proyek manajemen dalam mengatur orang :
 - Teori motivasi
 - Pengaruh dan kekuatan
 - efektifitas

Intrinsic and Extrinsic Motivation



- **Intrinsic motivation** / motivasi internal : motivasi yang membuat orang ikut serta dalam aktifitas karena keinginan mereka sendiri
- **Extrinsic motivation** / motivasi eksternal : motivasi yang membuat orang ikut karena adanya hadiah atau menghindari hukuman

Maslow's Hierarchy of Needs



- Abraham maslow : manusia memiliki kualitas yang unik yang membuat mereka dapat membuat pilihan yang independent untuk mengatur tujuan mereka
- Maslow membuat hirarki kebutuhan yang mengkatagorikan orang berdasarkan motivasi dalam mencapaik sebuah kebutuhan

Figure 9-1. Maslow's Hierarchy of Needs



Herzberg's Motivational and Hygiene Factors



- Frederick Herzberg membedakan motivasi menjadi :
 - **Motivational faktor** : prestasi, pengakuan, kerja, tanggungjawab, kemajuan, dan perkembangan. Ini adalah faktor yang menyebabkan kepuasan dalam pekerjaan
 - **Hygiene faktor** : gaji besar, supervisi yang lebih, dan lingkungan bekerja yang lebih atraktif. Ini adalah faktor penyebab ketidakpuasan jika tidak ada, tetapi tidak membuat pekerja mencari lebih

Thamhain and Wilemon's Ways to Have Influence on Projects



1. **Authority:** legitimasi jenjang untuk memberikan perintah
2. **Assignment:** PM memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pekerja lewat tugasnya
3. **Budget:** PM mempunyai kemampuan untuk mengatur kebijakan dana
4. **Promotion:** kemampuan untuk menaikkan posisi pekerja
5. **Money:** kemampuan untuk menaikkan gaji dan keuntungan pegawai

Thamhain and Wilemon's Ways to Have Influence on Projects (cont'd)



6. **Penalty:** PM memiliki kemampuan untuk memberikan hukuman The project manager's ability to cause punishment.
7. **Work challenge:** kemampuan untuk menentukan tugas yang dapat mengkapitalisasi kesenangan pegawai untuk mengerjakan tugas tertentu
8. **Expertise:** PM memiliki kemampuan dan persepsi bahwa setiap anggota tim itu penting
9. **Friendship:** kemampuan untuk membentuk relasi baik antara manager dengan yang lain

Ways to Influence that Help and Hurt Projects



- **Projek kemungkinan besar akan sukses jika PM mempengaruhi pegawai dengan:**
 - keahlian
 - Tantangan pekerjaan
- **Projek kemungkinan besar akan gagal jika PM terlalu bergantung pada:**
 - otoritas
 - uang
 - hukuman

Meningkatkan efektifitas : Covey's Seven Habits



- Be proactive.
- Begin with the end in mind.
- Put first things first.
- Think win/win.
- Seek first to understand, then to be understood.
- Synergize.
- Sharpen the saw.

Organizational Planning



- Mencakup : identifikasi dan dokumentasi aturan proyek, tanggung jawab dan laporan komunikasi
- Output mencakup
 - Diagram organisasi proyek
 - perencanaan manajemen staff
 - Matrik tugas dan tanggung jawab
 - Histogram kebutuhan

Figure 9-2. Sample Organizational Chart for a Large IT Project

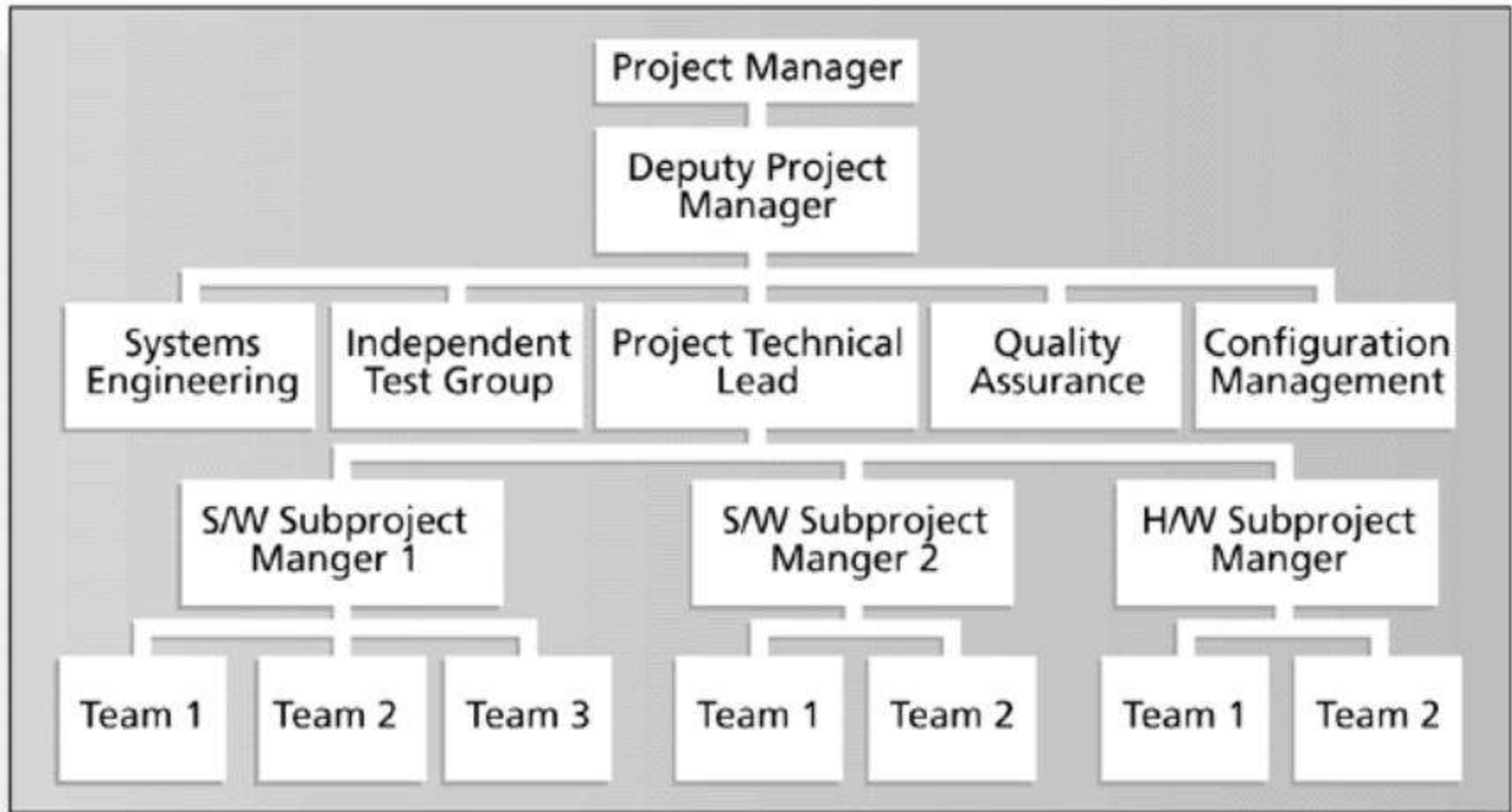
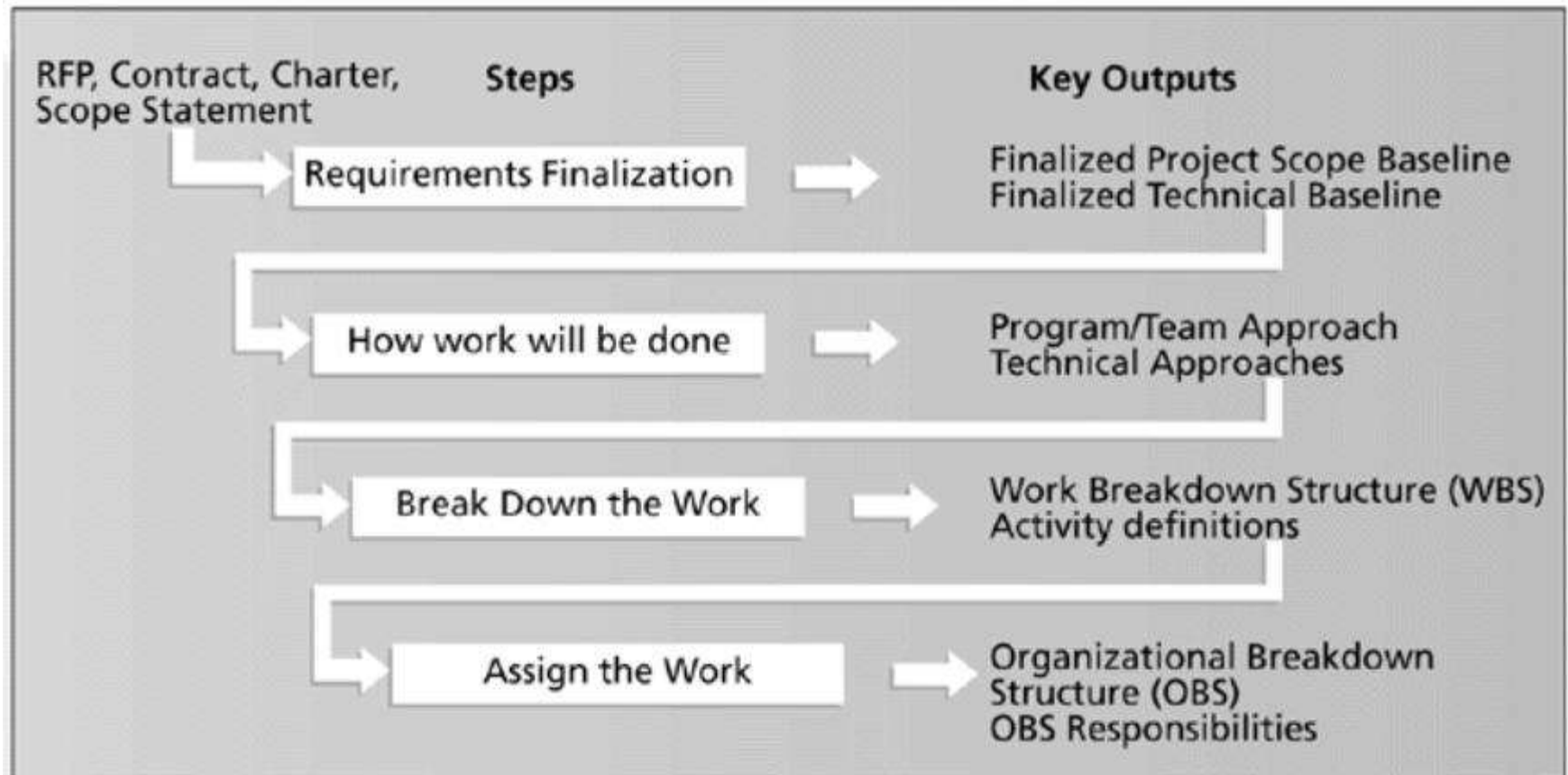


Figure 9-3. Work Definition and Assignment Process



Responsibility Assignment Matrixes



- **responsibility assignment matrix (RAM)** adalah sebuah matriks yang memetakan pekerjaan dalam proyek, seperti dideskripsikan di wbs hingga orang yang bertanggungjawab dalam pekerjaan seperti dideskripsikan dalam OBS
- Dapat dibuat dengan berbagai macam cara untuk mendapatkan kebutuhan unik proyek

Figure 9-4. Sample Responsibility Assignment Matrix (RAM)



WBS activities →									
OBS units ↓		1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4	1.1.5	1.1.6	1.1.7	1.1.8
	Systems Engineering	R	R P					R	
	Software Development			R P					
	Hardware Development				R P				
	Test Engineering	P							
	Quality Assurance					R P			
	Configuration Management						R P		
	Integrated Logistics Support							P	
	Training								R P
R = Responsible organizational unit P = Performing organizational unit									

Figure 9-5. RAM Showing Stakeholder Roles



Items	Stakeholders				
	A	B	C	D	E
Unit Test	S	A	I	I	R
Integration Test	S	P	A	I	R
System Test	S	P	A	I	R
User Acceptance Test	S	P	I	A	R

A = Accountable

P = Participant

R = Review Required

I = Input Required

S = Sign-off Required

Table 9-1. Sample RACI Chart



	GROUP A	GROUP B	GROUP C	GROUP D	GROUP E
Test Plans	R	A	C	C	I
Unit Test	C	I	R	A	I
Integration Test	A	R	I	C	C
System Test	I	C	A	I	R
User Acceptance Test	A	I	C	R	A

R = Responsibility, only one R per task

A = Accountability

C = Consultation

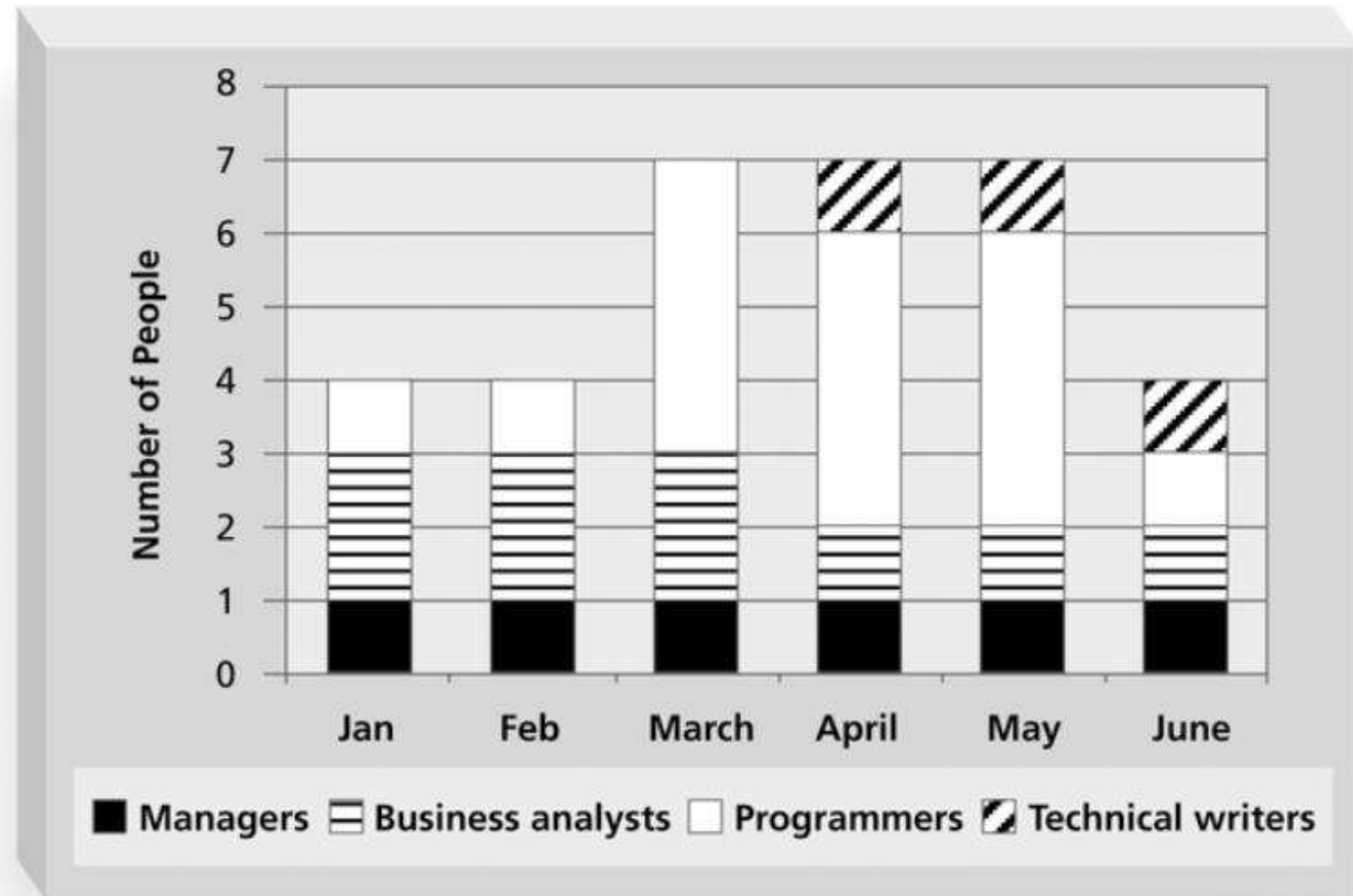
I = Informed

Staffing Management Plans and Resource Histograms



- **staffing management plan** menggambarkan kapan dan bagaimana orang perlu ditambahkan dan membuka tim proyek
- **resource histogram** adalah sebuah diagram kolom yang menunjukkan jumlah resource yang dialokasikan untuk proyek

Figure 9-6. Sample Resource Histogram



Memperoleh tim projek



- Memperoleh orang yang berkualitas untuk tim adalah hal yang krusial
- PM adalah orang yang paling pintar dalam tim, tetapi biasanya lemah dalam rekrutmen
- Perencanaan staff dan prosedur rekrutmen yang baik sangat penting, seperti insentif untuk rekrutmen
 - Beberapa perusahaan memberikan 1 dolar per jam untuk orang yang bisa merekrut staff
 - Beberapa perusahaan memperbolehkan staff bekerja dari rumah sebagai insentif

Why People Leave Their Jobs



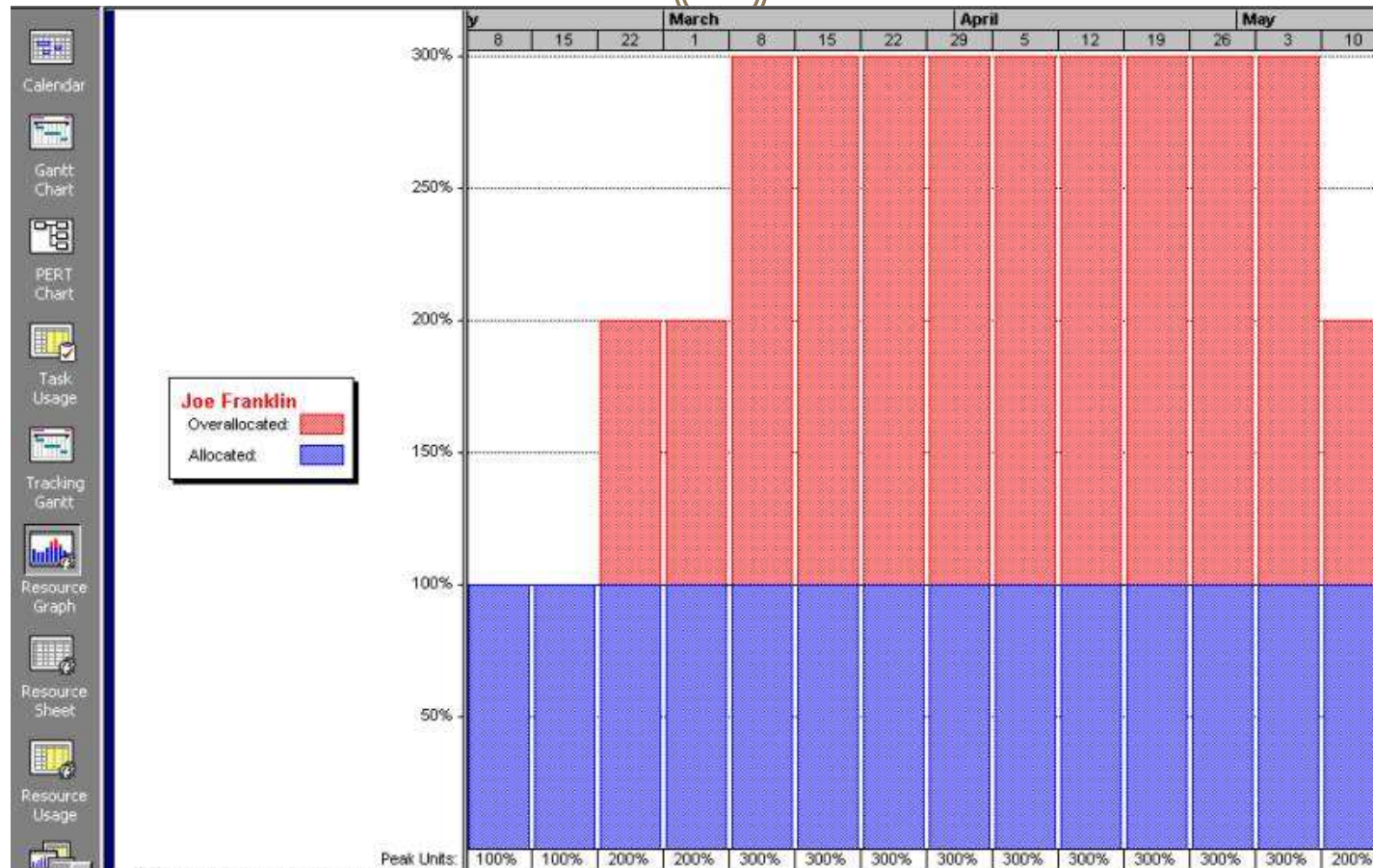
- Mereka merasa tidak bisa melakukan perubahan
- Mereka tidak mendapatkan pengakuan yang pantas
- Mereka tidak mendapatkan pelajaran apapun atau tidak dapat berkembang
- Mereka tidak suka rekan kerja
- Mereka ingin mendapatkan salary lebih

Resource Loading



- **Resource loading** : jumlah individu resource yang dibutuhkan pada periode waktu tertentu
- **Overallocation** : berarti resource digunakan melebihi tugas untuk pekerjaan pada waktu tertentu

Figure 9-7. Sample Histogram Showing an Overallocated Individual



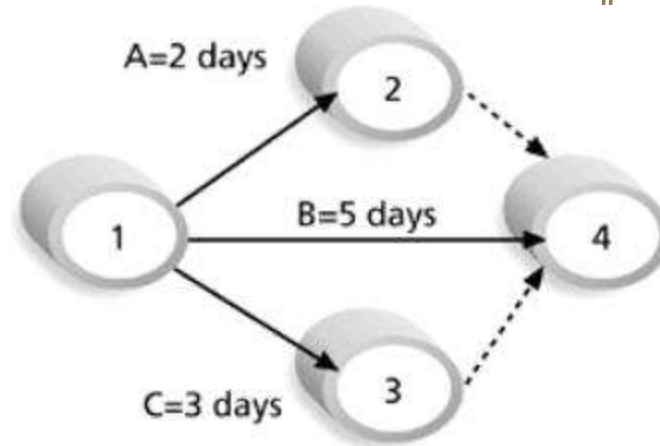
What's wrong with this picture? Assume 100 percent means Joe is working eight hours per day.

Resource Leveling

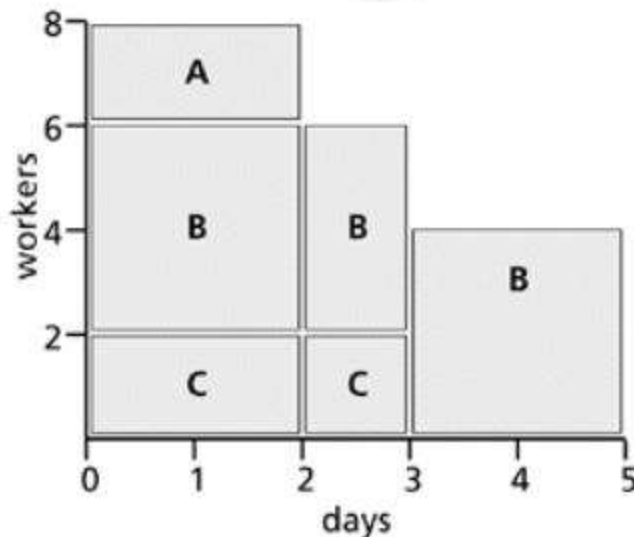


- **Resource leveling** : teknik untuk menyelesaikan konflik resource dengan menunda pekerjaan
- Tujuan utama dari resource leveling adalah membuat sebuah distribusi resource yang lebih baik dan mengurangi overallocation

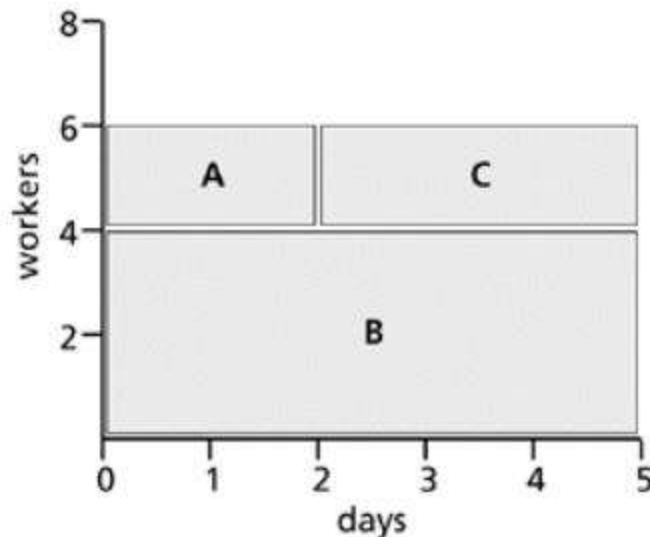
Figure 9-8. Resource Leveling Example



The project network with Activities A, B, and C and durations as shown. Activity A has 3 days of slack, and Activity C has 2 days of slack. Assume Activity A has 2 workers, B has 4 workers, and C has 2 workers.



Resource usage if all Activities start on day one



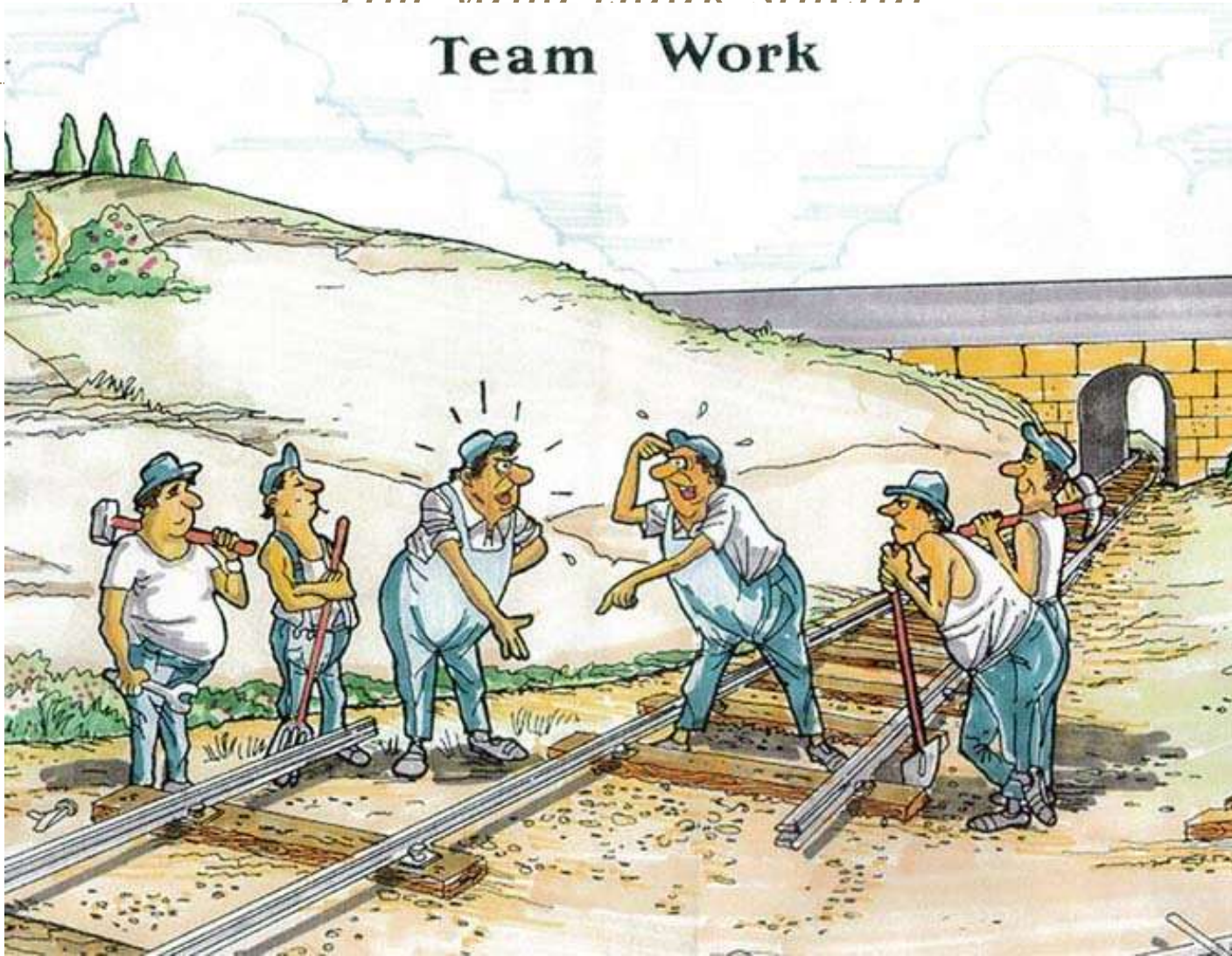
Resource usage if Activity C is delayed 2 days, its total slack

Developing the Project Team



- Tujuan utama dari tim development adalah membantu staff bekerja sama dengan lebih efektif untuk meningkatkan performa proyek
- Hal ini akan membuat kerjasama tim lebih sukses dalam menyelesaikan proyek

Tim yang tidak sinergi
Team Work



If we can't measure, we can't manage

Tuckman Model of Team Development



- Forming (pembentukan) : pengenalan, terbentuknya ikatan, pembuatan visi misi
- Storming (perselisihan) : reaksi sosial dan emosi muncul karena dampak interaksi antar individu
- Norming (penetapan nilai) : kesepakatan yang dianut bersama, pendapat lebih terbuka
- Performing (pencapaian kinerja): penghayatan tugas lebih baik, lebih ke arah bagaimana mencapai tugasnya
- Adjourning (pembubaran): fase setelah tugas selesai

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)



- MBTI adalah tool populer untuk mendefinisikan macam personality dan membantu tim untuk mengerti satu sama lain
- 4 dimensi tersebut mencakup:
 - Extrovert/Introvert (E/I)
 - Sensation/Intuition (S/N)
 - Thinking/Feeling (T/F)
 - Judgment/Perception (J/P)

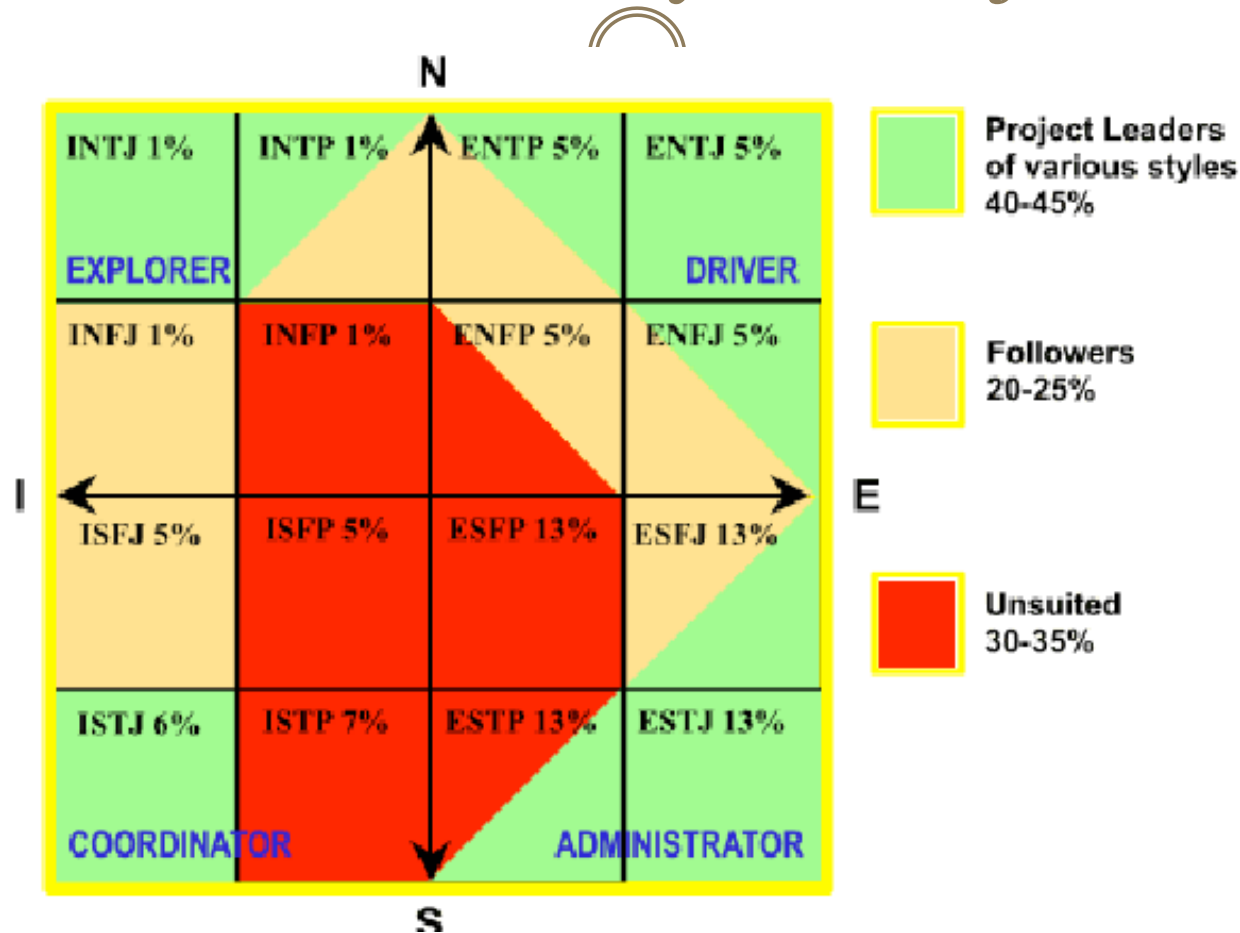
Wideman and Shenhar's Views on MBTI and Project Management*



- Most suited for project leadership:
 - 100 percent: INTJ, ENTJ, ISTJ, ESTJ
 - 50 percent: INTP, ENTP, ENFP, ENFJ
- Best suited as followers:
 - 100 percent: INFJ, ISFJ
 - 50 percent: INTP, ENTP, ENFP, ENFJ, ESFJ
- Not suited for project work:
 - 100 percent: INFP, ISFP, ESFP, ISTP
 - 50 percent: ENFP, ESTP

*Wideman, R. Max and Aaron J. Shenhar, "Professional and Personal Development: A Practical Approach to Education and Training," *Project Management for Business Professionals*, edited by Joan Knutson, 2001, p. 375.

MBTI and Suitability to Project Work*



What do you think about these views?

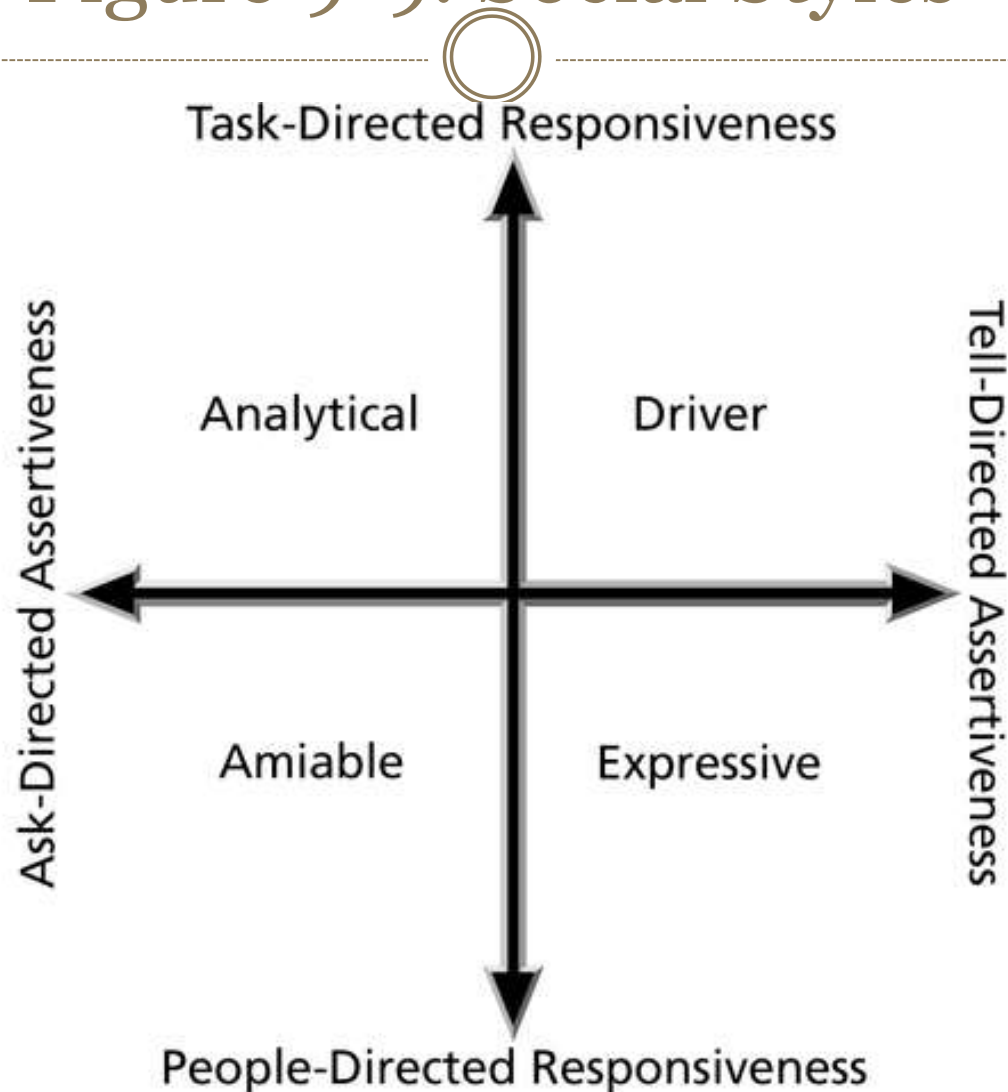
*Wideman, R. Max. "Project Teamwork, Personality Profiles and the Population at Large: Do we have enough of the right kind of people?" (<http://www.maxwideman.com/papers/profiles/profiles.pdf>)

Social Styles Profile



- berdasarkan hubungan dengan masyarakat, manusia di definisikan dalam 4 zona
 - drivers (pengarah)
 - expressives (ekspresif)
 - analyticals (analitik)
 - amiables (ramah)
- untuk orang dengan posisi berkebalikan (driver dan amiable, analitik dan ekspresif) biasanya susah untuk bekerja sama

Figure 9-9. Social Styles



Reward and Recognition Systems



- Team-based reward and recognition systems dapat meningkatkan kerjasama
- Fokus pada hadiah untuk tim dapat meningkatkan tujuan tertentu
- memberi waktu untuk tim member untuk saling menjadi mentor dan membantu satu dengan yang lain dapat membantu menyelesaikan goal dan meningkatkan HR

Tools and Techniques for Managing Project Teams



- Observation and conversation
- Project performance appraisals
- Conflict management
- Issue logs

General Advice on Teams



- Sabar dan bersikap baiklah dengan anggota tim
- Selesaikan maslaah lebih baik daripada mencari kesalahan orang
- Lakukan meeting yang rutin dan efektif
- Berikan waktu untuk tim untuk meningkatkan basic tim building
- Batasi jumlah tim dari 3 hingga 7 anggota
- Rencanakan sebuah aktifitas sosial untuk membantu member tim dan stakholder lain untuk saling mengenal satu sama lain
- Kenali ciri-ciri ketegangan tim
- Rawat anggota tim dan dorong untuk saling membantu

Using Software to Assist in Human Resource Management



- Software dapat membantu membuat RAMS dan resource histograms.
- Dengan menggunakan software project management software untuk human resource management, HRD dapat:
 - Mendelegasikan resource
 - Identifikasi potensi kekurangan resource
 - Level resources.

Chapter Summary



- Project human resource management includes the processes required to make the most effective use of the people involved with a project.
- Main processes include:
 - Human resource planning
 - Acquiring the project team
 - Developing the project team
 - Managing the project team