



Project Human Resource Management

WI2022 Manajemen Proyek (IF)

Sem 1 2024/2025

Adi Mulyanto
M.R.Al-Ghazali
M. Koyimatu

TREY
research

Pentingnya

Human Resource Management

:

- People adalah aset terpenting dalam corporate
- People yg menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi dan proyek
- Mengelola human resource dgn efektif adalah tantangan terberat dari para project manager
- Project Human Resource Management adalah komponen penting dlm project management. People yg berkualifikasi, sering susah didapat dan dijaga

Kondisi Tenaga Kerja IT

ITTA report Sept 2004:

- Jumlah pekerja IT di US thn 2004: 10,5jt, thn 2003: 10,3jt, dan thn 2002: 9,9jt
- Rencana perekrutan manager thn 2004 utk 270.000 job yg lebih kecil dibanding 2003
- Sekitar 89% job baru berasal dari pers non-IT. Pegawai non-IT (banking, manufacture, food service, dll) sekitar 79% dari tenaga kerja IT
- Posisi technical support & network system designer naik 5%

Project Human Resource Management

- Mencakup proses-proses yg diperlukan utk mengefektifkan personal yg ditugaskan dlm proyek
- Mencakup seluruh stakeholder proyek (sponsor, customer, anggota tim, supplier, dsb)

Human Resource Management

1. Plan human resource management (Planning phase)
2. Acquire project team (Execution phase)
3. Develop project team (Execution phase)
4. Manage project team (Execution phase)

Kunci Pengelolaan Orang

Mengatur (*manage*) dan Memimpin (*lead*) orang

Bidang psychosocial mengatur bagaimana orang berkerja dan bagaimana sebaiknya bekerja, yg mencakup:

- Teori Motivasi
- Teori Pengaruh (*influence*) & Kekuasaan (*Power*)
- Teori Efektivitas
- Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)
- Kepemimpinan (*Leadership*)

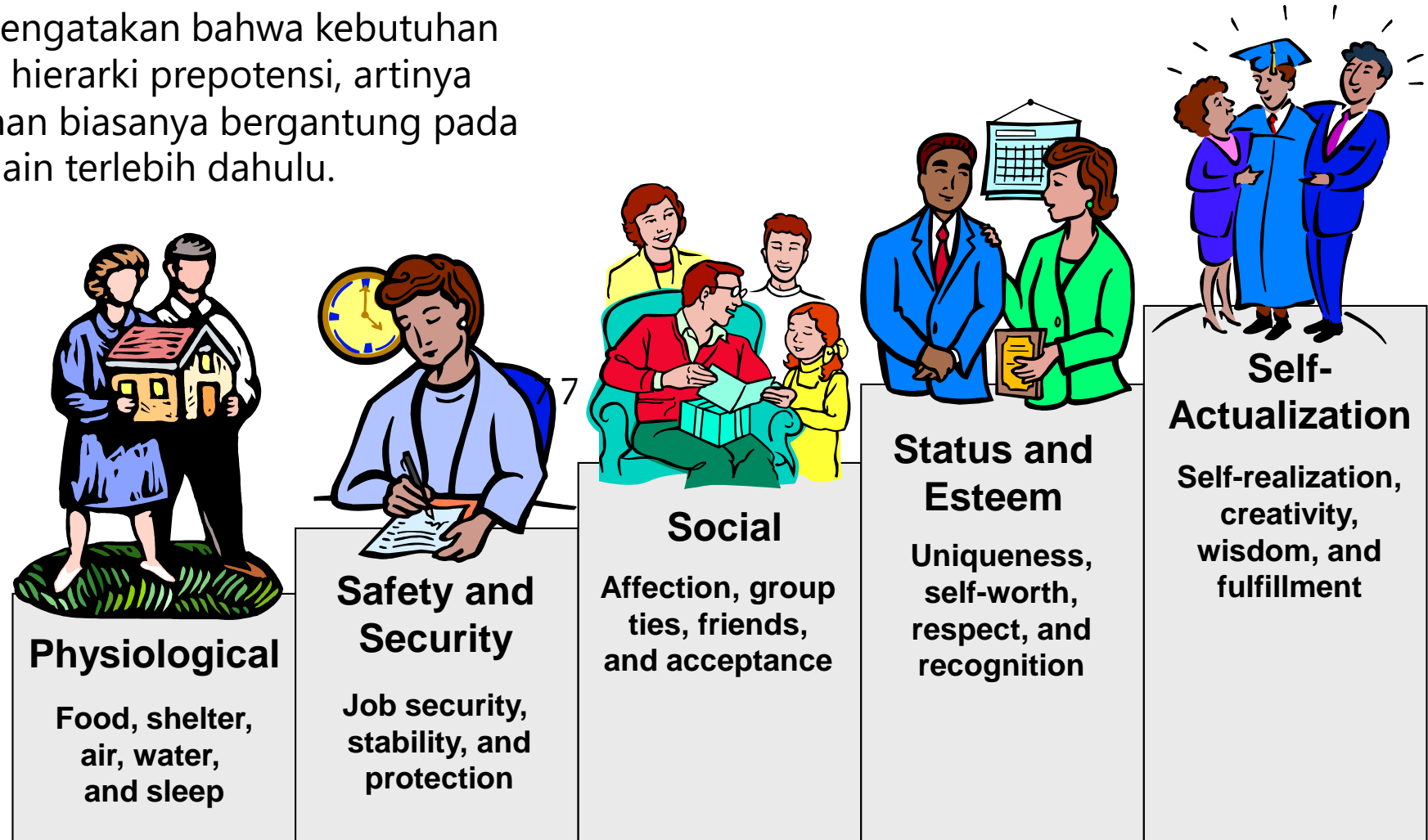
- Apa motivasi orang atau mengapa mereka mengerjakan apa yg mereka kerjakan
- Jenis Motivasi
 - ***Intrinsic motivation*** menyebabkan orang berpartisipasi dalam suatu aktivitas karena **kesenangannya**
 - ***Extrinsic motivation*** menyebabkan orang melakukan sesuatu karena **penghargaan** atau **menghindari hukuman**

Teori Motivasi

- ☐ Maslow's Hierarchy of Needs
- ☐ Herzberg's Motivation-Hygiene Theory
- ☐ McClelland's Acquired-Needs Theory
- ☐ McGregor's Theory X and Theory y

Herarki Kebutuhan Maslow

Abraham H. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki prepotensi, artinya munculnya satu kebutuhan biasanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan lain terlebih dahulu.



Teori Dua Faktor (Two-factor theory)

- Dikembangkan oleh Frederick Herzberg.
- Ada 2 faktor penting pada dunia kerja
 - *Hygiene Factors*
 - *Motivator Factors*
- **Hygiene factors:**
 - Faktor-factor yang dapat menyebabkan **ketidakpuasan**
 - Misalnya: Kondisi kerja, teman kerja, kebijakan, kualitas atasan, gaji
- **Motivator factors:**
 - Faktor-factor yang menyebabkan **kepuasan** pekerjaan
 - Misalnya: Keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan/perkembangan

Teori McClelland atau Teori Pemenuhan Kebutuhan

- Dikembangkan oleh David McClelland
- Manusia memperoleh kebutuhan melalui pengalaman hidup mereka.
- Kebutuhan yang didapat:
 - Kebutuhan untuk **Achievement** (nAch)
Keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih **baik** atau lebih **efisien** untuk melakukan pemecahan masalah atau menyelesaikan pekerjaan yang **kompleks**
 - Kebutuhan untuk **Affiliation** (nAff)
Kebutuhan untuk membentuk dan menjaga **hubungan pertemanan** yang hangat dengan orang lain dan juga kebutuhan **diterima** oleh **orang lain**
 - Kebutuhan untuk **Power** (nPower)
Kebutuhan untuk **mengendalikan** orang lain, atau memberikan influensi terhadap perilaku orang lain atau menjadi/memiliki tanggung jawab terhadap orang lain

Teori X dari McGregor

Meskipun banyak manajer yang menyebarkan ide-ide yang tepat, mereka benar-benar mengikuti seperangkat asumsi tentang motivasi pekerja yang disebut McGregor **Theory X**

- Orang yang percaya pada Teori X menganggap bahwa pekerja tidak menyukai dan menghindari pekerjaan jika memungkinkan, jadi manajer harus menggunakan paksaan, ancaman, dan berbagai skema kontrol agar pekerja melakukan upaya yang memadai untuk mencapai tujuan.
- Mereka berasumsi bahwa pekerja rata-rata ingin diarahkan dan lebih suka menghindari tanggung jawab, memiliki ambisi kecil, dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Teori Y dari McGregor

McGregor menyarankan serangkaian asumsi yang berbeda tentang perilaku manusia yang ia sebut **Teori Y** (kadang-kadang disebut sebagai teori hubungan manusia).

- Manajer yang percaya pada Teori Y tidak menganggap bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan, tetapi menganggapnya sebagai hal yang wajar seperti bermain atau beristirahat.
- Penghargaan yang paling signifikan adalah kepuasan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri, seperti yang dijelaskan oleh Maslow.
- McGregor mendesak para manajer untuk memotivasi orang berdasarkan gagasan Teori Y.

Influence Bases by Thamhain dan Wilemon

Project Manager memungkinkan memiliki beberapa pengaruh dasar (influence bases) berikut :

- ❑ **Authority:** hak memberi order karena hirarki resmi
- ❑ **Assignment:** kemampuan memberi penugasan
- ❑ **Budget:** mengesahkan penggunaan dana
- ❑ **Promotion:** memperbaiki posisi pekerja
- ❑ **Money:** meningkatkan gaji dan tunjangan pegawai
- ❑ **Penalty:** memberi hukuman
- ❑ **Work challenge:** memberi tugas yg lebih menantang yang meningkatkan factor motivasi intrinsik
- ❑ **Expertise:** memiliki pengetahuan khusus yang dianggap penting oleh yang lain
- ❑ **Friendship:** kemampuan membentuk hubungan interpersonal antara manager dan yang lain

Power Types by French and Ravens (*"The Bases of Social Power"*)

- Influenksi berhubungan dengan Power (kekuasaan)
- Power (kekuasaan) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu yang tidak akan dilakukan jika tidak dipengaruhi
- Tipe-tipe kekuasaan:
 - **Coercive Power** - kekuasaan karena pemaksaan (hukuman, ancaman, dll)
 - **Legitimate Power** - Kekuasaan karena keabsahan (posisi kewenangannya)
 - **Expert Power** - Kekuasaan karena keahlian (pengetahuan & pengalaman)
 - **Reward Power** – Kekuasaan karena penghargaan (uang, status, pengakuan, promosi, penugasan khusus, dll)
 - **Referent Power** – Kekuasaan karena kharisma



The 7 habits

of Highly Effective People (Stephen Covey):

- ☐ **Be proactive** → tanggung jawab
- ☐ **Begin with the end in mind** → misi dan tujuan
- ☐ **Put first things first** → prioritaskan dan lakukan terlebih dahulu yang terpenting
- ☐ **Think win/win** → bersikap semua bisa menang
- ☐ **Seek first to understand, then to be understood** → mendengar dengan tulus
- ☐ **Synergize** → bekerja lebih keras, capai lebih banyak
- ☐ **Sharpen the saw** → perbarui diri secara teratur

Emotional intelligence

- Howard Gardner menyarankan perlunya untuk mengembangkan
 - **kecerdasan interpersonal** (kemampuan memahami motivasi, niat, dan keinginan orang lain)
Misalnya: mendengarkan Empati
 - **kecerdasan intrapersonal** (kemampuan memahami diri sendiri, perasaan, dan motivasi).
Misalnya. mengetahui bahwa Anda memiliki kebutuhan tinggi untuk berprestasi
- Daniel Goleman → Konsep kecerdasan emosional: mengetahui dan mengelola emosi seseorang dan memahami emosi orang lain untuk meningkatkan kinerja
- Anthony C. Mersino → EI berperan untuk manajer proyek bekerja dalam pembentukan tim, kolaborasi, negosiasi, dan pengembangan hubungan.
- Survei CareerBuilder.com terhadap lebih dari 2.600 yang mempekerjakan manajer dan profesional sumber daya manusia di AS:
 - 71% mengatakan bahwa menilai EI pada karyawan lebih dari IQ.
 - 59% mengatakan tidak akan mempekerjakan seseorang yang memiliki IQ tinggi tetapi EI rendah.
 - 75% mengatakan cenderung mempromosikan karyawan dengan EI tinggi daripada dengan IQ tinggi

Cara Meningkatkan EI

Project Human Resource Management

- ☐ Praktekan mengamati bagaimana anda merasakan
- ☐ Beri perhatian untuk bagaimana anda berperilaku
- ☐ Tanggung Jawab atas perasaan dan perilaku anda
- ☐ Berlatih menanggapi, daripada reaktif
- ☐ Berlatih berempati pada diri sendiri dan orang lain
- ☐ Ciptakan lingkungan yang positif
- ☐ Ingat EI adalah proses seumur hidup

<http://www.lifehack.org/articles/communication/7-practical-ways-improve-your-emotional-intelligence.html>

GOOGLE!

<https://www.google.co.id/search?q=how+to+increase+emotional+intelligence>

Different Styles of Leadership by Daniel Goleman: “Primal Leadership”

Visionary:

- menggerakkan dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai mimpi/tujuan organisasi
- Sesuai ketika suatu organisasi membutuhkan arah baru

Coaching:

- cara One-on-one pada pengembangan individu untuk peningkatan kinerja
- Sesuai dalam situasi pekerja yang menunjukkan inisiatif dan meminta bantuan.

Affiliative:

- mendorong kerja tim dan menciptakan harmoni
- Sesuai bagi pemimpin untuk meningkatkan moral, meningkatkan komunikasi, atau memperbaiki kepercayaan yang rusak

Democratic:

- focus pada pengetahuan dan keterampilan anggota tim dalam mencapai tujuan
- Sesuai bagi pemimpin yang membutuhkan kebijaksanaan kolektif dari tim untuk memutuskan arah terbaik untuk organisasi

Pacesetting:

- mendorong pekerjaan dilakukan lebih baik dan lebih cepat, serta mendorong tim berusaha yang terbaik.
- Sesuai untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi.

Commanding:

- sering digunakan, juga disebut kepemimpinan gaya otokratis atau militer.
- Sesuai ketika diperlukan perubahan haluan dan paling efektif dalam kondisi krisis



Leadership Behaviors

1. Memiliki perhatian tinggi terhadap **tugas**
 - ✓ **Plans** dan **defines** pekerjaan yang harus diselesaikan, **assigns tasks**, menentukan **tujuan jelas, monitor**
2. Memiliki perhatian tinggi kepada **people**
 - ✓ Menjaga **relasi sosial** yang baik, **respect** eperasaan, menunjukkan **kepercayaan**, **mendukung** pengikutnya



Kepemimpinan

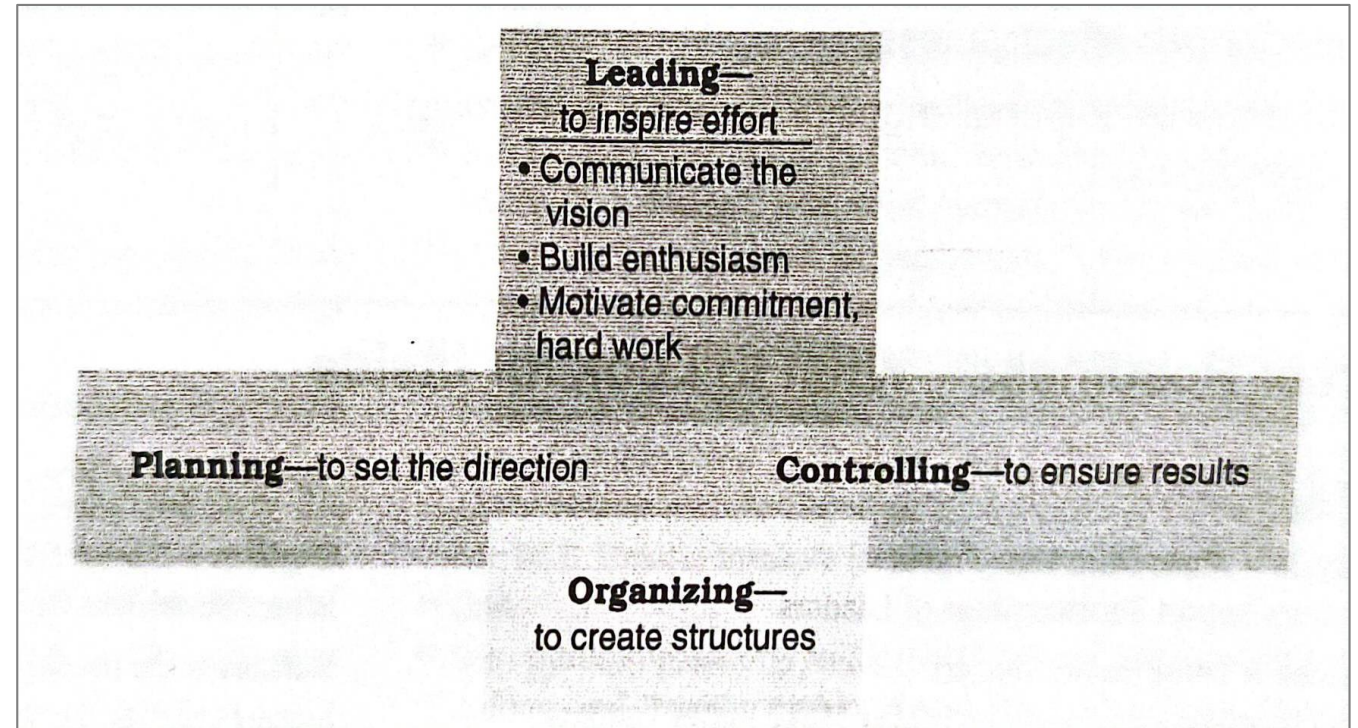
Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada orang lain untuk bekerja keras demi **mencapai tujuan** dan **menyelesaikan tugas-tugas penting**.

(Management, John & Daniel, Wiley)

Kepemimpinan

Basic Function

- **Kepemimpinan** menjadi salah satu bagian dari **empat fungsi dasar dari manajemen**:
- **Planning**, menetapkan arah dan tujuan
- **Organizing**, menyatukan sumber daya untuk mengubah rencana menjadi sebuah *action*
- **Leading**, membangun komitmen dan antusiasme tiap anggota
- **Controlling**, membantu dalam memastikan rencana berjalan dengan baik





Manfaat Kerja Sama Tim

1. Kapasitas *team* untuk mencapai tujuan dan harapan kinerja yang jauh lebih besar daripada yang mungkin dicapai oleh individu saja
2. Koneksi *team* dapat membantu orang untuk mengerjakan tugas lebih baik – ***memecahkan masalah, berbagi ide, memotivasi satu sama lain, merespon bantuan, menghindari hambatan***

Kerja Sama Tim

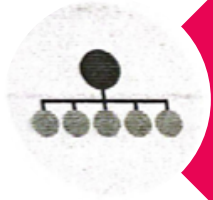
Definisi:

Team: Kumpulan beberapa orang yang biasanya berinteraksi untuk mencapai ***goals***

Teamwork: proses dari orang-orang yang bekerja secara aktif untuk bekerja sama dan saling bergantung untuk mencapai ***goals***

(Management, John & Daniel, Wiley)

Peran dalam Kerja Sama Tim



Team Leader: berfungsi sebagai kepala yang ditunjuk dari sebuah tim atau unit kerja



Team Member: berfungsi sebagai kepala yang ditunjuk dari sebuah tim atau unit kerja



Network Facilitator: berfungsi sebagai *peer leader* dan pusat jaringan untuk satuan tugas khusus



Coach or Developer: berfungsi sebagai pemimpin sebaya dan pusat jaringan untuk satuan tugas khusus



Human Resource Planning:

- Mencakup identifikasi serta pendokumentasian peran proyek, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan
- Outputnya adalah:
 - Peran dan tanggung jawab
 - Peta organisasi
 - Rencana pengelolaan staf
- Langkah pertama adalah mengidentifikasi tipe orang (jenis kompetensi utama) yg diperlukan utk keberhasilan proyek



Human Resource Planning

Proses pendefinisian dan pengalokasian tugas:

- ❑ Finalisasi requirement proyek
- ❑ Penetapan cara penyelesaian pekerjaan
 - ❑ Breaking down pekerjaan
- ❑ Penetapan penanggung jawab tugas dalam bentuk Organizational Breakdown Structure (OBS)

Pengorganisasian

Human Resource Management

- **Organizing** merupakan proses dalam mengatur, menghubungkan, dan mengintegrasikan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan
- **Tujuan** dari *organizing* ialah pembagian kerja dan koordinasi dari proses dan hasil untuk mencapai tujuan tertentu
- **Organizational structure** merupakan sistem dari penugasan, *workflows*, *reporting relationships*, dan saluran komunikasi yang menghubungkan pekerjaan dan aktivitas dari *people* dan grup

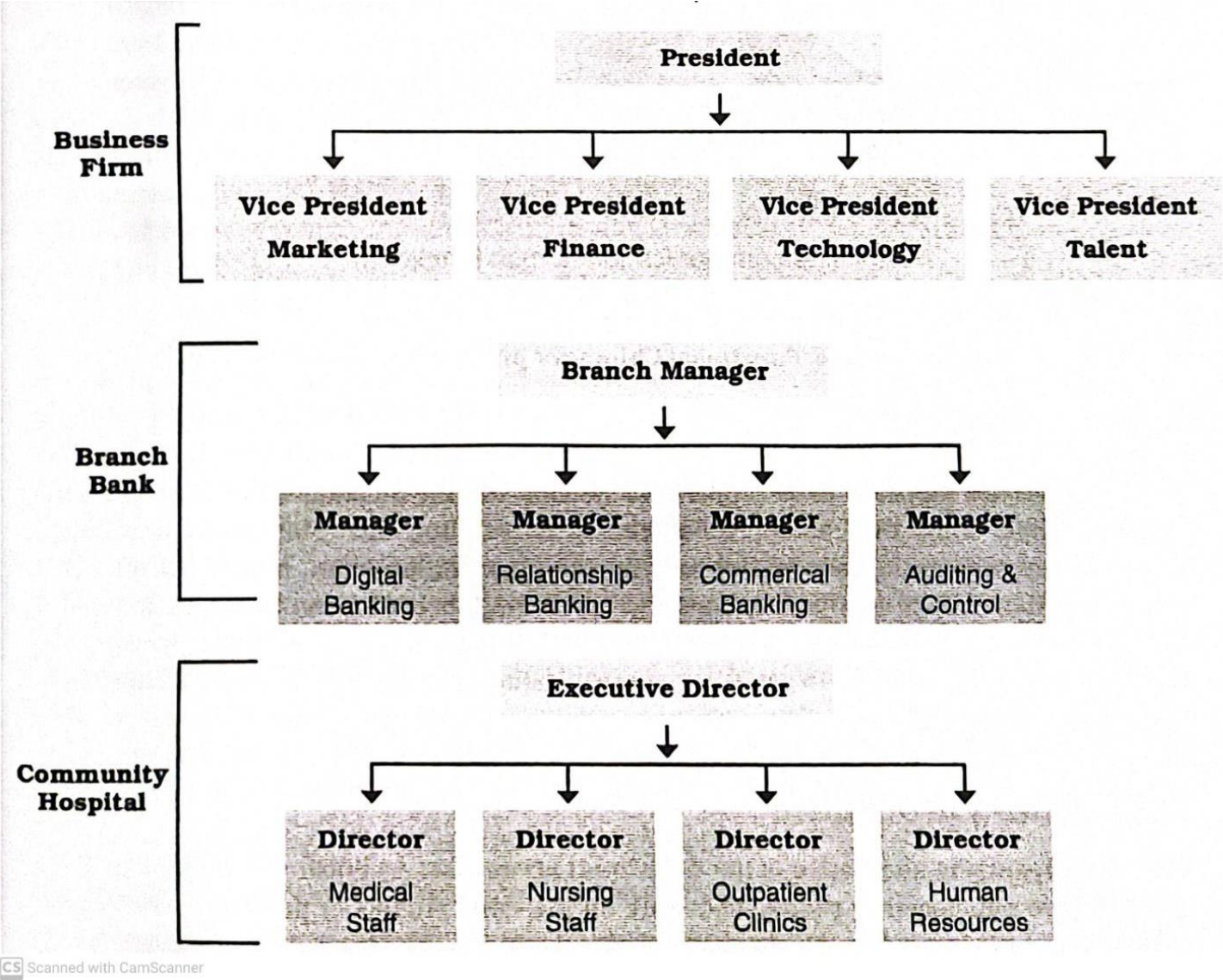
- **Functional Structures**, orang dengan kemampuan serupa dan melakukan tugas serupa dikelompokkan bersama menjadi *formal work units*
- **Divisional Structures**, mengumpulkan orang yang bekerja untuk produk atau proses yang sama, melayani pelanggan serupa, atau ditempatkan dalam wilayah geografis yang sama
- **Matrix Structures**, mengkombinasikan *functional* dan *divisional structure* dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan menghindari kerugian dari antara keduanya

Struktur Organisasi Tradisional

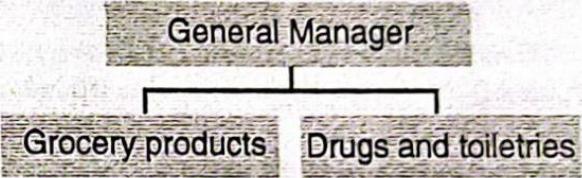
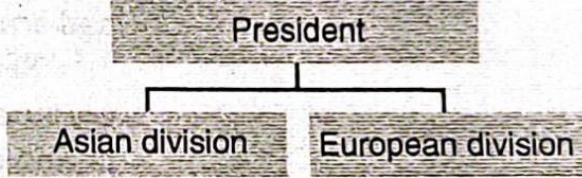
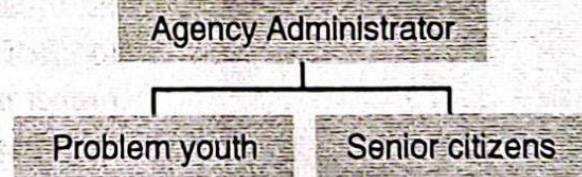
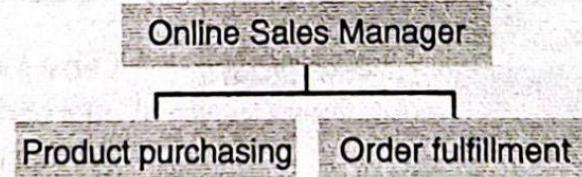
Alternatif tradisional adalah struktur:

- ☐ **functional**,
- ☐ **divisional**, dan
- ☐ **matrix**

Functional Structure

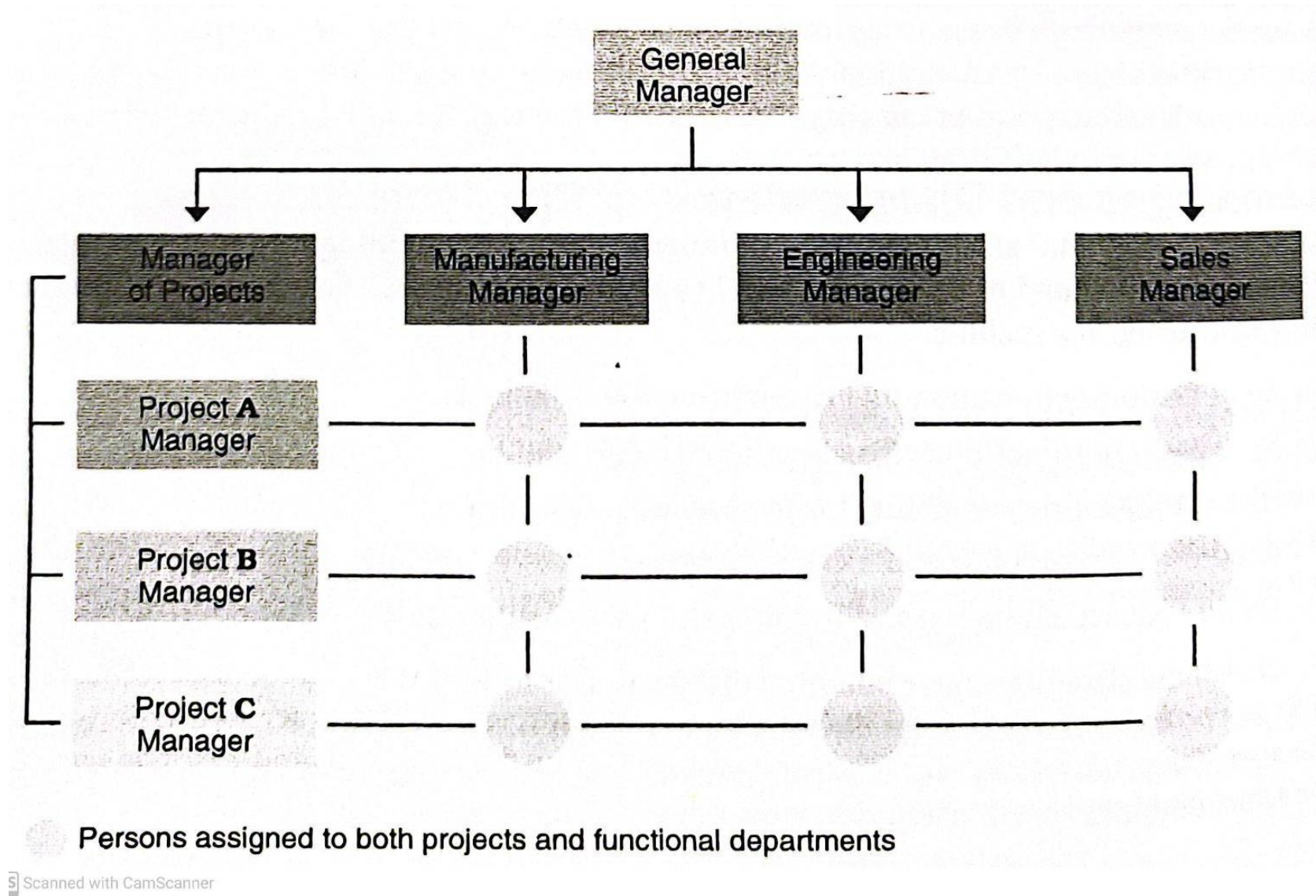


Divisional Structures

Type	Focus	Example
Product	Good or service produced	 <pre>graph TD; GM[General Manager] --> GP[Grocery products]; GM --> DT[Drugs and toiletries]</pre>
Geographical	Location of activity	 <pre>graph TD; P[President] --> AD[Asian division]; P --> ED[European division]</pre>
Customer	Customer or client serviced	 <pre>graph TD; AA[Agency Administrator] --> PY[Problem youth]; AA --> SC[Senior citizens]</pre>
Process	Activities part of same process	 <pre>graph TD; OSM[Online Sales Manager] --> PP[Product purchasing]; OSM --> OF[Order fulfillment]</pre>

Scanned with CamScanner

Matrix Structures



Struktur Organisasi Proyek

Struktur Organisasi Proyek

Struktur organisasi proyek adalah kerangka kerja yang mendefinisikan hubungan formal antara entitas yang terlibat dalam sebuah proyek, seperti tim proyek, manajer proyek, dan stakeholder. Struktur organisasi menentukan aliran komunikasi, otoritas, dan tanggung jawab dalam proyek, yang mempengaruhi keberhasilan proyek.

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 5th Ed (2013)

Jenis Organisasi Proyek

Struktur *Functional*

Organisasi dibagi berdasarkan fungsi, seperti teknik, produksi, atau pemasaran. Manajer fungsional bertanggung jawab atas proyek dalam lingkup fungsional mereka.

Project-Oriented

Organisasi dibentuk berdasarkan proyek, dimana manajer proyek memiliki otoritas penuh atas proyek. Umumnya digunakan dalam organisasi yang berorientasi pada proyek.

Struktur Matriks

Kombinasi dari struktur fungsional dan proyek, di mana tim melapor kepada dua atasan: manajer proyek dan manajer fungsional. Terdiri dari matriks lemah, seimbang, dan kuat.

Struktur Komposit

Gabungan dari beberapa struktur organisasi yang digunakan secara bersamaan, umumnya digunakan pada organisasi besar dengan berbagai divisi yang melaksanakan fungsi operasional dan proyek.

Jenis Organisasi Proyek

Struktur Fungsional

Ciri-ciri

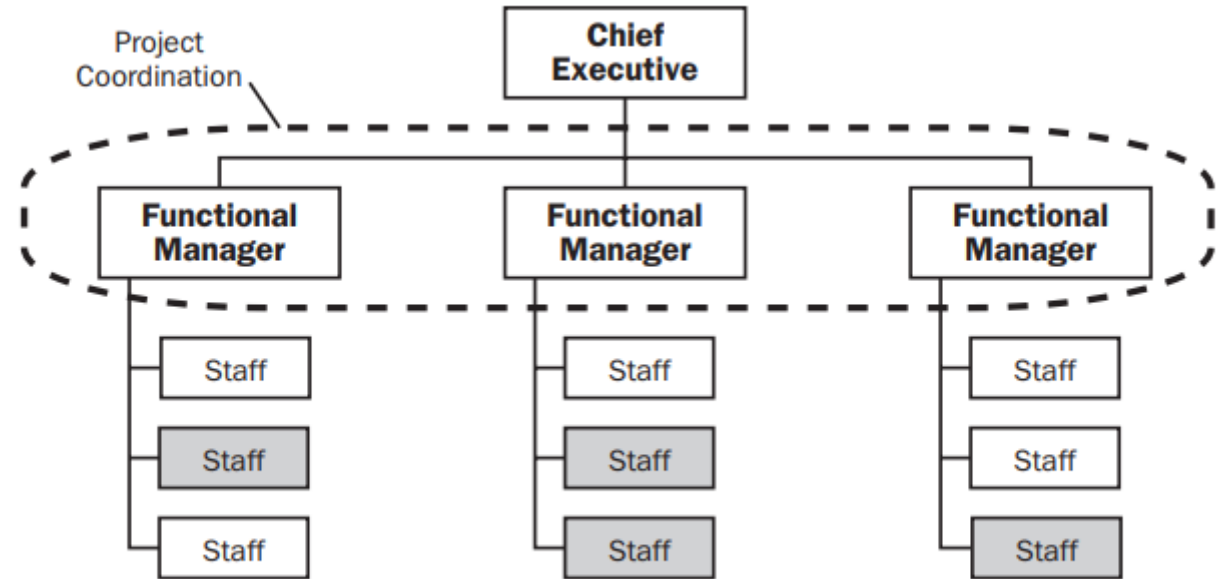
- ❑ Organisasi dibagi berdasarkan fungsi spesifik seperti teknik, produksi, atau pemasaran
- ❑ Manajer fungsional bertindak sebagai manajer proyek dalam area fungsional mereka

Kelebihan

- ❑ Kejelasan jalur pelaporan dalam setiap fungsi

Kekurangan

- ❑ Proyek cenderung menjadi prioritas sekunder di bawah tugas operasional
- ❑ Kurang fleksibilitas dalam merespons kebutuhan proyek yang bersifat lintas fungsi



Catatan:

Dalam struktur ini, manajer proyek umumnya memiliki otoritas yang kecil untuk mengatur sumber daya atau mengelola jadwal, yang dapat menyebabkan keterlambatan jika harus melalui persetujuan fungsional. Struktur organisasi fungsional umum digunakan dalam proyek Penelitian dan Pengembangan (R&D) dengan memanfaatkan spesialisasi dalam penelitian, dengan setiap fungsi yang fokus pada tugas-tugas khusus yang spesifik.

Jenis Organisasi Proyek

Project-Oriented

Ciri-ciri

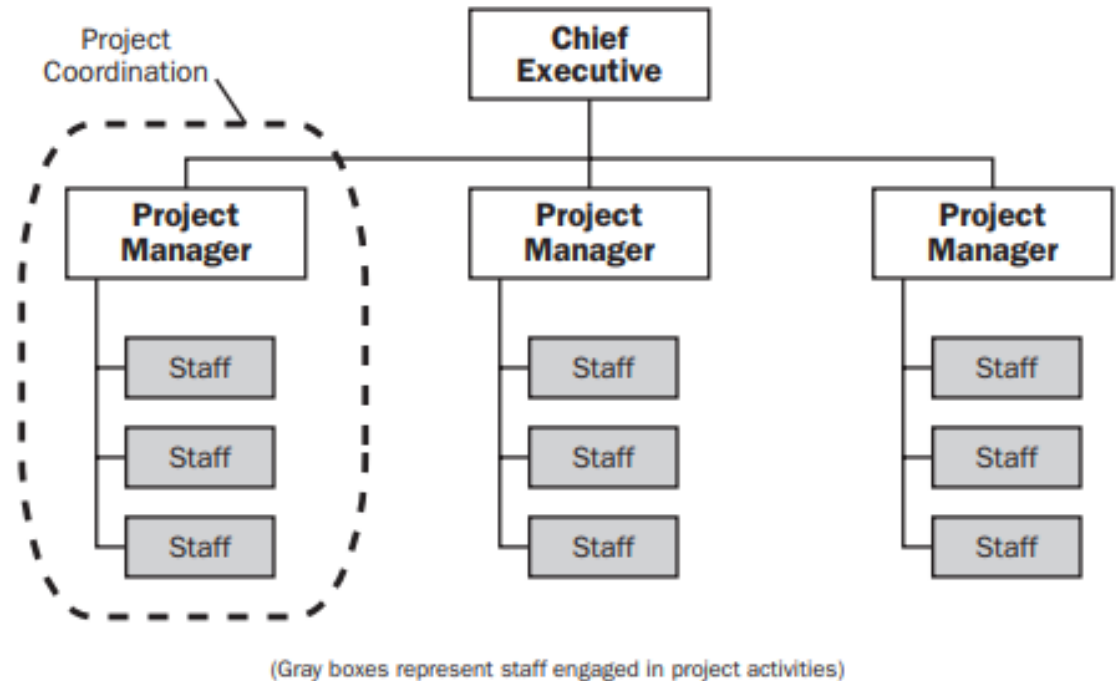
- ❑ Proyek diorganisasikan sepenuhnya di bawah manajer proyek dengan otoritas penuh
- ❑ Tim proyek bertugas untuk satu tugas spesifik

Kelebihan

- ❑ Fokus tinggi pada tujuan proyek, dengan fleksibilitas penuh dalam pengambilan keputusan
- ❑ Penggunaan sumber daya yang lebih efisien dalam proyek

Kekurangan

- ❑ Potensi isolasi tim proyek dari fungsi lain dalam organisasi



Catatan:

Struktur ini sering digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada proyek, seperti perusahaan konstruksi atau konsultan, dimana setiap proyek memiliki prioritas tinggi dan membutuhkan manajemen yang terfokus pada suatu tugas spesifik.

Jenis Organisasi Proyek

Struktur Matriks Lemah

Ciri-ciri

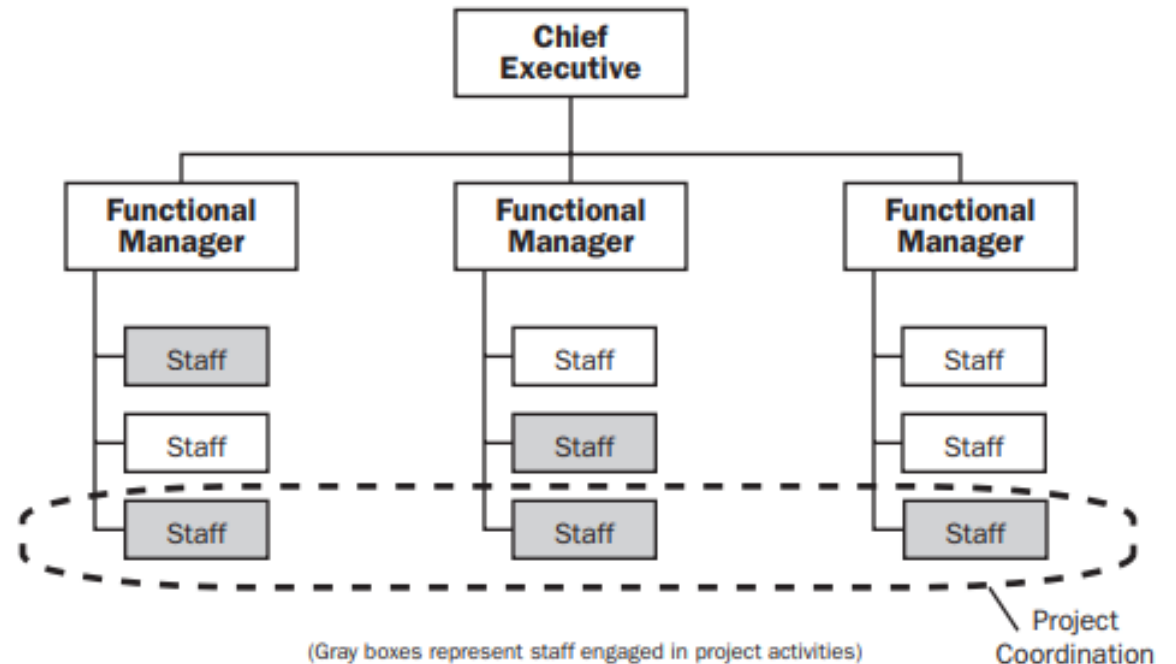
- ❑ Kombinasi antara struktur fungsional dan proyek
- ❑ Tim melapor kepada dua atasan: manajer proyek dan manajer fungsional

Kelebihan

- ❑ Fleksibilitas tinggi dalam alokasi sumber daya dan penggunaan keahlian lintas fungsi
- ❑ Memungkinkan proyek untuk mendapatkan prioritas lebih tinggi tanpa mengabaikan operasi fungsional

Kekurangan

- ❑ Potensi konflik otoritas antara manajer proyek dan manajer fungsi
- ❑ Kompleksitas dalam manajemen dua jalur pelaporan



Variasi Struktur Matriks:

Matriks Lemah: Manajer proyek memiliki otoritas yang lebih rendah dibandingkan manajer fungsi. Kendali utama ada pada manajer fungsi.

Jenis Organisasi Proyek

Struktur Matriks Seimbang

Ciri-ciri

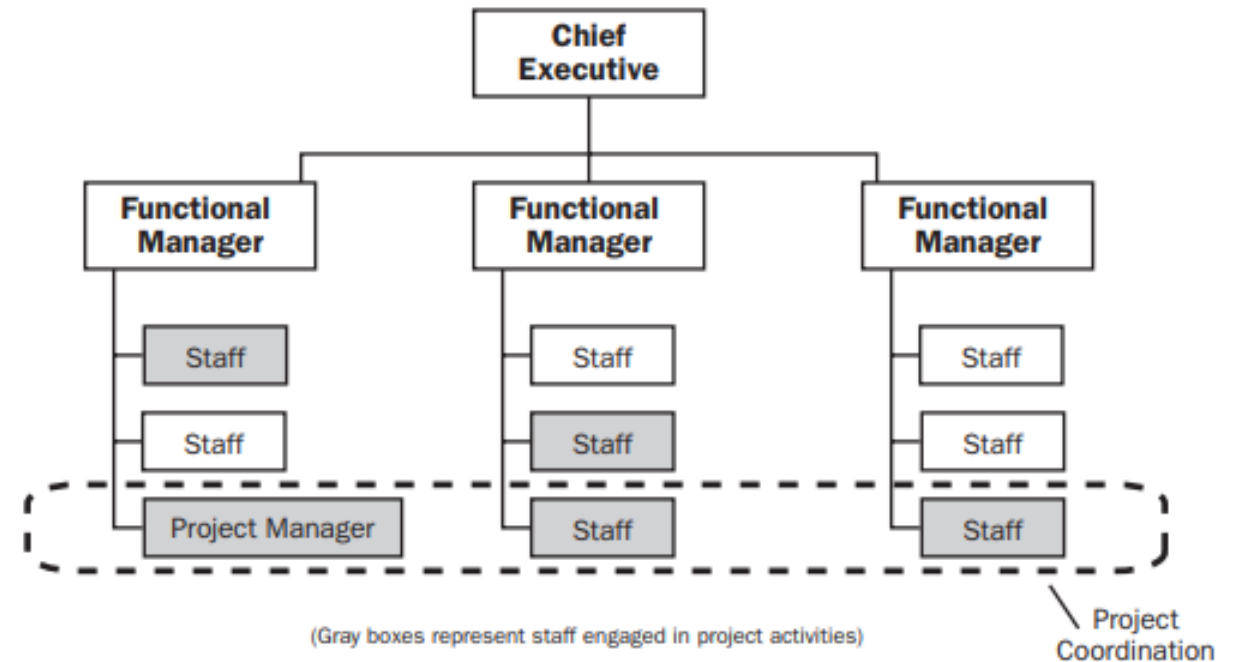
- ❑ Kombinasi antara struktur fungsional dan proyek
- ❑ Tim melapor kepada dua atasan: manajer proyek dan manajer fungsional

Kelebihan

- ❑ Fleksibilitas tinggi dalam alokasi sumber daya dan penggunaan keahlian lintas fungsi
- ❑ Memungkinkan proyek untuk mendapatkan prioritas lebih tinggi tanpa mengabaikan operasi fungsional

Kekurangan

- ❑ Potensi konflik otoritas antara manajer proyek dan manajer fungsi
- ❑ Kompleksitas dalam manajemen dua jalur pelaporan



Variasi Struktur Matriks:

Matriks Seimbang: Otoritas antara manajer proyek dan manajer fungsi setara, dengan pembagian tanggung jawab yang seimbang.

Jenis Organisasi Proyek

Struktur Matriks Kuat

Ciri-ciri

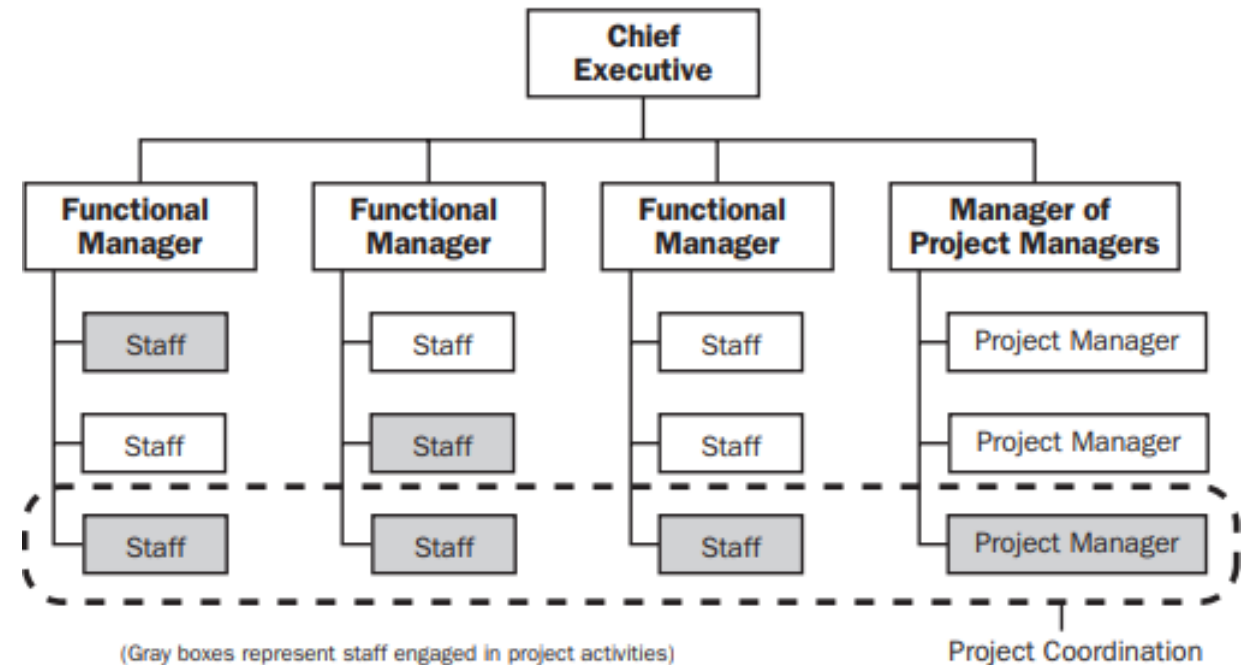
- ❑ Kombinasi antara struktur fungsional dan proyek
- ❑ Tim melapor kepada dua atasan: manajer proyek dan manajer fungsional

Kelebihan

- ❑ Fleksibilitas tinggi dalam alokasi sumber daya dan penggunaan keahlian lintas fungsi
- ❑ Memungkinkan proyek untuk mendapatkan prioritas lebih tinggi tanpa mengabaikan operasi fungsional

Kekurangan

- ❑ Potensi konflik otoritas antara manajer proyek dan manajer fungsi
- ❑ Kompleksitas dalam manajemen dua jalur pelaporan



Variasi Struktur Matriks:

Matriks Kuat: Manajer proyek memiliki otoritas lebih tinggi, hampir setara dengan manajer fungsi, seringkali dengan adanya dukungan dari *Project Management Office* (PMO).

Jenis Organisasi Proyek

Struktur Komposit

Ciri-ciri

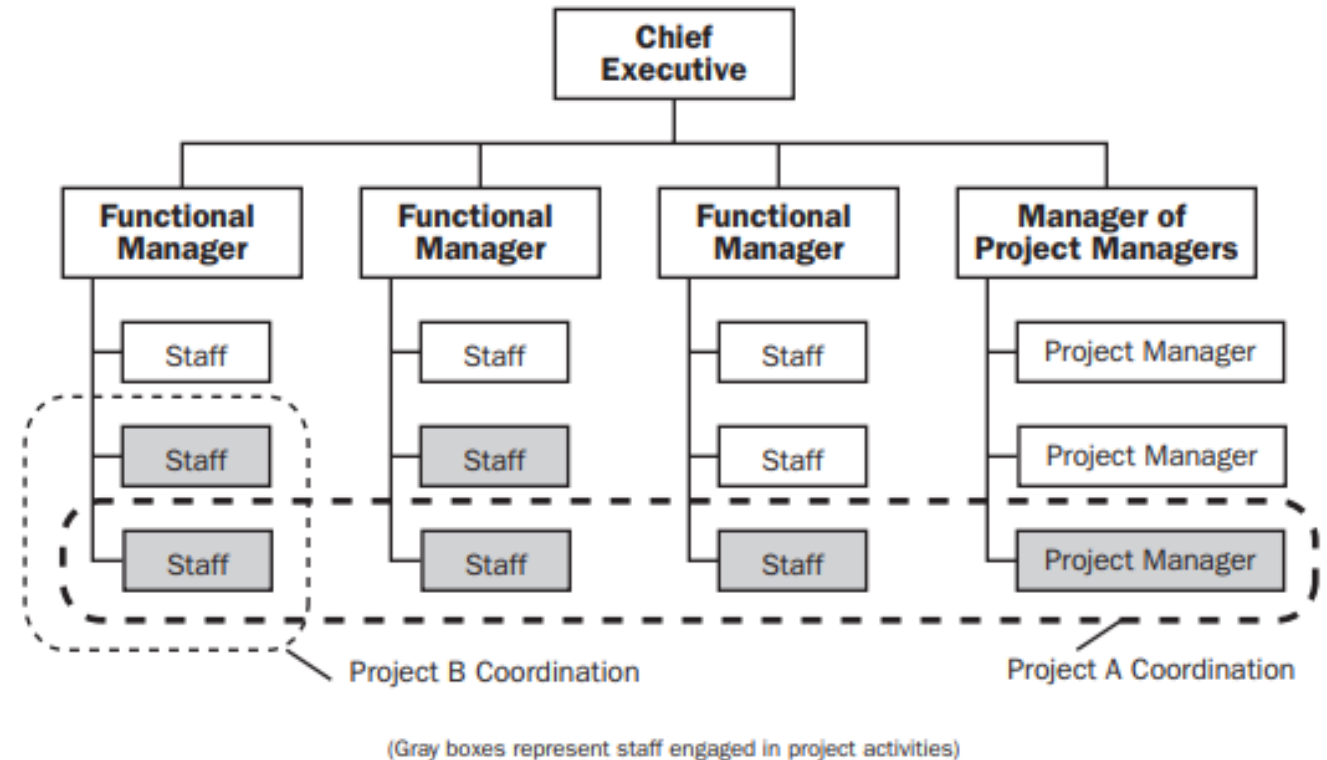
- ❑ Kombinasi dari beberapa struktur organisasi yang digunakan secara bersamaan
- ❑ Terdiri dari divisi operasional dan divisi proyek yang bekerja berdampingan

Kelebihan

- ❑ Fleksibilitas yang tinggi, yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan struktur berdasarkan kebutuhan proyek
- ❑ Pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal

Kekurangan

- ❑ Memerlukan manajemen yang kompleks untuk mengelola dua struktur secara bersamaan
- ❑ Risiko kurangnya koordinasi antar divisi jika tidak ada komunikasi yang efektif

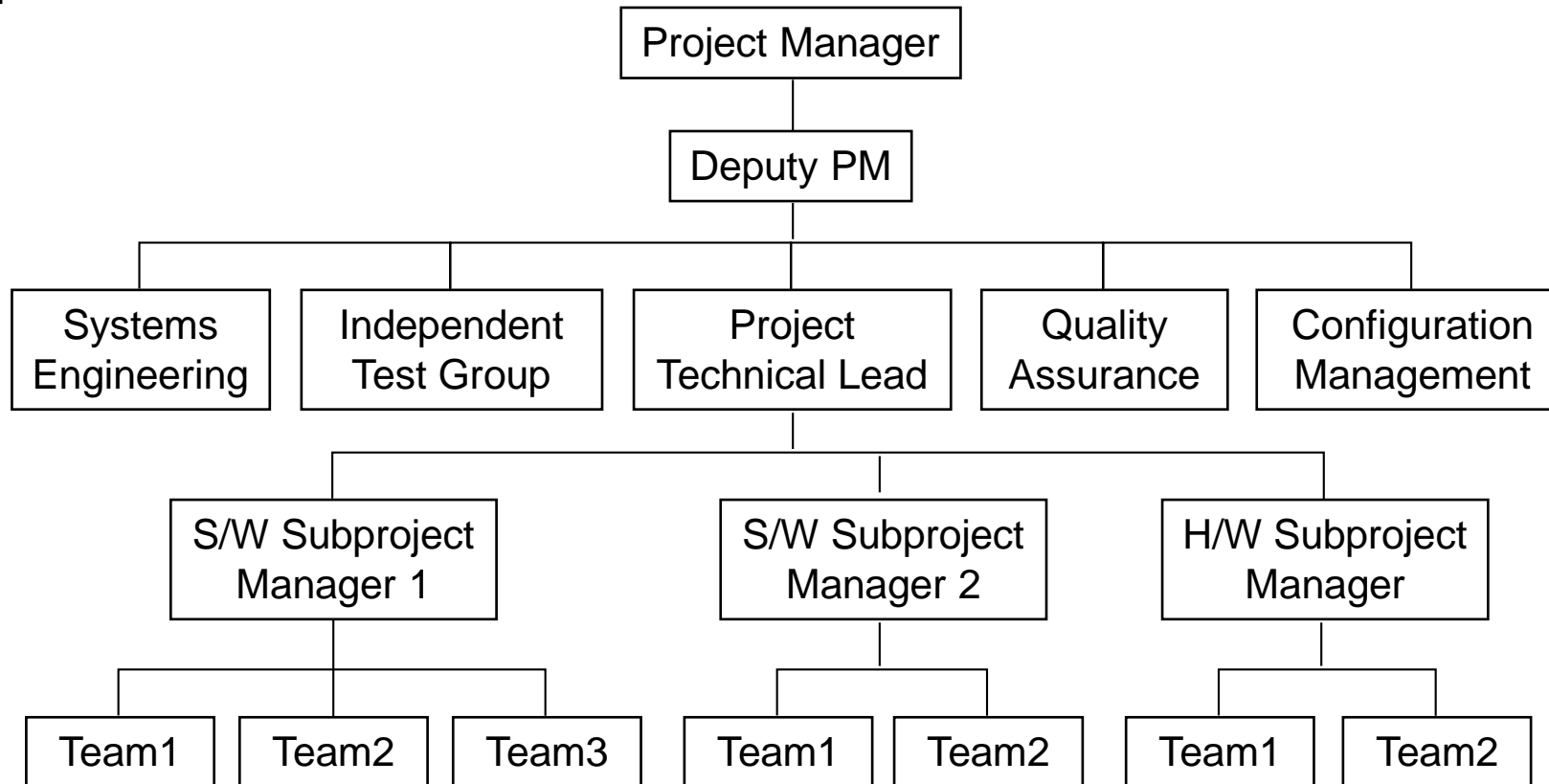


Catatan:

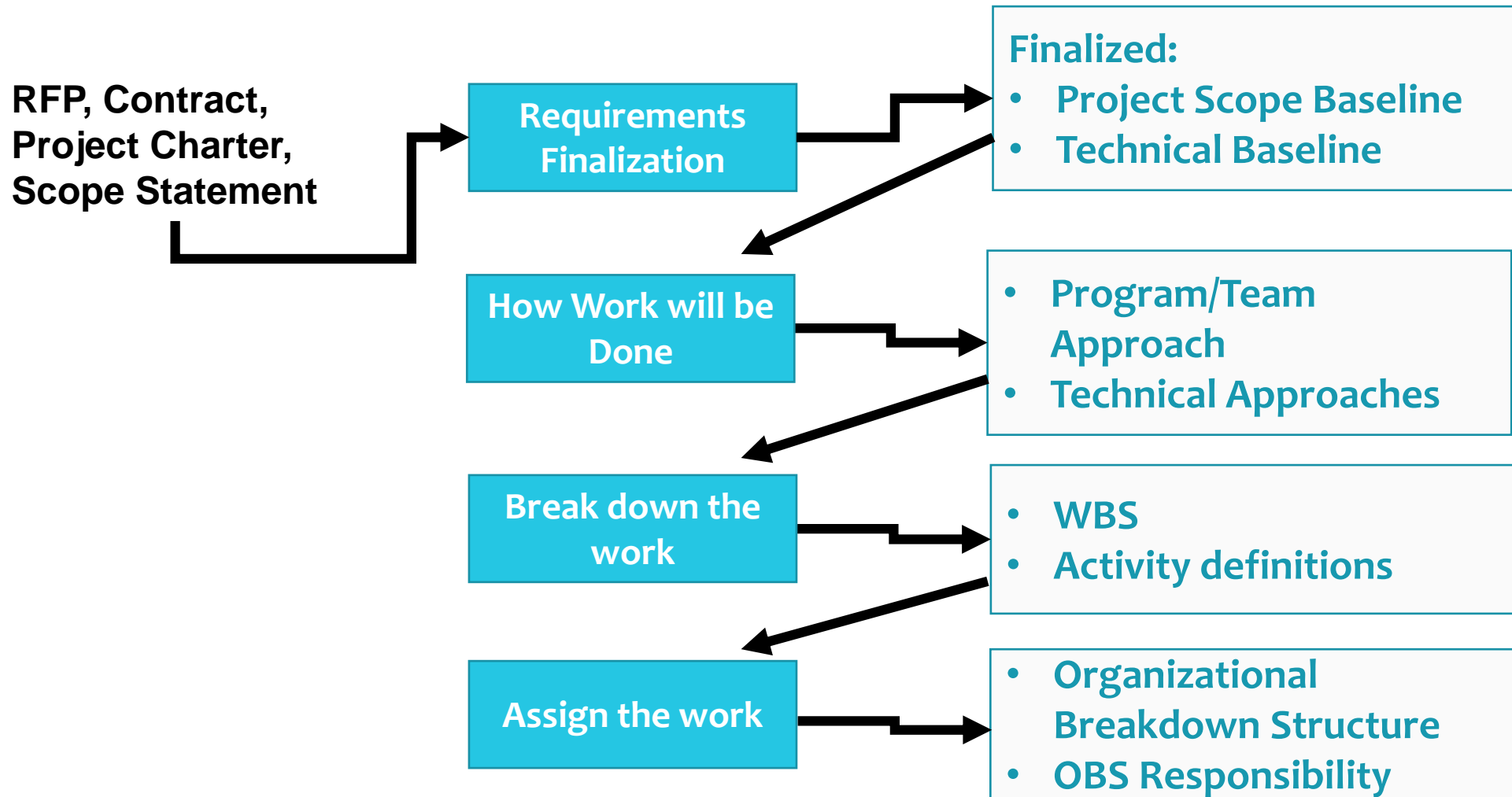
Struktur komposit sering digunakan dalam organisasi besar seperti pemerintah atau perusahaan multinasional, dimana terdapat kebutuhan untuk mengelola proyek besar sambil mempertahankan operasi sehari-hari.

Peta Organisasi Proyek

Contoh:



Langkah Pendefinisian Pekerjaan dan Proses Penugasan



Responsibility Assignment Matrices (Matrik Penetapan Tanggung jawab)

WBS activities →

OBS units		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	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 Logistic Support							P	
	Training								R P

R: Responsible organizational unit
P: Performing organizational unit

Matrik Penetapan Tanggung jawab (lanjutan)

Contoh penetapan Peran Stakeholder

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

RACI chart

RACI chart juga dapat digunakan untuk menentukan peran pada project Stakeholders

- **Responsibility:** Siapa yang melakukan tugas tsb?
- **Accountability:** Siapa yang menandatangani tugas atau memiliki wewenang untuk itu?
- **Consultation:** Siapa yang memiliki informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas?
- **Informed:** Siapa yang perlu diberitahu tentang status dan hasil tugas?

	Car Owner	Shop Owner	Mechanic	Parts Supplier
Bayar utk parts dan services	A,R	C		
Tentukan parts dan services yang diperlukan	C		A,R	C
Penyediaan Parts		C	C	A,R
Instal Parts	I	A	R	

Staffing Management Plan

- Staffing management plan menjelaskan kapan dan bagaimana orang akan ditambahkan ke tim proyek dan dikeluarkan dari proyek.
- Level detail dapat bervariasi berdasarkan jenis proyek.

Sebagai contoh, jika sebuah proyek TI diharapkan membutuhkan 100 orang rata-rata lebih dari setahun, staffing management plan akan menentukan jenis orang yang diperlukan untuk bekerja pada proyek, seperti Java programmer, business analysts, dan technical writers, serta jumlah setiap jenis orang yang dibutuhkan setiap bulan.
- Rencananya juga akan menjelaskan bagaimana sumber daya ini akan diperoleh, dilatih, dihargai, dan dipindahkan setelah proyek.
- Semua masalah ini penting untuk memenuhi kebutuhan proyek, karyawan, dan organisasi.
- Staffing Management Plan termasuk **Resource Histogram**



Staffing:

- Fungsi manajemen dari **staffing** melibatkan **finding, attracting**, dan **menjaga personil** dari kebutuhan kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan organisasi
- **Staffing** yang efektif dimulai dari indentifikasi sumber dan jumlah orang yang dibutuhkan, dan dilanjutkan melalui perencanaan bagaimana mendapatkannya melalui proses **recruitment** dan memilih **best applicants**

Staffing

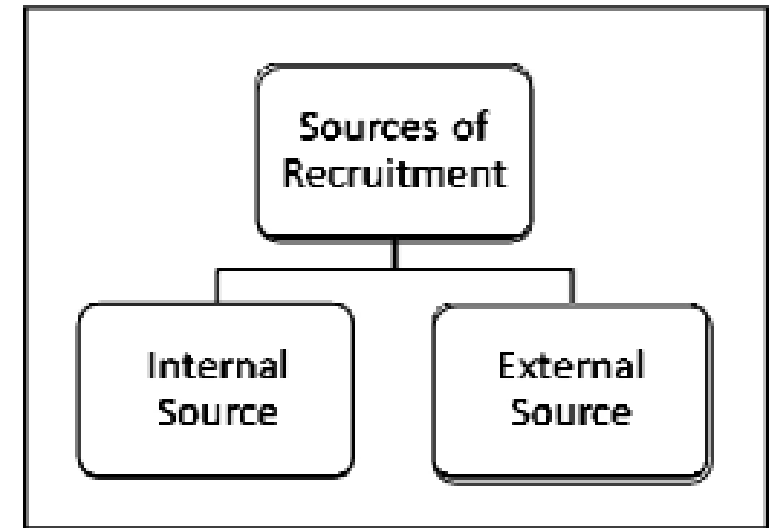
- ❑ Hiring Technical Professionals
 - ❑ Hiring Managers
- ❑ Job Requisition/Description
- ❑ Finding the Job: The Applicant's Viewpoint
- ❑ Job Application Process: Employer Viewpoint
 - ❑ Appraising Performance

Recruitment

- Perekrutan berarti memperkirakan **lowongan yang tersedia** dan **membuat pengaturan** yang sesuai untuk **pemilihan** dan pengangkatan mereka
- Perekrutan dipahami sebagai proses mencari dan mendapatkan pelamar untuk pekerjaan, dari mana orang yang tepat dapat dipilih

Recruitment

Staffing



Internal Sources of Recruitment

Promotions

- Promosi berarti memberikan posisi, status, gaji, dan tanggung jawab yang lebih tinggi kepada pekerja

Transfers

- *Transfer* merupakan perubahan tempat kerja tanpa mengubah posisi, status, gaji, dan tanggung jawab karyawan

Internal Advertisements

- Lowongan pekerjaan diiklankan di dalam organisasi. Karyawan yang ada diminta untuk melamar lowongan tersebut

Retired Managers

- Manajer yang pensiun terkadang dapat dipanggil Kembali dalam waktu singkat. Hal ini dilakukan ketika organisasi tidak dapat menemukan kandidat yang cocok

Recall from Long Leave

- Organisasi dapat memanggil Kembali seorang manajer yang telah mengambil cuti panjang. Ini dilakukan saat organisasi menghadapi masalah yang hanya dapat dipecahkan oleh manajer tersebut

External Sources of Recruitment

Management Consultants

- Konsultan manajemen dilakukan untuk seleksi staf tingkat tinggi. Mereka bertindak sebagai perwakilan dari pemberi kerja

Public Advertisements

- Departemen personalia suatu perusahaan akan mengiklankan lowongan di surat kabar, internet, dan lain-lain

Campus Recruitment

- Organisasi melakukan wawancara di kampus-kampus. Mahasiswa tingkat akhir, yang akan segera lulus, diwawancarai

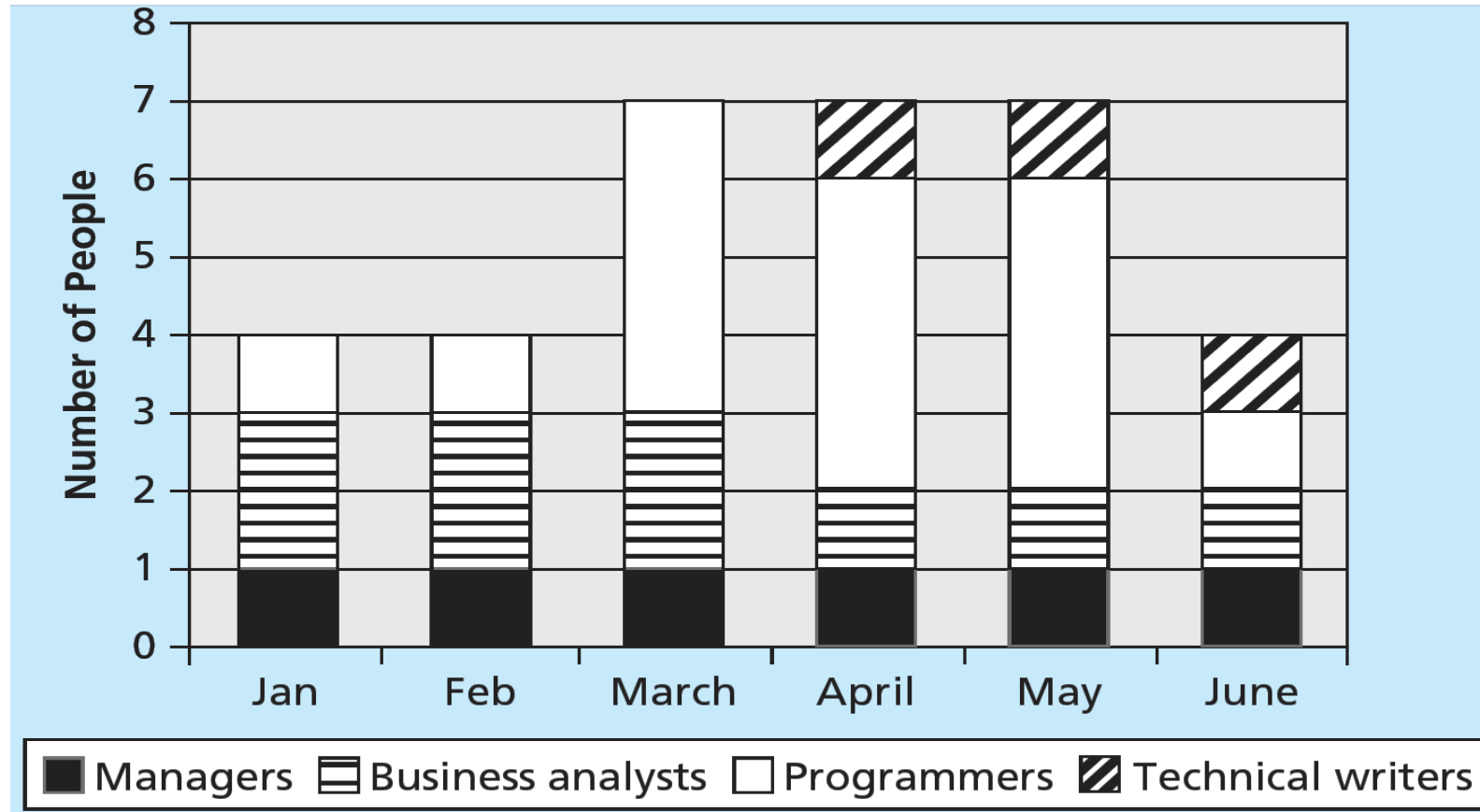
Recommendations

- Organisasi merekrut kandidat berdasarkan rekomendasi yang diterima dari manajer yang ada atau dari *sister company*

Deputation Personnel

- Organisasi dapat merekrut kandidat yang dikirim untuk dideputasi oleh Pemerintah atau lembaga atau dengan perusahaan induk atau anak perusahaan

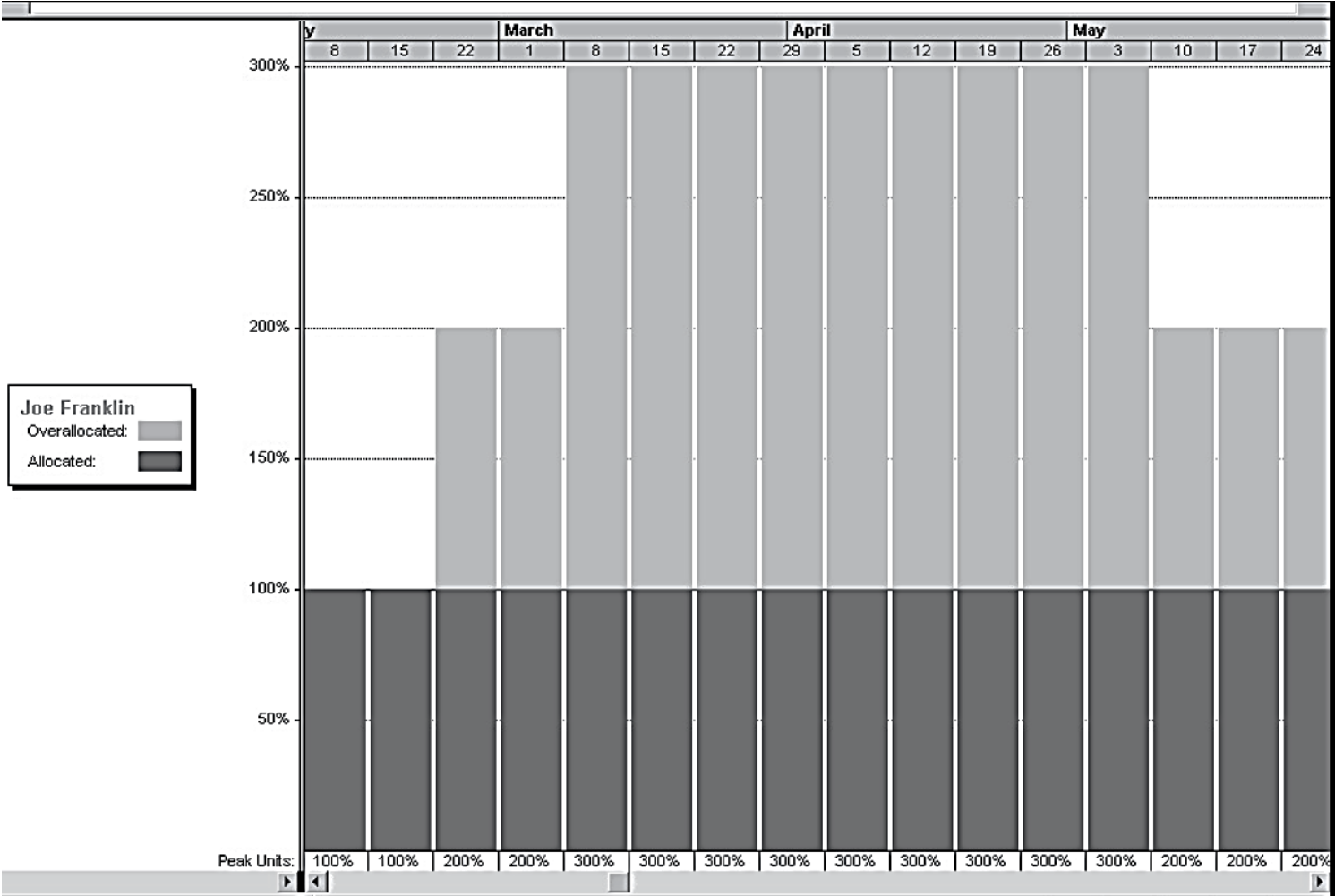
Sample of Resource Histogram



Menetapkan Tim Proyek

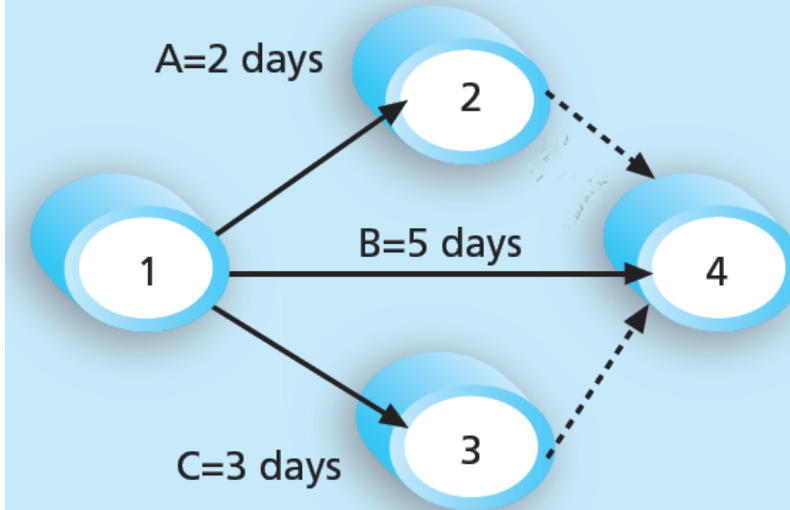
- Proses utk mendapatkan personal yg diperlukan utk ditugaskan dan bekerja di proyek
- Network diagram untuk membuat manajemen waktu masih belum menangani utilisasi sumber daya dan ketersediaannya
 - Manfaatkan Critical path
 - Penjadwalan yang bagus, memiliki keseimbangan dari sisi kinerja, waktu dan biaya
- Perlu proses berikut:
 - Resource assignment (penugasan staf)
 - Resource loading (analisa load penugasan)
 - Resource leveling (penyelesaian konflik beban)
- Luarannya adalah:
 - Daftar penugasan staf proyek
 - Informasi ketersediaan sumberdaya
 - Update rencana pengelolaan staf

Resource allocation in MS Project

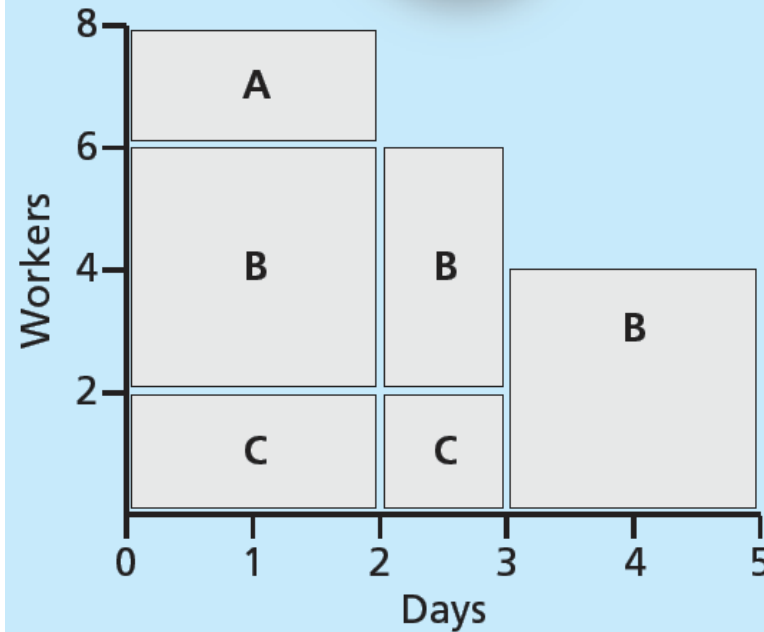


Joe’s work allocation is 300% of his available time at around March to May

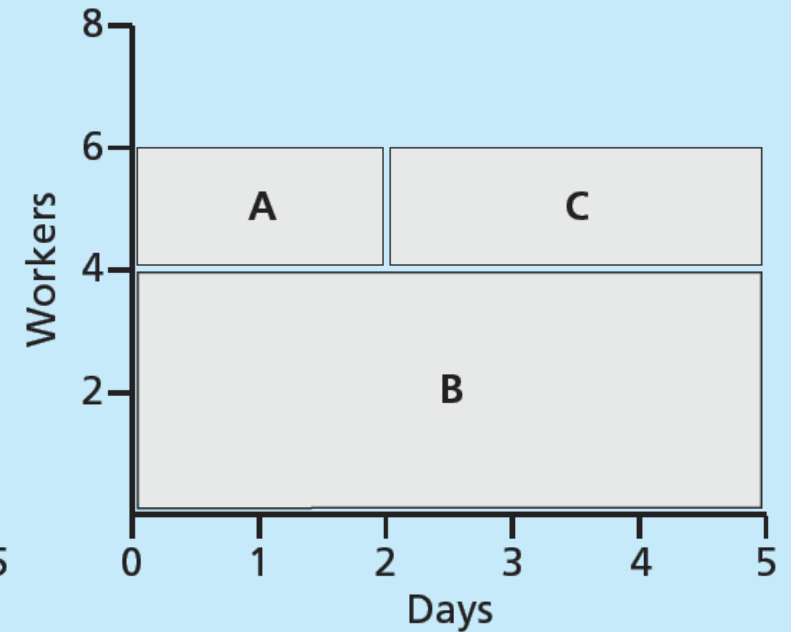
Example of Resource Leveling



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.



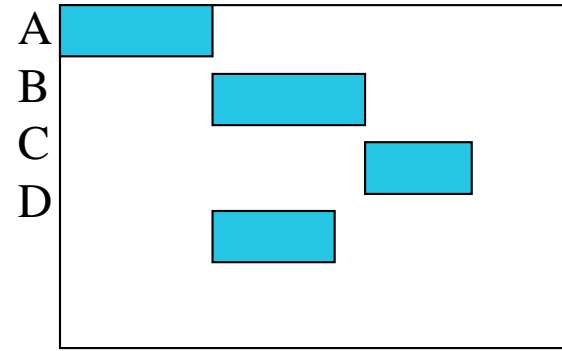
Resource usage if all activities start on day one



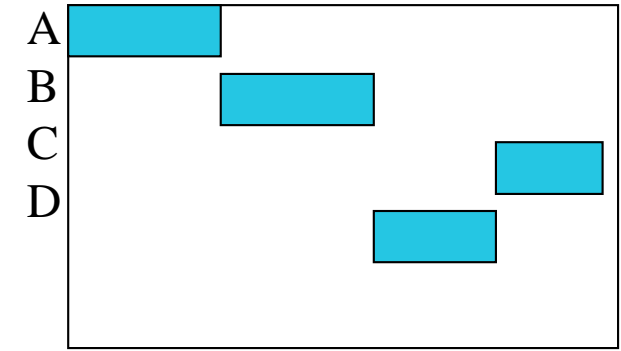
Resource usage if Activity C is delayed 2 days, its total slack

Resource Leveling

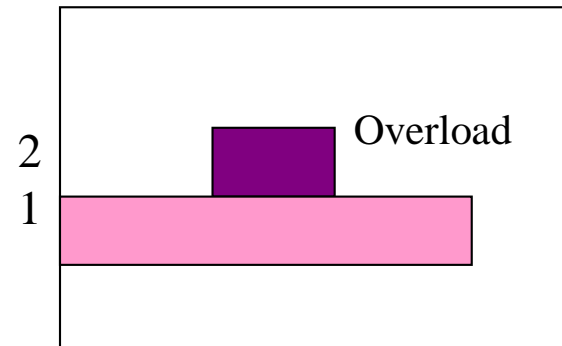
Gantt Chart



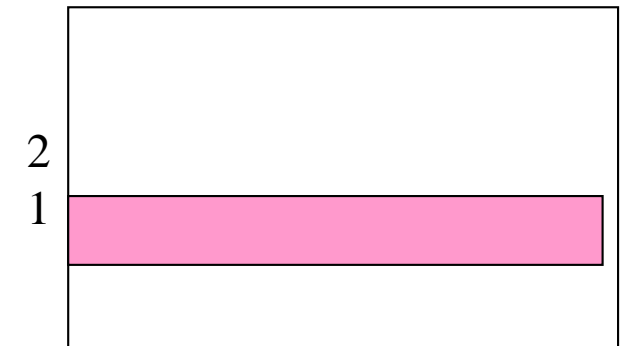
Gantt Chart



Resource Histogram



Resource Histogram



Before

After

Pengembangan Tim Proyek

Project Human Resource Management

- ❑ Mencakup pengembangan ketrampilan individu dan kelompok utk meningkatkan performansi proyek
- ❑ Ketrampilan pengembangan tim merupakan tantangan dari project manager
- ❑ Outputnya adalah taksiran performansi proyek

Membangun Tim Proyek

Tingkatan pembangunan tim model Tuckman:

- **Forming** (Pembentukan) melibatkan **pengenalan** anggota tim, baik pada inisiasi tim atau sebagai anggota baru. Tahap ini diperlukan, tetapi sedikit pekerjaan yang benar-benar tercapai
- **Storming** (Ribut) terjadi ketika anggota tim memiliki **pendapat berbeda** tentang bagaimana tim harus beroperasi. Orang-orang saling menguji, dan sering ada konflik di dalam tim.
- **Norming** (Normal) dicapai ketika anggota tim telah **mengembangkan metode** kerja umum, kerja sama dan kolaborasi menggantikan konflik dan ketidakpercayaan dari fase sebelumnya.
- **Performing** (Pertunjukan/mempertontonkan) terjadi ketika penekanannya adalah untuk **mencapai tujuan** tim daripada bekerja pada proses tim. Hubungan diselesaikan, dan anggota tim cenderung membangun kesetiaan terhadap satu sama lain. Pada tahap ini, tim mampu mengelola tugas-tugas yang lebih kompleks dan mengatasi perubahan yang lebih besar.
- **Adjourning** (Pembubaran) **mengakhiri** tim setelah berhasil mencapai tujuan dan menyelesaikan pekerjaan.

Tools/Teknik untuk Team Building

1. Training
2. Team-Building Activities
3. Reward and Recognition Systems



1. Training

- Penting untuk memberikan pelatihan dengan cara yang tepat waktu
 - Jika seseorang perlu kode dengan bahasa pemrograman baru, itu bukan ide yang baik untuk memberikan pelatihan akuntansi
- E-Learning dapat digunakan
 - Kadang-kadang biayanya lebih efektif daripada kursus pelatihan tradisional dengan instruktur
- Waktu dan metode penugasan harus dipertimbangkan untuk situasi dan individu tertentu
 - Pelatihan karyawan dalam keterampilan tertentu mungkin lebih ekonomis daripada mempekerjakan orang-orang baru yang sudah memiliki keterampilan

2. Team Building Activities

- Banyak organisasi menyediakan kegiatan pelatihan pengembangan tim di dalam perusahaan, dan banyak juga menggunakan layanan yang disediakan oleh perusahaan eksternal yang mengkhususkan diri dalam bidang ini.
 - Penting untuk memahami kebutuhan individu, termasuk gaya belajar, pelatihan sebelumnya, dan keterbatasan fisik, ketika menentukan pilihan pelatihan pengembangan tim.
 - Dua pendekatan umum untuk kegiatan pembangunan tim adalah tantangan fisik dan alat indikator preferensi psikologis.
- Beberapa organisasi memiliki tim yang menjalani kegiatan yang menantang secara fisik untuk membantu mereka berkembang sebagai sebuah tim.

Contoh pada pelatihan dasar militer atau kamp pelatihan:

- Pria dan wanita yang ingin bergabung dengan militer harus menyelesaikan pelatihan dasar, yang sering melibatkan aktivitas fisik yang berat seperti rappelling off tower, berlari dan berbaris dengan peralatan militer lengkap, melewati rintangan, melewati pelatihan keahlian menembak, dan menguasai pelatihan bertahan hidup.
- Banyak organisasi menggunakan pendekatan serupa dengan mengirim tim ke lokasi khusus di mana mereka bekerja bersama untuk arung jeram, mendaki gunung atau batu, dan berpartisipasi dalam kursus tali.

2. Team building Activities (cont.)

- Penelitian menunjukkan bahwa tantangan fisik sering membantu tim lain/asing untuk bekerja sama secara lebih efektif, tetapi dapat menyebabkan tim yang sudah disfungsi memiliki lebih banyak masalah.
- Lebih banyak organisasi memiliki tim yang berpartisipasi dalam kegiatan membangun mental tim dimana mereka belajar tentang diri mereka sendiri, satu sama lain, dan bagaimana bekerja sebagai kelompok paling efektif.
 - Penting bagi orang untuk memahami dan menghargai perbedaan masing-masing untuk bekerja secara efektif sebagai tim.
- Tiga latihan umum yang digunakan dalam membangun mental tim termasuk
 - a. **The Myers-Briggs Type Indicator,**
 - b. **Wilson Learning Social Styles Profile, and;**
 - c. **The DISC Profile.**



Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

adalah alat untuk menentukan preferensi personality

4 Dimensi tipe psikologi MBTI:

- ☐ Mengalirkan energi: **Extrovert** (terbuka) / **Introvert** (tertutup)
- ☐ Cara mendapatkan informasi: **Sensation** (berdasar fakta, detil, realitas, deskripsi praktis) / **Intuition** (dugaan yg imajinatif, cerdas, perhatian)
- ☐ Pendapat/keputusan: **Thinking** (obyektif & logis) / **Feeling** (subyektif & personal)
- ☐ Sikap thd struktur: **Judgment** (kaku) / **Perception** (fleksibel)

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

➤ Extrovert/Introvert (E/I):

- apakah Anda **menarik energi** dari orang lain (ekstrovert) atau dari diri Anda sendiri (introvert).

➤ Sensation/Intuition (S/N):

Berkaitan dengan cara Anda mengumpulkan informasi.

- Sensation (atau Sensing) tipe orang mengambil fakta, detail, dan realitas dan menggambarkan diri mereka sebagai **praktis**.
- Tipe orang intuitif yang imajinatif, cerdas, dan penuh perhatian terhadap firasat atau intuisi. Mereka menggambarkan diri mereka sebagai **inovatif** dan **konseptual**.

➤ Thinking/Feeling (T/F):

- Penilaian berdasar **pemikiran** (thinking) adalah **obyektif** dan **logis**. Penilaian berdasar **perasaan** (feeling) bersifat **subyektif** dan **pribadi**.

➤ Judgment/Perception (J/P):

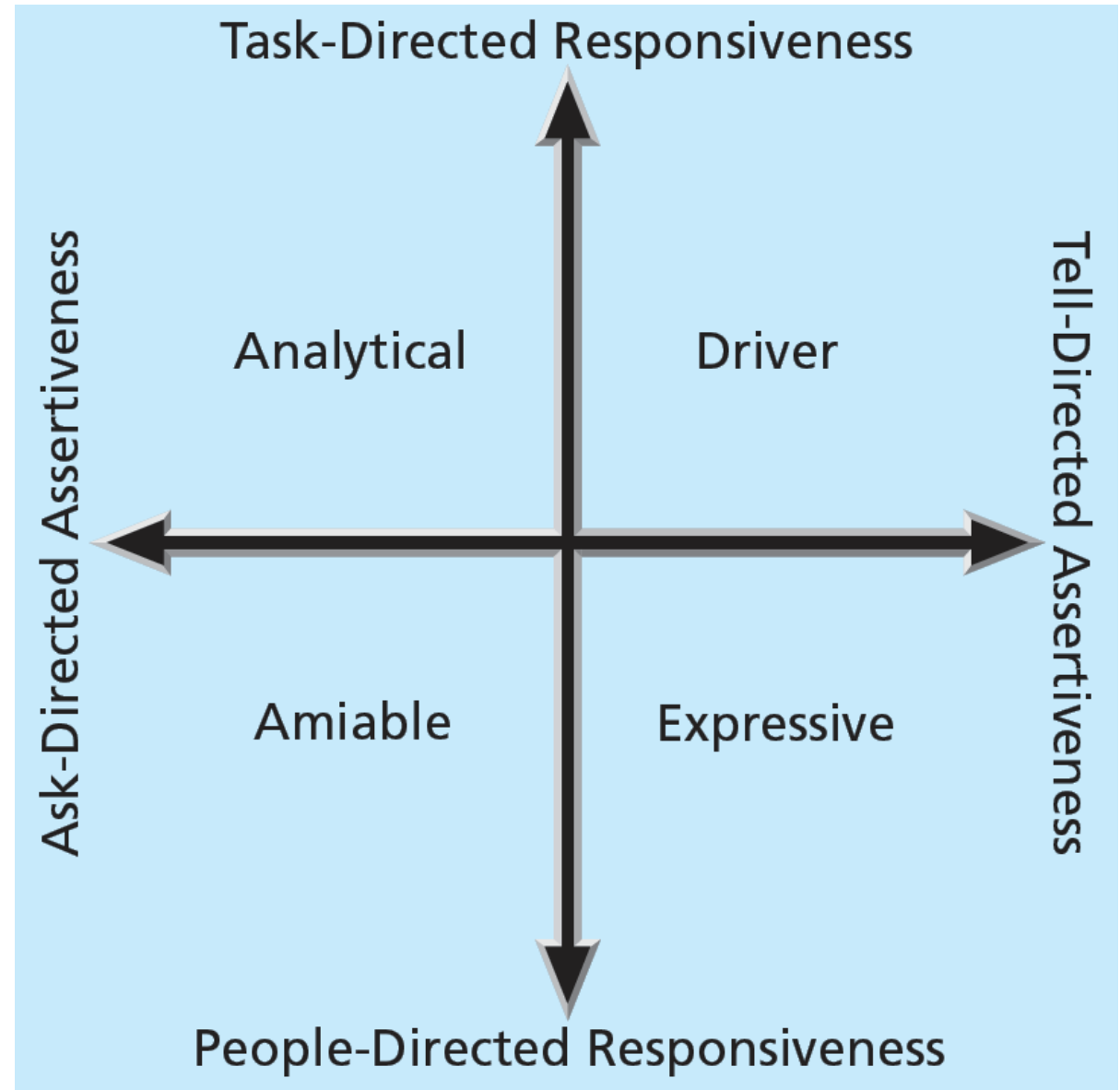
- Perhatian sikap orang terhadap struktur. Tipe Judgment adalah untuk melakukan pengakhiran dan penyelesaian tugas. Mereka cenderung menetapkan tenggat waktu dan menganggap serius, mengharapkan orang lain melakukan hal yang sama.
- Tipe persepsi lebih memilih untuk menjaga semuanya tetap terbuka dan fleksibel. Mereka menganggap tenggat waktu lebih sebagai sinyal untuk memulai daripada menyelesaikan proyek dan tidak merasa bahwa pekerjaan harus dilakukan sebelum bermain atau istirahat dimulai.

Wilson's Learning Social Styles Profile

Zona/Profile perilaku berdasar Wilson Learning Social Styles Profile:

- **Drivers:** proactive & task-oriented. Orientasi sekarang & berusaha melaksanakannya. Sifat: ambisius, keras hati, kuat, menguasai, tajam, independen, praktis, tegas, efisien
- **Expressives:** proactive & people-oriented. Orientasi masa depan & menggunakan intuisinya utk melihat dunia sekelilingnya. Sifat: manipulatif, mudah dipengaruhi, kurang disiplin, reaktif, egois, ambisius, pendorong, sinting, antusias, dramatis, friendly
- **Analyticals:** reactive & task-oriented. Orientasi masa lalu & pemikir. Sifat: kritis, bimbang, pilih-pilih, kaku, moralis, tekun, keras hati, serius, berharap, tertib
- **Amiables:** reactive & people-oriented. Orientasi waktu/situasi, bergantung pada mereka yg punya hubungan baik. Sifat: mudah menyesuaikan diri, tidak pasti/yakin (bimbang), penjilat, bergantung, canggung, suportif, hormat, mau/rela, dipercaya, menyenangkan

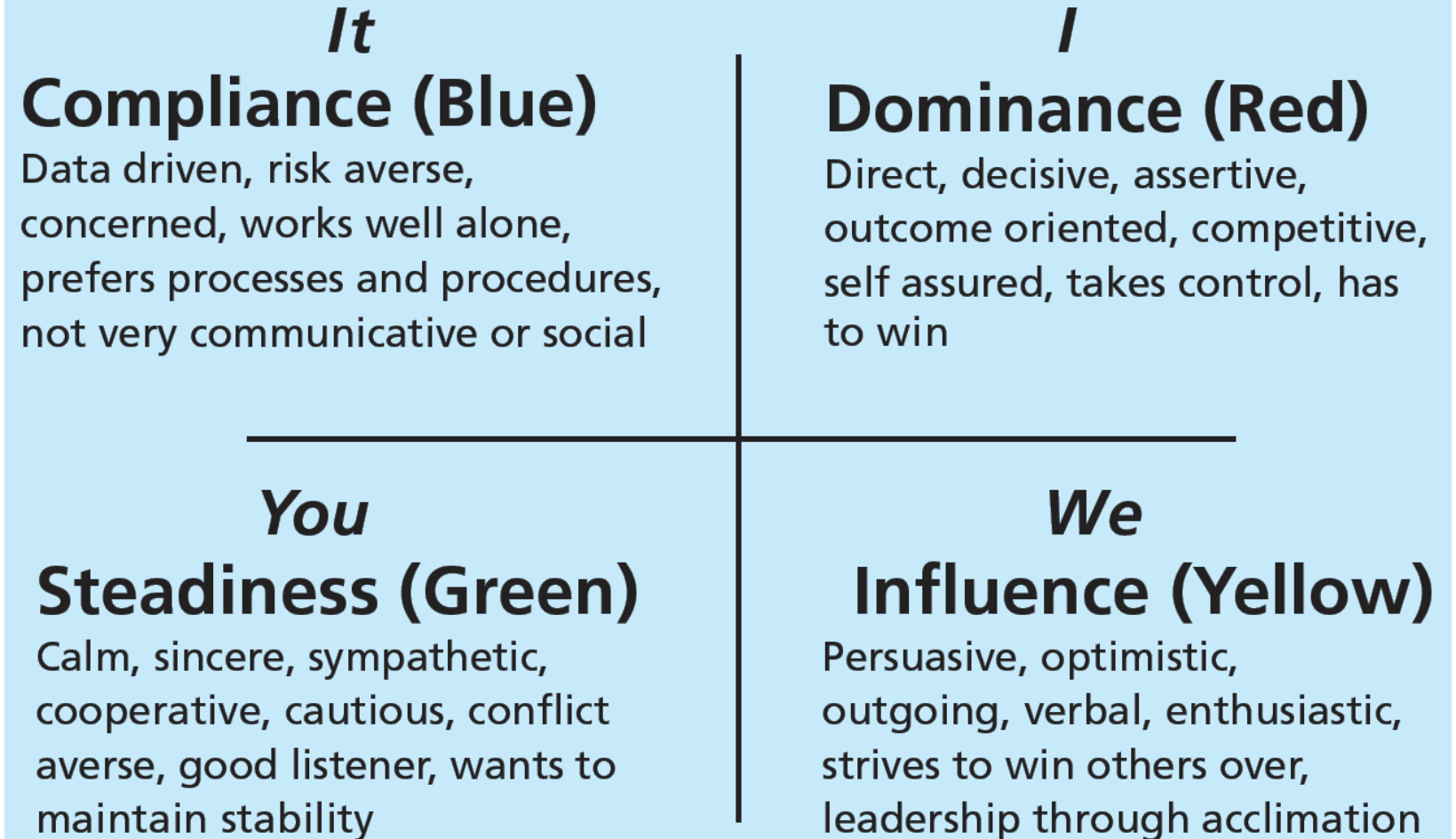
Social Styles



DISC Profile

- **Dominance** (dominasi): Diwakili oleh merah dan menekankan "I" (saya), sifat dominasi termasuk menjadi langsung, tegas, tegas, berorientasi pada hasil, kompetitif, percaya diri, mengendalikan, dan ingin menang.
- **Influence** (pengaruh): Diwakili oleh kuning dan menekankan "We" (kami), mempengaruhi sifat termasuk persuasif, optimis, keluar, verbal, antusias, berjuang untuk memenangkan orang lain, dan mempraktekkan kepemimpinan melalui aklimatisasi.
- **Steadiness** (keteguhan): Diwakili oleh warna hijau dan menekankan "You" (anda), sifat-sifat keteguhan termasuk bersikap tenang, tulus, hati-hati, menolak konflik, pendengar yang baik, dan ingin menjaga stabilitas.
- **Compliance** (kepatuhan): Diwakili oleh warna biru dan menekankan "It" (ini), sifat kepatuhan termasuk didrive oleh data, menentang resiko, prihatin, bekerja dengan baik saja, lebih memilih proses dan prosedur, dan kurang komunikatif atau sosial.

DISC Profile



Reward & Recognition Systems:

- Sistem pengakuan dan penghargaan pada tim agar bekerja lebih efektif
- Contoh: bonus, perjalanan
- Penghargaan diberikan pada orang yang bekerja overtime untuk mencapai target (waktu, scope), bukan pada orang yang hanya untuk mengejar upah lembur
- Perlu dipantau secara rutin

Kecenderungan ke depan

Reward diberikan berdasar performansi, bukan jam kerja.

Untuk itu diperlukan:

- ❑ Pengukuran performansi yang obyektif
- ❑ Perencanaan yang baik
- ❑ Pembangunan situasi kerja

Tools/Technique

For managing Project Teams

- ❑ Observasi dan Tanya Jawab
- ❑ Penilaian kerja proyek (Project Performance appraisal)
- ❑ Interpersonal Skills – Project managers harus memiliki beberapa kemampuan interpersonal
- ❑ Conflict Management – Project managers need to understand strategies for handling conflicts

Strategi Penanganan Konflik

- **Confrontation** (Konfrontasi): Ketika menggunakan mode konfrontasi, manajer proyek menghadapi konflik secara langsung menggunakan pendekatan penyelesaian masalah yang memungkinkan pihak yang terkena dampak untuk bekerja melalui ketidaksetujuan mereka.
 - Pendekatan ini juga disebut mode pemecahan masalah atau win/win menggunakan terminologi Covey.
 - Ketika tugas dan hubungan keduanya sangat penting, mode ini biasanya yang paling efektif.
- **Compromise** (Kompromi): Dengan mode kompromi, manajer proyek menggunakan pendekatan pemberian hadiah untuk menyelesaikan konflik.
 - Mereka menawarkan dan mencari solusi yang membawa tingkat kepuasan kepada semua pihak yang berselisih.
 - Mode ini berfungsi paling baik ketika tugas dan hubungan memiliki kepentingan menengah.
- **Smoothing** (Penghalusan): Saat menggunakan mode penghalusan, manajer proyek menghindari perbedaan dan menekankan kesepakatan.
 - Pendekatan ini juga disebut akomodatif, dan paling baik digunakan ketika hubungan sangat penting dan tugasnya kurang penting.

Strategi Penanganan Konflik (cont.)

- **Forcing** (Pemaksaan): Mode pemaksaan dapat dilihat sebagai pendekatan win/lose dalam resolusi konflik.
 - Manajer proyek mengarahkan sudut pandang mereka dengan biaya potensial dari sudut pandang lain.
 - Jika tugas itu sangat penting dan hubungannya tidak penting, mode ini bisa sangat efektif.
- **Withdrawal** (Penarikan): Ketika menggunakan mode penarikan, manajer proyek mundur atau menarik diri dari potensi atau perselisihan yang sebenarnya.
 - Pendekatan ini juga disebut menghindar, dan biasanya merupakan mode penanganan konflik yang paling tidak diinginkan, kecuali tugas dan hubungannya sama-sama kurang penting.
- **Collaborating** (Berkolaborasi): Menggunakan mode kolaborasi, pengambil keputusan menggabungkan sudut pandang dan wawasan yang berbeda untuk mengembangkan konsensus dan komitmen.
 - Meskipun manajer mungkin tidak menyetujui keputusan, mereka berkomitmen untuk mengikutinya demi kepentingan terbaik organisasi.

Conflict Management

Relationship Importance	High	Smoothing/ Accommodating		Confrontation/ Problem-solving Collaborating
	Medium		Compromise	
	Low	Withdrawal/ Avoidance		Forcing
		Low	Medium	High
		Task Importance		

Saran untuk Mengelola Tim

- Perlakukan tim dgn baik, sabar.
 - Asumsikan tim dibentuk dari orang-orang yang positif
- Perbaiki problem, daripada saling menyalahkan
- Buat pertemuan yg regular dan efektif, fokus utk mencapai hasil positif
- Alokasikan waktu untuk basic team building (forming, storming, norming, performing, adjourning)
- Batasi anggota tim (3 ~ 7 orang)
- Rencanakan aktivitas sosial
- Identifikasi stres, buat tradisi agar anggota enjoy
- Jaga & dorong tim utk saling membantu
- Kenali prestasi individu & kelompok
- Lakukan cara komunikasi yg bervariasi

Contoh Tim yang Jelek

- ❑ Tidak ada saling kepercayaan
 - ❑ Takut konflik
 - ❑ Kurang komitmen
 - ❑ Menghindari akuntabilitas
- ❑ Tidak perhatian pada hasil pekerjaan

Job Design

Project Human Resource Management

- Upaya Job Design dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan merancang pekerjaan sedemikian rupa, sehingga menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja.
- Job adalah sekumpulan task yang dilakukan untuk mendukung tujuan organisasi
- Job Design adalah proses merancang dan mendefinisikan pekerjaan dengan memberikan penugasan tertentu pada individu atau kelompok.

Alternatif Lain Job Design

- ☐ Compressed Work Weeks
- ☐ Flexible Working Hours
- ☐ Job Sharing
- ☐ Work Sharing
- ☐ Telecommuting
- ☐ Part-time Work

Alternatif Job Design

- ☐ Job Simplification
- ☐ Job Rotation & Job Enlargement
- ☐ Job Enrichment



Thank You

WI2022 ManPro Sem 1 2024/2025

Adi Mulyanto

Muh. Romadon Al-Ghazali

Muhamad Koyimatu

