

BAB 19 SUSUNAN STAF

Orang yang tepat untuk tugas yang tepat

19.1. PENDAHULUAN

Susunan staf adalah memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Bab ini akan sangat berguna bagi Anda yang harus memilih individu-individu dari staf yang ada atau siapa yang harus ditugaskan pada tim proyek.

19.2. MEMILIH ANGGOTA TIM PROYEK

Jika Anda mengorganisasikan tim proyek seperti digambarkan pada gambar 18.1, jabatan yang harus diisi adalah Manajer Proyek, Pimpinan Proyek, dan Programmer.

Manajer Proyek (*Project Manager*)

PM adalah posisi pertama yang harus diisi. Pekerjaan ini diisi ketika proyek masih sekilas di mata orang, karena PM yang pertama menentukan apakah sebuah proyek dapat dikerjakan atau tidak.

Manajer tingkat atas menugaskan PM. Mereka mencari seseorang yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik. Keahlian-keahlian lain yang mereka cari adalah pengetahuan tentang manajemen proyek, kemampuan mengorganisasi, dan keahlian teknik.

Kadang-kadang pekerjaan PM membutuhkan aksi yang tidak umum seperti berkata “Tidak” untuk perubahan permintaan yang menyimpang, mengumumkan kesalahan, atau mendisiplinkan orang-orang. PM harus mengetahui orang-orang yang terlibat sama seperti dalam politik, prosedur-prosedur pemakaian, dan proyek perusahaan. Keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan ini adalah kepemimpinan yang luas, kemampuan bernegosiasi dan diplomasi.

Pimpinan Proyek (Project Leader)

Pimpinan Proyek adalah posisi kedua yang harus diisi. Sangatlah baik jika PM memilih orang ini. Pertama, PM harus bernegosiasi dengan Manajer Fungsional untuk tugas-tugas PL, kemudian yakinkan PL untuk bergabung dalam tim. PL terdaftar pada proposal karena banyak detail proposal dikerjakan oleh PL. Pekerjaan ini sangat bersifat teknis, karenanya pilihlah ahli yang terbaik. Jangan mencari orang yang tidak mempunyai pendirian. Lebih baik mencari orang yang dapat mengingat pembuatan detail keseluruhan proyek tersebut.

PL juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. PL akan memimpin keseluruhan wawancara dengan user dan menjadi pengawas harian bagi programmer.

Programmer

PM dan PL akan mulai berpikir tentang siapa yang dapat membentuk tim pemrograman dan bertanya pada Manajemen Fungsional (jika diperlukan) tentang kemampuan orang-orang ini (Programmer). Kemudian, ketika kontrak ditandatangani, mulailah mengumpulkan tim programmer Anda.

Pertama pilihlah Programmer dengan kemampuan pemrogramannya. Sebagai tambahan carilah keterangan tentang pengalaman mereka, tetapi bukan seseorang yang sudah melakukan hal yang sama selama 5 kali berturut-turut – orang ini akan bosan. Jika kandidat tersebut tidak memiliki pengalaman yang sesuai, hal lain yang dapat dipertimbangkan adalah latar belakang tentang sistem operasi, atau hal lainnya.

Programmer Ahli (The Guru Programmer)

Gaya hidup baru telah berevolusi sejak komputer ditemukan. Hal ini adalah Programmer Ahli atau "**Hacker**". Orang ini bekerja secara misterius, pada jam-jam yang aneh; suka menentang dan tidak mau diatur, hanya ingin mengerjakan tugas sesuai dengan keinginannya.

Tetapi ahli dalam bidangnya, dapat membuat program tugas-tugas yang rumit 10 kali lebih cepat dari orang lain. Disarankan jika Anda memiliki orang ini, organisasikan sebuah tim dan 1 ahli ini dikelilingi oleh para pemula. Hal ini akan sukses jika ahli tersebut senang menjelaskan sesuatu kepada orang lain (seperti yang biasa mereka lakukan) – para pemula akan belajar dari ahli ini.

Programmer Pemula (*The Junior Programmer*)

Programmer pemula biasanya memiliki bakat dan mempunyai keinginan untuk membuktikan diri mereka. **Ada dua keahlian**, bagaimanapun itu tidak selalu diajarkan di sekolah : **komunikasi tim** dan **komunikasi manajemen**. Selalu ada kompetisi di sekolah. Bahkan pada sebuah tim proyek, para siswa tidak membantu diantara sesama mereka. Mereka mungkin tidak diajarkan untuk berbagi pekerjaan kepada anggota tim yang lain. Dalam sebuah perusahaan seorang anggota tim hanya berhasil jika keseluruhan tim berhasil.

Bersamaan dengan itu, para siswa mungkin tidak diajarkan bahwa para manajer setiap saat harus selalu tahu apa yang sedang dikerjakan setiap orang dan bagaimana kemajuan tugas mereka. Ini mungkin tidak dibutuhkan untuk sebuah tugas sekolah. Tetapi jika anda mengajarkan Programmer Pemula untuk berkomunikasi, Anda akan memiliki anggota tim yang tidak terhingga nilainya.

19.3. KEPRIBADIAN

Kepribadian dapat berpengaruh kuat terhadap proyek. Berikut ini sebuah daftar dari kepribadian yang diinginkan untuk staf proyek. (Hati-hati, gunakan penilaian Anda).

1. Anda membutuhkan seseorang yang dapat berkomunikasi, yang merupakan bagian dari sebuah tim, serta dapat berbagi pengetahuan dan ide-ide dengan baik, tetapi juga harus mau menjalankan ide-ide tersebut.
2. Anda membutuhkan seorang pendengar yang baik, seseorang yang akan mendengarkan pendapat orang lain dan mau mengakui jika pendapat-pendapat tersebut lebih baik.

3. Anda membutuhkan seorang yang terorganisir. Akan banyak tugas yang harus dilakukan, setiap tugas pada waktu yang tepat.
4. Anda tidak membutuhkan seseorang yang perfeksionis. Pilihlah seorang yang dapat bekerja pada saat deadline. Selalu ada cara yang terbaik, tetapi jika hal ini berhasil sekarang, keluarkan sesuai waktu, dan simpan kemajuan ini untuk versi berikutnya.
5. Anda membutuhkan seseorang yang mempunyai kemampuan teknik terbaik, seorang analitis dan logis, dengan pengalaman yang sesuai.

19.4. MEMBERIKAN TUGAS KEPADA INDIVIDU-INDIVIDU

Dalam bukunya ***“The Psychology of Computer Programming”***, G. Weinberg menyatakan bahwa motivator terbesar dari seorang programmer adalah mempelajari hal baru. Selalu berikan tugas yang lebih menantang dari tugas sebelumnya. Tetapi jangan memberikan sebuah tugas yang rumit untuk Programmer Pemula – mungkin tidak akan selesai, dan tugas yang rumit ini pun juga tidak akan terselesaikan oleh para ahli.

Jika ada tugas-tugas yang berhubungan, berikan pada orang yang sama. Jika ada program yang berhubungan dengan program lain, berikan program ini kepada seseorang pada posisi yang sama (atau 2 orang yang sangat dekat).

Berikan tugas-tugas yang kritis dan tugas-tugas yang sulit kepada orang yang paling diandalkan. Orang yang dapat diandalkan bukanlah “Ahli” yang dapat menyelesaikan tugas dalam 2 hari, tetapi orang tersebut menyelesaikan dalam 4 atau 10 hari tergantung pada *mood* orang tersebut. Orang yang dapat diandalkan berkata “Tugas ini akan selesai 5 hari”, dan selama waktu itulah yang diperlukan.

Jangan memberikan tugas yang membuat seseorang menjadi tidak disiplin. IBM telah menemukan bahwa sebuah organisasi dimana Kepala Tim Programmer / *Chief Programmer Team* (CPT) sangat produktif. Dengan metode CPT, seorang kepala ahli programmer melakukan semua pengkodean yang rumit (80%), dibantu oleh para

pemula untuk pengkodean yang lebih mudah (20%). Tetapi jika ketua pergi, maka anak buah akan menghilang.

Untuk mencegah hal ini, IBM biasanya menggunakan sebuah sistem bersahabat, dimana seorang programmer ditugaskan untuk bekerja dengan sangat dekat dengan kepala programmer, membantu dan berbagi muatan pekerjaan jika mungkin, dan mempelajari semua hal yang diketahui oleh kepala programmer.

19.5. MEMOTIVASI ORANG

PM adalah pelatih dari sebuah tim; PL adalah kapten. PM memimpin, memotivasi, mengajarkan dan menggunakan sedikit ancaman untuk mendapatkan tugas tersebut diselesaikan. PL bermain dalam tim dan memotivasi dengan memberi contoh. Kepemimpinan proyek (PM dan PL) harus selalu ada dan dapat melakukan pendekatan. Gunakan pendekatan **MBWA (*Management By Walking Around*)** seperti dalam buku "*In Search of Excellence*", bagian 4.

Ketika seseorang mendekati Anda dengan sebuah masalah pribadi atau teknik, lakukanlah hal ini : Diam dan dengarkan. Biasanya orang itu akan menjawab masalahnya, ketika menjelaskan masalah tersebut.

angan lupakan 3 prinsip dasar dalam buku "*The One Minute Manager*" (bagian 21) : **Jika pantas, berilah pujian (satu menit), Jika sangat perlu, berilah kritikan (satu menit), dan selalu menyusun sasaran-sasaran (satu menit) untuk berkomunikasi sesuai dengan apa yang diharapkan setiap orang dan bagaimana mereka akan dinilai untuk sukses.**

Libatkan orang-orang dalam setiap keputusan proyek yang penting dan mereka akan mematuhi. Sebagai contoh, selalu memperhitungkan kembali setiap pekerjaan mereka dan capailah kesepakatan jika anda mempunyai perhitungan dan mereka tidak setuju.

Kirim orang-orang Anda ke kursus-kursus – sangatlah mengejutkan apa yang dapat dipelajari, bahkan oleh orang-orang yang paling berpengalaman.

19.6. KESIMPULAN

Dari semua hal tentang bagaimana memilih orang yang tepat, ingatlah bahwa kemampuan dari orang tersebut akan menjadi faktor pertama yang menentukan.