

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT XYZ

Harini Fajar Ningrum¹; Yusuf Iskandar²; Bintang Mukhammad Burhanudin Akbar³

Universitas Nusa Putra^{1,2}, Institut Pertanian Bogor³
harini.fajar@nusaputra.ac.id¹, yusuf.iskandar@nusaputra.ac.id²,
bintangmba11@gmail.com³

Abstract

Quality Human Resources (HR) is a determinant of company success. The need for competent human resources in the field of communication and information technology is increasing along with the convergence of communication and information flows. Data used from staff assessments and in-depth interviews with both external and internal experts. The method used in this research is descriptive, SAST and AHP. The results showed that the HR division got a bad evaluation from the assessment. There are several priorities that are considered capable of improving the performance and competence of the management department at PT XYZ.

Keywords: Competency, Performance, Human Resource Strategy

Abstrak

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penentu keberhasilan perusahaan. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten di bidang komunikasi dan teknologi informasi semakin meningkat seiring dengan konvergensi arus komunikasi dan informasi. Data digunakan dari penilaian staf dan wawancara mendalam dengan pakar eksternal dan internal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, SAST dan AHP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa divisi SDM mendapat evaluasi yang buruk dari penilaian. Ada beberapa prioritas yang dianggap mampu meningkatkan kinerja dan kompetensi departemen manajemen di PT XYZ.

Kata Kunci: *Kompetensi, Kinerja, Strategi Sumber Daya Manusia*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan penentu keberhasilan perusahaan. Melalui analisis kinerja SDM akan dapat dirumuskan strategi pengembangan SDM yang relevan dengan kondisi dan kebutuhan SDM. Visi dan misi perusahaan harus menjadi pedoman bagi SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ditunjukkan oleh tercapainya kinerja pegawai yang sejalan dengan target perusahaan (Tjutju, 2008).

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses serta keinginan untuk berprestasi. Peningkatan kinerja karyawan akan terlihat setelah dilakukannya langkah-langkah untuk pengembangan SDM itu sendiri. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Aruperes et al. 2018). Banyak

faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau intensif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya (Zulkarnaen, W., & Suwarna, A., 2017:38). Sampai saat ini upaya pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan (Siagian, 1996). Kondisi “*conditio sine quanon*” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu human investasi.

Pengembangan SDM merupakan proses yang memerlukan perencanaan, pengelolaan waktu, biaya, dan aktivitas yang terprogram dengan baik (Wayne & Awad, 1981). Pengembangan SDM mempunyai dimensi yang luas, bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, agar profesionalisme dalam organisasi meningkat. Dalam hal ini, Handoko (1998) menyatakan bahwa program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Kebutuhan SDM yang kompeten di bidang teknologi komunikasi dan informasi semakin meningkat seiring dengan konvergennya arus komunikasi dan informasi. Kebutuhan SDM tersebut umumnya dipersiapkan oleh “*vendor*”. Salah satu vendor yang bergerak dalam penyedia jasa tenaga kerja outsourcing di bidang telekomunikasi adalah PT XYZ merupakan salah satu anak perusahaan PT. Indosat Tbk yang mengelola jasa tenaga kerja (outsourcing). Perusahaan ini memiliki pengalaman mengelola jasa outsourcing selama 13 tahun di bawah naungan Koperasi Indosat (Kopindosat) dengan jumlah tenaga kerja outsourcing lebih dari 12.000 orang di seluruh Indonesia. PT. XYZ sendiri mempunyai empat unit bisnis dalam menyediakan layanan kepada pelanggannya yaitu Business Unit Office Service, Business Unit Technical Services, Business Unit Contact Center Services, dan Business Unit Security Services. PT. XYZ memiliki aset yang terdiri atas tangible assets (aset fisik) dan intangible assets (sumber daya manusia). Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2016-2018) PT. XYZ mengalami penurunan pendapatan yang bersumber dari holding company yaitu PT. Indosat (table 1). Salah satu penyebabnya adalah bertambahnya kompetitor di bidang usaha sejenis yang dapat memberikan layanan lebih baik dibandingkan dengan PT. XYZ. Hal ini mengakibatkan jumlah pekerjaan outsourcing yang diberikan oleh PT. Indosat Tbk menjadi berkurang.

Pendapatan PT. XYZ dari tahun ke tahun naik namun beban pokok pendapatannya semakin meningkat sehingga profit yang di hasilkan ikut turun. Hal tersebut disebabkan oleh besarnya pendapatan yang di peroleh dari customer lain memiliki nilai keuntungan yang kecil dikarenakan nilai manajemen fee dari jasa pengadaan tenaga kerja outsourcing yang ditawarkan cukup kecil tergantung dari tingkat kesulitan pencarian tenaga kerjanya. Lain halnya dengan Indosat yang memberikan management fee besar, sehingga profit yang diperoleh PT. XYZ juga besar. Selain itu, PT. XYZ banyak mengalami kehilangan kesempatan dari customer yang berpotensi yang dapat memberikan management fee besar bagi perusahaan yang disebabkan oleh tidak terpenuhinya kebutuhan customer di dalam pemenuhan tenaga kerja.

Beberapa peneliti terdahulu menjelaskan seperti Chao et al (2017) Kompetensi merupakan hal penting yang diperlukan setiap lapisan pangkat. Terdapat 3 kompetensi yang dianggap penting diantaranya core competency, professional competency dan management competency. Akyol dan Guler (2017) pengembangan kompetensi sangat penting untuk skala industri dalam bisnis. Melalui pengelolaan kompetensi yang benar, bisnis dapat berjalan baik (kinerja meningkat). Mikusova dan Copikova (2010) menjelaskan bahwa Kompetensi memberikan dampak kepada individu untuk bersikap lebih professional. Hasil menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan untuk merubah kinerja organisasi dengan pengembangan kompetensi. Brozova (2012) Kompetensi sangat dipengaruhi oleh cara memahami konten, keterampilan komunikasi, kemampuan pemecahan masalah dan sikap yang inovatif.

Hasil identifikasi setidaknya lima penyebab permasalahan di atas yaitu: (i) turunnya sikap responsif karyawan terhadap customer, (ii) lemahnya pengawasan terhadap produktivitas karyawan, (iii) lambatnya penyiapan pemenuhan tenaga kerja untuk customer, (iv) jenuh akan perkembangan teknologi sehingga perlu adanya penyegaran melalui beberapa pengembangan karyawan, (v) banyaknya karyawan yang masih menganut budaya lama dan sulit beradaptasi dengan perkembangan jaman yang dinamis. Untuk menemukan solusi atas permasalahan tersebut, diperlukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor penyebab serta penanganannya. Persoalan ini sangat urgent untuk diteliti agar dapat diformulasikan strategi pengembangan SDM yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. XYZ. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian yang timbul adalah:

1. Mengapa terjadi penurunan kinerja dari departemen SDM PT XYZ (PT. XYZ) dalam mengembangkan produktivitas karyawan di perusahaan, dalam hal ini menjadi isu yang harus dijawab, bagaimana competency drivers dapat menjadi pendorong pengembangan kinerja karyawan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana indikator kinerja kunci (Key Performance Indicator) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ?
3. Implikasi manajerial apa yang dapat diterapkan PT. XYZ untuk meningkatkan kompetensi Departemen SDM yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan ?

METODE PENELITIAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dimulai dengan adanya penurunan kinerja pada departemen SDM pada perusahaan yang ditunjukkan dari penurunan produktivitas karyawan. Audit kompetensi dilakukan untuk mengetahui tahap awal dari permasalahan yang terjadi. Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi pegawai sangat berperan dalam kinerja. Temuan yang didapat dari audit kompetensi menjadi bahan untuk menyusun asumsi strategi dalam rangka perbaikan kompetensi

yang dianggap bermasalah. Kajian dilanjutkan dengan menyusun strategi prioritas dalam rangka pengembangan kompetensi yang berujung pada peningkatan kinerja.

Penelitian dilakukan pada perusahaan PT XYZ yang beralamat di Jl. Poltangan Raya No. 35, Jagakarsa-Jakarta Selatan. Pengambilan data lapangan dilaksanakan mulai Juni sampai dengan Juli 2019. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian adalah kuantitatif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kompetensi karyawan di Departemen SDM, termasuk dalam menyiapkan tenaga kerja outsourcing di bidang telekomunikasi. Analisis yang digunakan untuk memformulasikan asumsi strategi adalah SAST, dari asumsi strategi terpilih kemudian prioritisasi dengan menggunakan AHP.

Analisa yang akan dilakukan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan oleh responden dengan menggunakan Audit Kompetensi Departemen Sumber Daya Manusia, SAST & AHP. Langkah yang dilakukan dalam menganalisis data yaitu:

1. Audit Kompetensi Departemen SDM

Tahap ini dilakukan dengan cara melakukan observasi langsung, membagikan kuisisioner dan mewawancarai seluruh karyawan tetap PT. XYZ di kantor pusat untuk menilai kompetensi Departemen SDM didalam mempengaruhi produktivitas karyawan.

2. Perumusan asumsi strategi pengembangan SDM dengan metode SAST.

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh asumsi strategi yang berkaitan dengan kepentingan dan kepastian di perusahaan. Perumusan asumsi strategi dilakukan dengan metode Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST). SAST adalah suatu metode yang digunakan dalam menyusun alternatif kebijakan berdasarkan asumsi-asumsi (Eriyatno dan Fadjar 2007).

3. Formulasi Strategi Dengan AHP

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh strategi pengembangan SDM secara tepat guna meningkatkan kinerja karyawan. Strategi dipilih berasal dari asumsi yang menjadi dasar dari sebuah kebijakan. Asumsi tersebut yaitu asumsi yang memiliki tingkat kepentingan dan kepastian yang tinggi yang diperoleh dari tahap penelitian sebelumnya. Asumsi-asumsi terpilih dilakukan pemrioritasan, asumsi yang menjadi prioritas menjadi strategi pengembangan SDM di PT. XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan terhadap 60 responden karyawan tetap PT. XYZ guna melinai kompetensi karyawan Departemen SDM. Survei yang dilakukan dengan alat bantu kuisisioner yang telah disebarkan kepada responden kemudian hasil data kuantitatif diolah dan di analisis. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh. Berikut ini hasil audit kompetensi Departemen SDM dengan analisis deskriptif, analisis data SAST, dan AHP.

Seluruh jawaban responden ditabulasikan dan dibuat distribusi frekuensinya sesuai dengan pernyataan masing-masing. Secara garis besar, persepsi responden terhadap kompetensi Departemen SDM adalah tidak kompeten - kurang kompeten yang bersumber dari hasil distribusi frekuensi. Adapun informasi persepsi disajikan pada Tabel 1. Persepsi Karyawan PT XYZ Terhadap Kompetensi Karyawan Departemen SDM

Berdasarkan rata-rata skor tertinggi dari indikator kompetensi dalam Tabel 1 diketahui bahwa keterampilan, motif, sikap dan pengetahuan memiliki gambaran median berada pada kategori ragu-ragu dan sifat berada di kategori tidak setuju. Kondisi ini berlainan dengan output pada modus yang menunjukkan keterampilan, sifat dan pengetahuan berada di kelompok tidak setuju dan motif serta sikap berada pada kelompok modus ragu-ragu. Temuan ini belum dapat dijadikan dasar yang kuat dalam menentukan faktor dalam kompetensi yang dipentingkan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada departemen SDM PT XYZ. Rande (2016) menjelaskan bahwa Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan merupakan indikator dalam kompetensi yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Perusahaan (Ardiana 2010). Sementara itu Departemen SDM merupakan salah satu hal yang penting dalam suatu organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kegiatan yang mempengaruhi kinerja SDM-nya (Pakpahan, et al 2014). Sehingga peningkatan kualitas SDM di perusahaan harus terus dilakukan. Hasil temuan audit yang diperoleh dari tahap penelitian sebelumnya dijadikan bahan pertimbangan untuk menghasilkan asumsi-asumsi strategi

Formulasi strategi dalam meningkatkan kinerja departemen SDM PT XYZ merupakan hal yang perlu dilakukan. Penentuan alternatif strategi menjadi tahap akhir dalam penelitian ini, dimana menggunakan pendekatan analytical hierarchy process (AHP). Prasetyaningtyas (2019) menjelaskan bahwa konsep dasar analytical hierarchy process merupakan pendekatan yang sederhana, fleksibel dan transparan bagi para penggunanya. Hal ini telah dikuatkan oleh Garfi et al (2011) yang menjelaskan bahwa analytical hierarchy process terkait dengan alat yang mampu untuk melakukan pengembangan kebijakan.

Pada penelitian ini struktur dari analytical hierarchy process disusun atas empat hirarki. Level-level tersebut terdiri dari level 1) tujuan terkait dengan strategi peningkatan kinerja departemen SDM. Level 2) aktor yang terlibat dalam pembentukan strategi board of director, general manager, manajer SDM, Staff SDM. Level 3) Divisi yang perlu ditingkatkan antara lain rekrutmen, pelatihan, penilaian dan hubungan industri. Level 4) faktor yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, motif, sifat dan sikap. Level 5) alternatif yang didapat dari penyusunan SAST. Pendekatan vertikal perlu dilakukan sebagai dasar mengetahui fokus prioritas dari tiap unsur dan level yang telah dianalisa pada pendekatan horizontal. Pendekatan tersebut dilakukan dengan cara membuat nilai rata-rata dari output yang telah keluar pada pengolahan. Adapun hasil

perhitungan disajikan pada Gambar 1. Analytical Hierarchy Process Pendekatan Vertikal.

Gambar 1 menjelaskan bahwa didapat prioritas utama dalam menyusun strategi peningkatan kinerja departemen SDM. Pada kelompok aktor diketahui bahwa board of director memainkan peranan penting dalam pembentukan strategi bagi perusahaan. Board of director merupakan pemimpin strategis dimana dituntut untuk mampu mengarahkan perusahaan menjadi berkembang dan lebih baik melalui seperangkat kebijakan serta penerapan didalam kesehariannya (Kraus dan Farrell 2016). Para pemimpin eksekutif diakui sangat penting bagi kinerja organisasi, hal disebabkan fungsi pemimpin puncak adalah merumuskan tujuan kolektif, menanamkan nilai-nilai, mempengaruhi budaya, dan menentukan rencana strategis untuk suatu organisasi. Mackey (2008) menjelaskan bahwa dengan top management berperan penting dalam menyumbang peningkatan lebih dari 25 persen performa manajemen. Pada kasus PT XYZ untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja departemen SDM sangat ditentukan oleh dewan direksi, dimana mereka dituntut untuk lebih peka dalam mengidentifikasi gejala serta situasi tiap department khususnya pada department SDM.

Level tiga yaitu divisi, diketahui bahwa prioritas paling tinggi terletak pada divisi penilaian kinerja karyawan. Para pakar yang telah mendapatkan gambaran serta ringkasan general problem dari department SDM memberikan kesimpulan bahwa divisi penilaian merupakan divisi yang harus diperhatikan terlebih dahulu. Kondisi ini disebabkan banyak keluhan dari staff departemen lain bahwa tidak adanya perbedaan dampak pekerjaan yang dilakukan. Departemen SDM khususnya divisi penilaian harus mampu menyusun ulang serta menintegrasikan hasil penilaian dengan divisi lainnya dalam rangka mendukung kemajuan perusahaan. Pentingnya perbaikan pada divisi penilaian disebabkan karyawan yang cenderung akan terus memotivasi diri untuk terus bekerja lebih baik akibat adanya dampak penilaian yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka (Raghunathan dan Sastry 2018). Dampak dari tepatnya penilaian kinerja yang dilakukan manajemen kepada pegawai berperan besar dalam peningkatan kinerja dimasa depan, hal ini menandakan bahwa dengan penilaian organisasi dapat tumbuh lebih baik dari sebelumnya. Konsep yang didapat mengharuskan manajemen PT XYZ fokus untuk mengatasi penilaian divisi penilaian kemudian pada divisi lainnya.

Level empat yaitu faktor, diketahui bahwa keterampilan dimana faktor tersebut menandakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu tugas sampai dengan selesai. Keterampilan juga dapat dikatakan sebagai keahlian terkait dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang bersifat fisik maupun mental. Para pakar merasa bahwa keterampilan merupakan hal penting yang diperlukan staff departemen SDM. Kondisi disebabkan dirasa sesuai dengan keadaan pada departemen SDM PT XYZ dimana staff tidak memanfaatkan dengan baik keterampilan yang dimiliki dan mau untuk meningkatkan keterampilan mereka. Manajemen harus mampu memberikan dorongan kepada staff yang ada dalam departemen SDM agar mau menggunakan kekuatan yang telah dimiliki. Pattersont et. al (1997) telah menjelaskan bahwa keterampilan pegawai mampu berdampak pada peningkatan kinerja, dalam hal ini pegawai perlu diyakinkan

bahwa usaha yang diberikan akan dihargai oleh organisasi. West et al (2002) menjelaskan bahwa keterampilan adalah focus penting yang perlu selalu dipentingkan oleh manajemen, hal ini disebabkan perusahaan akan cepat berjalan untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai.

Pada level kelima yaitu prioritas alternative strategi diketahui bahwa A1”assessment”, A4 “rotasi kerja” dan A12 ”direktori kompetensi” menjadi tiga alternatif prioritas manajemen PT XYZ untuk dikembangkan. Manajemen perlu menegaskan kepada department SDM untuk merumuskan sistem penilaian karyawan baik secara umum maupun secara khusus. Penting perumusan assement dirasa penting dalam mendukung kebijakan dari divisi penilaian kinerja karyawan. Perusahaan perlu mengembangkan dengan detail yang tepat dan sesuai kebutuhan dari tiap departemen (performance assessment, portofolio assessment, product assessment dan self assessment). Leahy et al (2005), Haritahe (2010) dan Mcmillan dan Heam (2008) bahwa dalam perumusan assessment yang baik harus didasari dari tujuan dan kriteria sukses, adanya umpan balik, merespon kebutuhan serta penilaian yang komprehensif.

Alternatif rotasi kerja dilakukan dengan merumuskan policy terkait hal tersebut. Konsep ini perlu dirumuskan sebagai dasar peningkatan keterampilan yang pada akhirnya kinerja dari pegawai, dimana setiap staff pada department SDM dituntut untuk memiliki keahlian dari setiap divisi. Konsep ini dapat ditularkan kepada departemen lain bila kebijakan ini berhasil untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kaymaz (2010) menyatakan bahwa rotasi kerja mampu memberikan dampak pada peningkatan pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya berdampak baik pada kinerja individu dan organisasi. Kebijakan rotasi kerja perlu didukung dengan adanya pemberian materi dasar agar pegawai mampu mengetahui secara umum tupoksi serta sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pembentukan direktori kompetensi merupakan hal penting yang diperlukan oleh departemen SDM. Hal ini sebagai dasar dalam membuat kebutuhan di tiap pangkat dan jenis pekerjaan. Direktori kompetensi sebagai rujukan dalam memberikan improvement untuk tiap pegawai. Saat ini diketahui bahwa pengembangan SDM masih dalam bentuk yang sama atau terkesan hanya untuk menuntaskan tanggung jawab. Padahal dalam kenyataannya setiap pegawai membutuhkan materi yang berbeda-beda. Direktori kompetensi dinilai sebagai pedoman dalam pengembangan SDM.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini diketahui bahwa terdapat beberapa kesimpulan berdasarkan tujuan penelitian yang disusun sebelumnya, antara lain:

1. Kompetensi dari departemen SDM yang dikaji melalui setiap indikator menunjukkan kondisi yang tidak baik atau tidak kompeten secara umum. Hal tersebut menandakan bahwa departemen SDM dari PT XYZ tidak mampu bekerja sesuai dengan harapan dari department lain. Penilaian kinerja pada tiap divisi dalam departemen SDM

- menunjukkan perbedaan kinerja, dimana divisi penilaian prestasi kerja & compensation benefit memiliki kinerja paling buruk.
2. Penentuan asumsi strategi dengan menggunakan SAST mendapatkan 12 asumsi . Pada pengolahannya hanya menggunakan 7 asumsi strategi yang berada dalam kuadran penting dan pasti. Penggunaan ini disebabkan perusahaan membutuhkan perubahan yang tepat dalam rangka segera memperbaiki kompetensi dan kinerja dari departemen SDM PT XYZ.
 3. Prioritas strategi dibentuk menjadi lima level, dimana level 1 merupakan saran utama yaitu strategi peningkatan kinerja departemen SDM. Level 2 yaitu actor dengan prioritas board of director. Level 3 yaitu divisi dengan prioritas perbaikan divisi penilaian. Level 4 yaitu faktor dengan prioritas keterampilan dan level 5 yaitu alternatif strategi dengan prioritas tiga besar assessment, rotasi pegawai dan direktori kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

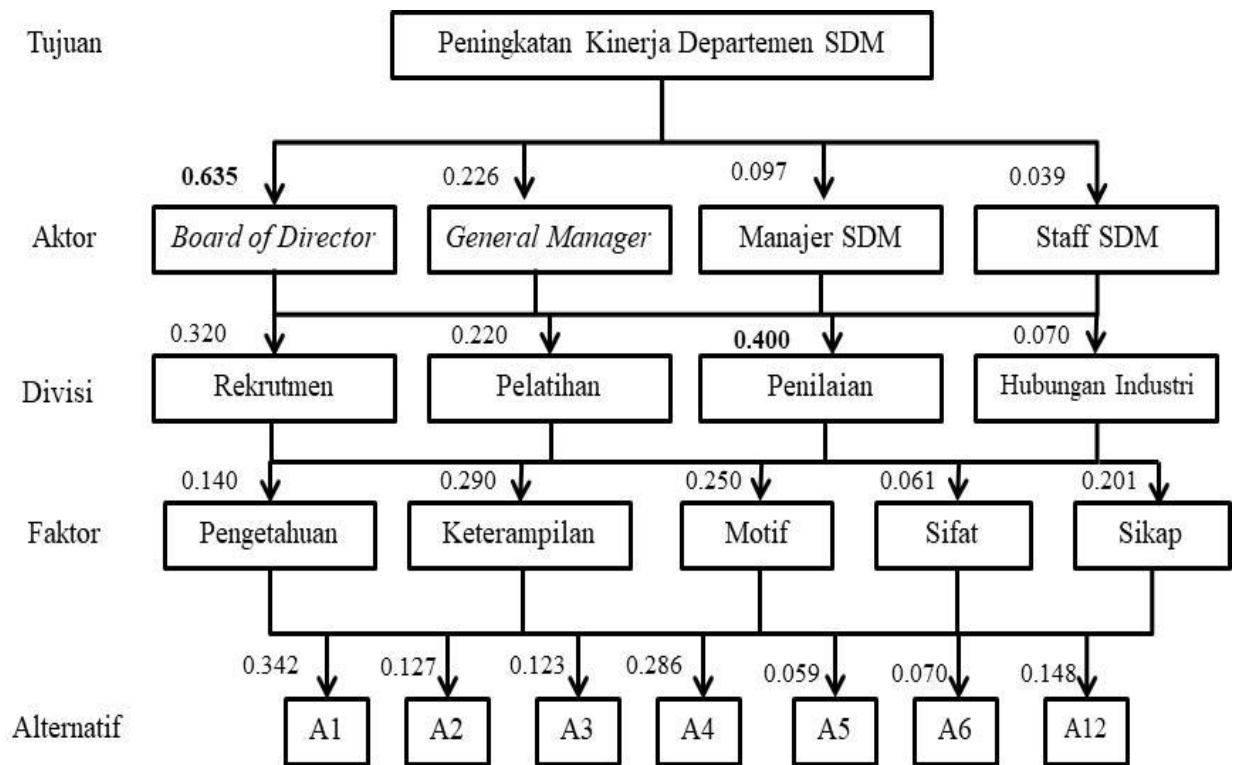
- Akyol EM, Guler ME. 2017. Role of competencies in employee selection function: a fuzzy analytical hierarchy process approach. *Ege akademik bakis*. 17(2) : 201-214
- Brozova H. 2012. AHP analysis of teacher's managerial competencies. *Proceedings of 30th International Conference Mathematical Methods in Economics*. 67-73
- Chao YP, Chou YC, Lai WH. 2017. Ahp competency model in the service chain industry. *Advances in management & applied economics*. 7(3) : 1-20
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12
- Handoko, H, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BBPE, Yogyakarta
- Heritahe M.2010. *Formative Assessment: Making It Happen in the Classroom*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kaymaz K. 2010. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *International journal of economics and business research*. 1(3) : 69-79
- Leahy S, Lyon CJ, Thompson M, Willian D. 2005. Classroom assessment: Minute by minute, day by day. *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*. 63(3) : 1-14
- Mcmillan MH, Hearn J. 2008. Student Self-Assessment: The Key to Stronger Student Motivation and Higher Achievement. *Educational horizons*.3(1) : 41-50
- Mikusova M, Copikova A. 2010. Using the method of multi-criteria decision making to determine the competency model of crisis manager. *Journal management and organization*. 1(2) : 470-487
- Patterson M G, West M A, Lawthom R, Nickell .1997. *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London

- Rande D. 2016. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan, komunikasi dan informatika kabupaten mamuju utara. *E jurnal katalogi*. 4(2) : 101-109
- Siagian SP. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta (ID) : Bumi Aksara
- Spencer L, Spencer SM. 1993. Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta
- Wayne, Awad AY. 1981. Human Resources Management: An Information System Approach. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Werner J M, Desimone RL. 2011. Human Resource Development. Canada: South Western.
- West S, Pen I, Griffun AS. 2005. Cooperation and competition between relatives. *Science*. 296(1) : 72-79.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 1(1), 33-52. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.vol1.iss1.pp33-52>

TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1 Persepsi Karyawan PT XYZ Terhadap Kompetensi Karyawan Departemen SDM

Kompetensi	Median	Modus
Keterampilan	3.00 (Ragu-ragu)	2.00 (Tidak Setuju)
Motif	3.00 (Ragu-ragu)	3.00 (Ragu-ragu)
Sifat	2.00 (Tidak Setuju)	2.00 (Tidak Setuju)
Sikap/ Konsep diri	3.00 (Ragu-ragu)	3.00 (Ragu-ragu)
Pengetahuan	3.00 (Ragu-ragu)	2.00 (Tidak Setuju)



Gambar 1 Analytical Hierarchy Process Pendekatan Vertikal