

# Manajemen Risiko pada Sumber Daya Manusia Berbasis PMBOK untuk Meningkatkan Produktivitas di PT AB

Novika Candra Fertilia<sup>1</sup>, Raden Yudityo Afri Adji<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mercu Buana, Jakarta

Email: [novikacandraf@mercubuana.ac.id](mailto:novikacandraf@mercubuana.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Mercu Buana, Jakarta

Email: [yudityoaa@gmail.com](mailto:yudityoaa@gmail.com)

Received: 15-08-2020 Revised: 27-09-2021 Accepted: 29-09-2021

## Abstract

*Human resource management influences productivity. The source can come from the skills of the workers, the attitudes of the workers, and also the behavior of the workers. If human resource management is successfully implemented systematically, it can increase productivity up to 3.27%. Therefore, human resource management is a very important aspect in the success of a process. PT. AB is a company engaged in the precast fabrication sector which is quite prominent in Indonesia. However, in order to meet the supply of precast needs, productivity at PT. AB does not match the amount that has been targeted, especially in the production of precast spun pile. This study aims to determine the risks that affect human resource management planning. Risk assessment and development of human resource management plans are carried out on a PMBOK.*

**Keywords:** Human resource management, productivity, Risk Management, PMBOK.

## Abstrak

Manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap produktivitas. Sumbernya bisa berasal dari kecakapan pekerja, sikap pekerja, dan juga tindak tanduk pekerja. Jika manajemen sumber daya manusia berhasil diterapkan secara sistematis, maka dapat meningkatkan produktivitas sampai 3.27%. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam keberhasilan suatu proses. PT. AB merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor fabrikasi *precast* yang cukup terkemuka di Indonesia. Namun, dalam rangka memenuhi pasokan kebutuhan *precast*, produktivitas di PT. AB tidak sesuai dengan jumlah yang telah ditargetkan, terutama pada produksi *precast spun pile*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui risiko yang mempengaruhi perencanaan manajemen sumber daya manusia. Penilaian risiko dan pengembangan perencanaan manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan berbasis PMBOK.

**Kata kunci :** Manajemen Sumber Daya Manusia, Produktivitas, Manajemen Risiko, PMBOK.

## PENDAHULUAN

Penerapan Manajemen sumber daya manusia yang ideal sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi/perusahaan (Yuniarsih, T., & Sugiharto, M., 2016). Terlebih, manajemen sumber daya manusia sangat mempengaruhi produktivitas (Bloom, N., & Van Reenen, J., 2011). Setiap manusia yang terlibat dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Elena, N.I., 2012). Namun yang sering terjadi, penerapan manajemen sumber daya manusia belum sepenuhnya diterapkan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Menurut Yuniarsih, 2016, akar permasalahan dari kurang efektifnya manajemen sumber daya manusia adalah

karakter pekerja yang hanya mengutamakan rutinitas, bukan berorientasi pada kualitas. Jika manajemen sumber daya manusia tidak menjadi sebuah perhatian, dapat menimbulkan terjadinya fenomena *productivity paradox*, yaitu investasi yang mahal, namun menghasilkan tingkat pengembalian yang rendah (Syahdi, M., & Indah, D. Y., 2019).

Produktivitas pekerja menunjukkan seberapa efektifnya penerapan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Meningkatkan produktivitas pekerja adalah cara efektif untuk meningkatkan penghasilan tanpa menimbulkan inflasi di suatu negara (Costaiche, 2017). Seiring berjalannya waktu, sumber daya manusia semakin memegang peranan penting dalam sektor bisnis. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dapat menjadi

bagian yang strategis dalam sebuah organisasi/perusahaan (Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M., 2012).

PT. AB merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi *precast*. Produktivitas di PT. AB sering kali tidak mencapai target yang telah ditentukan, khususnya pada produksi *precast spun pile*. selama 5 bulan terakhir terdapat deviasi antara jumlah rencana produksi dan realisasi. Bila dilihat secara detail, didapati bahwa persentase deviasi menurun selama 5 bulan terakhir. Namun, untuk mencegah munculnya *productivity paradox* di kemudian hari, dan mengingat bahwa sumber daya manusia sangat mempengaruhi produktivitas (Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M., 2012), maka diperlukan adanya pengembangan manajemen sumber daya manusia di PT. AB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui risiko yang berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia di PT. AB yang mempunyai nilai tinggi menurut PMBOK, lalu berdasarkan kategori risiko tinggi tersebut akan dikembangkan model atau kerangka manajemen sumber daya manusia.

## METODE PENELITIAN

Produktivitas kerja adalah suatu hasil kerja yang merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Proses kerja ini yang kemudian disebut kinerja (Almigo, Nuzsep. (2004). Sedangkan menurut Siswadi Y (2017), produktivitas adalah suatu tolak ukur pencapaian hasil usaha.

Seperti telah diketahui, manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap produktivitas. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia pun telah dilakukan dengan berbagai macam metode. Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia juga telah banyak dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Katou, A. A., & Budhwar, P. tahun 2015 menyimpulkan bahwa dengan suatu model canggih yang menghubungkan sistem HRM dengan sistem produksi serta mengembangkan metode yang sudah ada sebagai sistem estimasi dapat digunakan mengatasi kemungkinan kesalahan spesifikasi dan penyimpangan dalam penerapan HRM.

Pada tahun 2016, Yuniarsih, T., & Sugiharto, M. melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat faktor personal dan faktor situasional yang dapat mempengaruhi produktivitas. Berdasarkan *variable* tersebut, dikembangkan model manajemen sumber daya manusia yang diharapkan dapat tercapainya kinerja tingkat superior.

Selanjutnya, pada tahun 2018 Eze, M. O. melakukan penelitian yang bertujuan mengidentifikasi pengaruh perencanaan HRM dalam peningkatan produktivitas organisasi *public* di Nigeria. Pada penelitian ini ditemukan bawa untuk menjaga tingkat produktivitas, diperlukan apresiasi dengan menggunakan *system* pemberian penghargaan, keterlibatan pekerja, rekan kerja dan hubungan antar personal yang baik.

Pada 2019, Dhabe, S. P., Bonde, S. D., & Konnur, B. A. melakukan penelitian peran manajemen sumber daya manusia yang mencakup kegiatan penting dalam strategi HRM, tantangan utama dalam strategi HRM, dan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi HRM. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat beberapa hal yang mempengaruhi strategi HRM, diantaranya tujuan dari proyek itu sendiri, kompetensi manajer proyek, jadwal, konsultasi *client*, kualitas *supplier* dan sub kontraktor, teknik pekerjaan, penerimaan klien, *monitoring* dan umpan balik.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, diperoleh 31 variabel penelitian yang dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Variabel Penelitian**

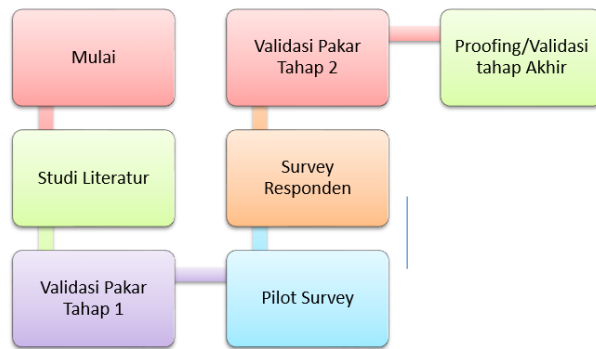
Code	Variabel	Sumber
X1	Kepuasan kerja	Mega Cattleya Prameswari Annissaa Islam, et al (2017)
X2	<i>Stress</i> dalam bekerja	Mega Cattleya Prameswari Annissaa Islam, et al (2017)
X3	Ketidakhadiran pekerja	Rini Indah Prasetya (2018)
X4	Manajemen kurang kompeten	Brent G. Hickson, et al (2014)
X5	Kurangnya insentif atau bonus untuk tenaga kerja	Brent G. Hickson, et al (2014)

Code	Variabel	Sumber
X6	Kedisiplinan tenaga kerja	T.G. Shree Raja Gopal, et al (2015)
X7	Kurangnya pekerja produksi	Brent G. Hickson, et al (2014)
X8	Kesesuaian teknologi dan <i>ability</i> para stakeholder	Tursunbayeva, A. (2019)
X9	Penetapan Jumlah tenaga kerja	Costaiche (2017)
X10	Hubungan Antar Pekerja	Vera Victya, et al (2018)
X11	Kesesuaian Upah	Vera Victya, et al (2018)
X12	Tingkat Pendidikan	Vera Victya, et al (2018)
X13	Pengalaman Kerja Mempengaruhi Produktivitas	Vera Victya, et al (2018)
X14	Usia tenaga kerja produksi	Vera Victya, et al (2018),
X15	Skema Perjanjian/kontrak kerja	Yuniarsih (2016)
X16	Motivasi kerja	Indah Prasetya Rini (2017)
X17	Pengembangan keterampilan tenaga kerja	Irfa Kodri, et al (2018)
X18	Kurangnya pelatihan terhadap tenaga kerja	Brent G. Hickson, et al (2014)
X19	Skema pemberian insentif	Syahdi M. (2019)
X20	Tim Kelompok Kerja	Vera Victya, et al (2018)
X21	Kesalahpahaman diantara tenaga kerja dan kepala <i>shift</i>	Indah Prasetya Rini (2017)
X22	Kurangnya komunikasi antar tenaga kerja	Brent G. Hickson, et al (2014)
X23	Strategi penanganan kenyamanan fisik dan psikis karyawan	Gea A.A. (2014)
X24	Kurangnya komunikasi antar tenaga kerja	Brent G. Hickson, et al (2014)
X25	Kurangnya komunikasi antar tenaga kerja	Brent G. Hickson, et al (2014)
X26	Kurangnya pengawasan tenaga kerja	Indah Prasetya Rini (2017)

Code	Variabel	Sumber
X27	Kurangnya meeting/pertemuan dengan tenaga kerja	Indah Prasetya Rini (2017)
X28	Mamajemen komunikasi	Tofan (2016)
X29	Kedisiplinan	Yuniarsih (2016)
X30	Skema pengawasan pekerjaan	Mathur, G. (2018)
X31	Perencanaan pengendalian kesehatan pekerja	Mathur, G. (2018)

Seperti dapat dilihat pada gambar 1, penelitian ini dimulai dengan melakukan studi literatur terlebih dahulu, untuk mendapatkan variabel terikat dan mempelajari mengenai penelitian yang *relate*. Setelah didapatkan variabel terikat, maka selanjutnya dilakukan validasi konten dan kontrak (validasi pakar tahap 1), kemudian dilakukan pilot survei kepada 10 orang calon responden untuk mengetahui tingkat kephahaman responden. Setelah itu baru dilakukan kuesioner responden untuk mendapatkan nilai peringkat dampak dan probabilitas. Setelah mendapatkan peringkat dampak dan probabilitas, selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif risiko. Setelah didapatkan variabel dengan nilai risiko tinggi, maka dilakukan validasi pakar tahap 2 untuk mendapatkan rekomendasi mitigasi risiko dari para pakar, yang selanjutnya dilakukan *proofing* kepada pihak PT. AB terkait hasil analisis penelitian ini.

Pakar dan responden yang terlibat pada penelitian ini memiliki beberapa kriteria tertentu. Pakar setidaknya memiliki pengalaman minimal 10 tahun pada bidang sumber daya manusia, dan berpendidikan minimal S1. Sedangkan responden setidaknya memiliki minimal 5 tahun di bidang produksi, dan memiliki pendidikan minimal D3.



**Gambar 1. Tahapan Penelitian**

Analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah manajemen risiko. Yang mana nilai kuantitatif risiko didapatkan dari hasil kali nilai kuantitatif dampak dan probabilitas. Perhitungan analisis risiko mengacu pada PMBOK 2017. Koefisien yang digunakan untuk menghitung nilai dampak dan probabilitas dapat dilihat pada gambar 2.

		Dampak				
		0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
Probabilitas	0.9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	0.5	0.025	0.05	0.1	0.2	0.4
	0.3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

**Gambar 2. Matrix Perkalian Dampak dan Probabilitas**

Sumber: PMBOK 2017.

Berdasarkan gambar 2, area biru merupakan *range* nilai risiko rendah, area kuning nilai risiko sedang, dan merah merupakan nilai risiko tinggi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan terhadap beberapa jurnal penelitian yang *relate* dengan penelitian ini, didapatkan 31 variabel terikat. Selanjutnya variabel terikat ini menjadi *input* dalam melakukan validasi pakar tahap 1 yakni validasi konten dan kontrak. Hasil dari kuesioner tahap 1 ini adalah terdapat beberapa variabel yang harus dihapuskan, sehingga dari 31 variabel yang diusung, teresisa 29 variabel yang akan dijadikan *input* untuk kuesioner selanjutnya.

Setelah dilakukan validasi pakar tahap 1, maka selanjutnya dilakukan kuesioner *pilot*

*survey*. Hasil dari kuesioner ini menunjukkan bahwa semua variabel terikat mudah dipahami dan siap untuk disebarakan kepada responden. Sedangkan hasil dari kuesioner responden dapat dilihat pada tabel 2.

Nilai 1 sampai dengan 5 pada kolom dampak dan probabilitas menunjukkan hasil penilaian dari responden dengan kriteria dampak dan probabilitas. Skala penilaian dampak adalah sebagai berikut:

- 1 = Rendah sekali
- 2 = Rendah
- 3 = Sedang
- 4 = Tinggi
- 5 = Sangat tinggi

Sedangkan kriteria penilaian probabilitas adalah sebagai berikut:

- 1 = Tidak mungkin terjadi
- 2 = Mungkin terjadi
- 3 = Sesekali terjadi
- 4 = Terjadi pada waktu tertentu
- 5 = Sering terjadi

Berdasarkan skala penilaian yang telah didapatkan melalui kuesioner responden, maka selanjutnya dilakukan Analisa risiko secara kuantitatif. Acuan perhitungan nilai risiko adalah seperti yang tertera pada gambar 2 dengan penilaian nilai risiko sebagai berikut:

- 1. Risiko rendah : 0.01 – 0.05
- 2. Risiko sedang : 0.06 – 0.19
- 3. Risiko tinggi : 0.20 – 0.72

Analisis nilai risiko dilakukan terhadap semua variabel yang terlibat, yaitu 29 variabel. Dari perhitungan 29 variabel tersebut, terdapat 4 variabel dengan nilai risiko tinggi. 4 variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Empat variabel dengan nilai risiko tinggi diantaranya adalah Insentif atau bonus untuk tenaga kerja, Kesesuaian Upah, Proses pemberian bonus/insentif kepada pekerja dari perusahaan, dan Kedisiplinan dari Manajemen.

**Tabel 2. Nilai Probabilitas dan Dampak.**

Var.	Uraian	Probabilitas					Dampak				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
X1	Kepuasan kerja	3	5	6	18	12	3	5	6	18	12
X2	<i>Stress</i> dalam bekerja	4	5	6	18	11	5	5	8	15	11
X3	Kehadiran pekerja	4	4	8	12	16	7	3	2	12	20
X5	Insentif atau bonus untuk tenaga kerja	0	0	0	15	29	0	0	3	15	26
X6	Kedisiplinan tenaga kerja	4	4	8	14	14	3	5	6	18	12
X7	Jumlah pekerja produksi	14	12	13	3	2	12	10	11	6	5
X8	Kesesuaian teknologi dan <i>ability</i> para <i>stakeholder</i>	16	10	6	8	4	12	9	8	8	7
X9	Penetapan Jumlah tenaga kerja	4	6	6	19	9	6	6	6	18	8
X10	Hubungan Antar Pekerja	10	12	10	8	4	10	14	8	10	2
X11	Kesesuaian Upah	0	1	2	15	26	0	2	4	18	20
X12	Tingkat Pendidikan	12	11	8	7	6	12	10	9	10	3
X13	Pengalaman Kerja Mempengaruhi Produktivitas	4	6	7	12	15	5	7	6	12	14
X15	Proses pelaksanaan perjanjian kontrak kerja dengan perusahaan	3	6	5	12	18	4	7	5	10	18
X17	Pengembangan keterampilan tenaga kerja	6	8	11	12	7	4	4	12	16	8
X19	Proses pemberian bonus/insentif kepada pekerja dari perusahaan	2	3	6	13	20	4	4	5	15	16
X20	Kekompakkan Tim dalam <i>Shift</i>	6	10	10	10	8	6	12	9	6	11
X22	Komunikasi antar tenaga kerja	3	4	21	12	4	2	5	18	12	7
X25	Frekuensi <i>meeting</i> /pertemuan dengan	4	5	18	12	5	4	4	16	10	10
X27	Kedisiplinan dari Manajemen	0	0	12	21	11	1	3	10	10	20
X28	Proses pengawasan pekerjaan pada tenaga kerja	5	8	9	10	12	6	10	10	12	6
X29	Perencanaan pengendalian kesehatan pekerja	10	5	8	10	11	8	6	8	12	10

**Tabel 3. Variabel dengan Nilai Risiko Tinggi.**

Var.	Uraian	Nilai Risiko
X5	Insentif atau bonus untuk tenaga kerja	0,52
X11	Kesesuaian Upah	0,44
X19	Proses pemberian bonus/insentif kepada pekerja dari perusahaan	0,33
X27	Kedisiplinan dari Manajemen	0,35

## KESIMPULAN

Dari penelitian ini didapat bahwa:

1. Terdapat variabel dengan nilai risiko tinggi, yaitu X5, X11, X19, dan X27.
2. Berdasarkan 4 variabel tersebut, maka dapat diberikan rekomendasi dalam pelaksanaan manajemen SDM proyek dengan menambahkan beberapa aktivitas baru yang telah direkomendasikan oleh para pakar.

Pada penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut untuk membantu peningkatan produktivitas *precast* pada PT. AB pada tahap perencanaan manajemen sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1697-1767). Elsevier.
- Costaiche, G. M., CHIHAI, A., ARGHIROIU, G. A., & Beciu, S. (2017). The Analysis Of Labor Productivity In A Specific Romanian Poultry Business During 2014-2016. *Scientific Papers: Management, Economic Engineering In Agriculture & Rural Development*, 17(3).
- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An Empirical Study On Human Resource Competencies And Its Relationship With Productivity. *Management Science Letters*, 2(7), 2615-2624.
- Dhabe, S. P., Bonde, S. D., & Konnur, B. A. (2019). Review On Strategic Human Resource Management In Construction Companies.
- Elena, N. I. (2012). Human Resources Motivation: An Important Faktor In The Development Of Business Performance. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21, 1039-1045.
- Eze, M. O. (2018). Human Resource Planning and Improved Productivity in Nigerian Public Organisation. *Social Science Research*, 4(1).
- Gea, A. A. (2014). Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bisnis Global Kompetitif. *Humaniora*, 5(1), 52-61.
- Gopal, T. S. R., & Murali, K. (2015). A critical review on factors influencing labour productivity in construction. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 12(5), 47-51.
- Hickson, B. G., & Ellis, L. A. (2014). Factors affecting construction labour productivity in Trinidad and Tobago. *The Journal of the Association of Professional engineers of Trinidad and Tobago*, 42(1), 4-11.
- Islami, M. C. P. A., Sandora, R., & Rachman, F. (2017). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Proyek Pembangunan Jalan Tol (Studi Kasus: Pekerjaan Pembuatan Kolom Tulangan). In *Proceeding 1st Conference on Safety Engineering and Its Application ISSN No* (Vol. 2581, p. 2653).
- Kodri, I., Fitriani, H., & Juliantina, I. (2018). Analisis pengaruh pelatihan dan sertifikasi terhadap produktivitas pekerja. *Media Komunikasi Teknik Sipil*, 24(1), 9-19.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. (2015). Human Resource Management And Organisational Productivity: A Systems Approach Based Empirical Analysis. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 2(3), 244-266.
- Mathur, G., & Chauhan, A. S. (2018). Analyzing The Relationship Between Depression, Abusive Supervision & Organizational Deviance: An SEM Approach. *Journal Of Human Resource Management*, 21(1), 1-13.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate And Competitive Strategy Moderate The Relationship Between Human Resource Management And Productivity? *Journal Of Management*, 31(4), 492-512.

- PMI Indonesia Chapter, (2017). PMBOK 6th Guide Edition. PMI Indonesia Chapter.
- Rini, I. P. (2017). Pengaruh Produktivitas Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Waktu Proyek Pada Bangunan Bertingkat. *Jurnal Infrastruktur*, 3(2), 127-135.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Padapt. *Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1).
- Syahdi, M., & Indah, D. Y. (2019). Pengaruh Teknologi Informasi dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Jasatama Polamedia Bandung (Doctoral Dissertation, Perpustakaan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unpas).
- Tofan, A. C. (2016). The Impact Of Management Communication On The Decisions To Increase The Performance Of An Organization. *Annals Of Spiru Haret University, Economic Series*, 7(2), 69-80.
- Tursunbayeva, A. (2019). Human Resource Technology Disruptions And Their Implications For Human Resources Management In Healthcare Organizations. *BMC Health Services Research*, 19(1), 268.
- Victya, V. (2018). Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Kontraktor Di Wilayah Kabupaten Paser, Kalimantan Timur. *Jurnal Teknologi Berkelanjutan*, 7(01), 26-32.
- Yuniarsih, T., & Sugiharto, M. (2016). Human Resource Management Model To Create Superior Performance. *International Journal Of Education*, 9(1), 75-81.