

**Pengelolaan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode
Kompetensi Spencer-Personnel Decisions International Sebagai Dasar
Pemberian Insentif
(Studi kasus di Department *Purchasing* PT. XYZ)**

***Managing Employee Performance Appraisal Management Using
Spencer–Personnel Decisions International Competence Methods as
Basic Rules of Incentives
(Case Study at Purchasing Department of PT. XYZ)***

Mutiar Eka Puspita^{1*}, Ni Made Sudri¹, Katri Widayani¹

¹ Program Studi Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Indonesia, Jl Raya Puspiptek – Serpong,
Tangerang Selatan, Banten 15320

Abstrak

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang menjalankan usaha di bidang manufaktur kosmetik dan memasarkan hasil produksinya baik ke pasaran domestik maupun ekspor. Selama ini PT. XYZ khususnya di Department Purchasing belum menerapkan sistem penilaian kinerja yang komprehensif untuk karyawannya. Sistem penilaian PT. XYZ masih dilakukan secara subjektif sehingga pemberian insentif untuk setiap karyawannya menjadi kurang objektif sehingga berakibat pada ketidakpuasan karyawan dan menurunnya produktivitas kerja. Dalam makalah ini dilakukan perancangan form penilaian kinerja dengan berbasis kompetensi Spencer dan Personnel Decisions International untuk level staff Purchasing. Adapun langkah-langkah proses perancangan form penilaian kinerja dimulai dari penentuan kriteria penilaian, penentuan tingkat kepentingan tiap kriteria dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), dan penyusunan form penilaian kinerja. Penentuan kriteria penilaian dilakukan dengan menggabungkan antara kriteria penilaian yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan serta aspek kompetensi yang ada di dalam kamus kompetensi Spencer-Personnel Decisions International. Berdasarkan pengolahan data, didapatkan hasil pembobotan untuk masing-masing kriteria penilaian kinerja yaitu keterampilan administratif sebesar 13.72%, pengetahuan organisasi sebesar 21.87%, strategi organisasi sebesar 15.59%, komunikasi sebesar 21.60%, kemampuan interpersonal sebesar 6.71%, kepemimpinan sebesar 5.23%, kemampuan berfikir sebesar 6.55%, motivasi diri sebesar 4.37%, dan motivasi sebesar 4.37%. Sistem pemberian insentif memiliki range penilaian untuk hasil penilaian kinerja dengan nilai akhir sangat kurang dan kurang tidak diberikan insentif, untuk nilai akhir cukup diberikan insentif sebesar 0.5 kali gaji, untuk nilai akhir baik diberikan insentif sebesar 1 kali gaji, dan untuk nilai akhir sangat baik diberikan insentif sebesar 2 kali gaji sesuai dengan budget maksimal yang diberikan perusahaan.

Kata kunci: Analytical Hierarchy Process (AHP), Insentif, Kompetensi, Penilaian kinerja

Abstract

PT. XYZ is one of the largest companies in Indonesia which runs business in manufacturing cosmetics and market their products to both domestic and export markets. PT. XYZ, especially in Purchasing Department has not implements a comprehensive performance appraisal system for employees where the current system is still using less-objective subjective judgment in regard of incentives provision for employees which results employee dissatisfaction and lower productivity employment. This article proposes a design competency-based performance assessment with Spencer and Personnel Decisions International for Purchasing staff level. The steps of the design process begins the performance appraisal form of determination of assessment criteria, determination of the level of importance of each criterion using Analytical Hierarchy Process (AHP), and the preparation of the performance appraisal form. Determination of the assessment criteria combines the assessment criteria adapted to the conditions in the field as well as aspects of competence in the dictionary competencies by Spencer-Personnel Decisions International. Based on data processing, obtained weighting for each of the performance assessment criteria are the administrative skills is 13.72%, organizational knowledge is 21.87%, organizational strategy is 15.59 %, communication is 21.60%, interpersonal skills is 6.71%, leadership is 5.23%, the ability of thinking is 6.55%, self-motivated is 4.37%, and 4.37% for motivation. The incentives system has valuation range for performance evaluation. Those are very deficient and deficient which incentive is not given for both of these grade, and then fair grade which given incentive as much as 50% salary, good grade which given incentive as much as 100% salary, and very good grade which given incentive as much as 200% salary in accordance with the maximum provision budget for incentives by the company to its employees.

Keywords: Analytical Hierarchy Process (AHP), Competency, Incentives, Performance appraisal

*Penulis Korespondensi. Telp: +62 81317470711
Alamat e-mail: mutiara.ekap@gmail.com

1. Pendahuluan

Setiap organisasi baik besar atau kecil memiliki sumber daya manusia (SDM) yang harus dikelola dengan baik, seperti unsur-unsur lainnya dalam organisasi. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia karena semua organisasi apapun jenis, ukuran dan fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi melalui manusia. Manusia merupakan unsur yang sangat dinamis dan kompleks, sehingga efektifitas dan produktifitas suatu organisasi menjadi sangat tergantung pada pengelolaan dan pemberdayaan manusianya. Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan [1].

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang menjalankan usaha dibidang manufaktur kosmetik dan memasarkan hasil produksinya baik ke pasaran domestik maupun ekspor. Selama ini PT. XYZ khususnya di Departement *Purchasing* belum menerapkan sistem penilaian kinerja yang komprehensif untuk karyawannya. Saat ini sistem penilaiannya masih dilakukan secara subjektif sehingga berakibat pada ketidakpuasan

karyawan. Ketidakpuasan karyawan tersebut berdampak pada penurunan produktivitas kerja.

Penelitian ini merancang penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi spencer yang dapat menilai karakteristik sifat dasar karyawan terhadap situasi dan kondisi pekerjaan. Dengan penilaian kinerja yang tepat, maka produktivitas kinerja karyawan dapat dinilai dan dihargai sesuai dengan usahanya dan insentif yang diterima oleh karyawan sesuai dengan nilai prestasi kerjanya. Dengan demikian maka perumusan masalah yang diteliti adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan di Department *Purchasing* PT. XYZ
2. Merancang penilaian kinerja karyawan berbasis kompetensi sebagai dasar pemberian insentif

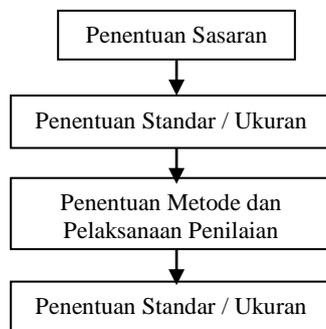
Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Objek penelitian yang diambil yaitu pada jabatan staff di Department *Purchasing* PT. XYZ
2. Mengamati dan mengambil data melalui kuisioner yang ditujukan kepada karyawan di Department *Purchasing* PT. XYZ
3. Pembahasan yang dilakukan sampai pada tahap usulan perancangan perangkat penilaian kinerja

2. Teori Dasar

Penilaian kinerja didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian actual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut guna menghilangkan kemerosotan kinerja atau agar dapat berkinerja lebih tinggi lagi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja dan peningkatan produktivitas organisasi, yang mana secara khusus berkaitan dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti promosi, kenaikan gaji, serta pendidikan dan latihan.

Adapun Elemen dan Proses Penilaian Kinerja ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Langkah Penilaian Kinerja [2]

Metode penilaian kinerja secara garis besar terdiri dari 2 jenis yaitu:

1. Metode berorientasi pada masa lalu seperti:
 - a. *rating scale* merupakan metode yang didasarkan pada skala tertentu
 - b. *checklist* memiliki standar unjuk kerja yang telah dideskripsikan
 - c. *critical incident technique* adalah penilaian atas perilaku khusus di tempat kerja
 - d. *behaviorally anchored rating scale* (BARS) adalah penilaian berjangkar berdasarkan kuantitas disertai contoh perilaku spesifik dari kinerja yang baik dan buruk
 - e. observasi dan tes untuk kerja adalah penilaian melalui tes di lapangan
 - f. metode perbandingan kelompok dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerja. Metode ini memiliki berbagai metode seperti:

- pemeringkatan
- pengelompokan pada klasifikasi yang telah ditentukan

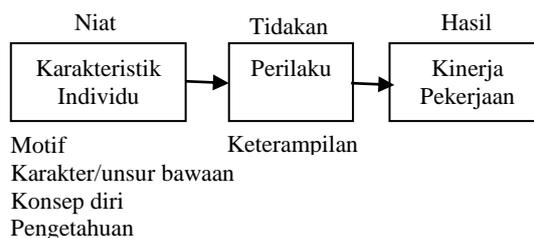
2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan terdiri dari:
 - a. Penilaian diri sendiri
 - b. *Management by Objective* (MBO) merupakan metode yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan
 - c. Penilaian secara psikologis
 - d. *Assessment Centre* yang merupakan pusat penilaian karyawan

Pelaksanaan penilaian karyawan sendiri dapat dilakukan dengan cara:

1. Penilaian yang dilakukan oleh atasan terdekat
2. Menggunakan penilaian rekan kerja
3. Komite penilaian
4. Penilaian diri
5. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan
6. Umpan balik 360°

Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai "An underlying characteristic of individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation [3]".

Spencer juga menjelaskan aspek penting kedua adalah bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik. Hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik (kausalitas) yang menjelaskan sebab akibat antara niat, tindakan dan hasil seperti ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. Model Kausalitas antara Niat, Tindakan dan Hasil

Menurut *Personnel Decisions International* terdapat sembilan kelompok besar Kompetensi [4] yaitu:

1. *Administrative Skills*
 Terdiri dari *establish plans* (kemampuan menyusun rencana jangka pendek dan panjang), *structure and staff* (kemampuan untuk membentuk

- organisasi), *develops system and process* (kemampuan untuk mengimplementasikan sistem), *manage execution* (kemampuan memikul tanggung jawab), serta *work efficiently* (mengalokasikan waktu secara efisien).
2. *Communication Skills*
Terdiri dari *speak effectively* (berbicara dengan jelas), *foster open communication* (kemampuan untuk menciptakan atmosfer yang memiliki arus informasi), *listen to others* (pendengar yang baik), *deliver presentation* (kemampuan presentasi), serta *prepare written communication* (menyampaikan informasi melalui dokumen).
 3. *Self Management Skills*
Terdiri dari *act with integrity* (menunjukkan kepemimpinan yang berprinsip), *demonstrate adaptability* (kemampuan untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan), serta *develop oneself* (kemampuan belajar dari masa lalu).
 4. *Thinking Skills*
Terdiri atas *think strategically* (kemampuan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan), *analyze issues* (mengumpulkan informasi yang relevan secara sistematis), *use sound judgement (common sense yang baik)*, serta *innovate* (kemampuan untuk membangun solusi yang kreatif).
 5. *Inter – personal skills*
Terdiri dari *build relationship* (kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain secara terbuka), *display organizational savvy* (kemampuan mengembangkan hubungan yang seimbang dengan orang lain), *leverage network* (kemampuan untuk mengidentifikasi dan membina keterkaitan dengan stakeholder), *value diversity* (menunjukkan hormat dan penghargaan terhadap setiap orang), serta *manage disagreement* (membawa permasalahan dan konflik secara kolaboratif).
 6. *Leadership Skills*
Terdiri dari *provide direction* (mengemukakan pengembangan visi bersama), *lead courageously* (kemampuan untuk melangkah ke depan untuk menghadapi isu sulit), *influence others* (kemampuan menyampaikan gagasan sendiri dengan tegas sehingga dapat membujuk orang lain), *foster teamwork* (membangun strategi dalam tim secara efektif untuk mencapai tujuan), *motivate others* (kemampuan untuk mendorong dan memberdayakan orang lain), *coach and develop others* (secara akurat menilai kekuatan dan kebutuhan pengembangan pegawai), serta *champion change* (kemampuan untuk menentang status quo dan menghasilkan inisiatif baru).
 7. *Organizational Knowledge*
Terdiri dari *use quantitative data* (kemampuan untuk menggunakan data kuantitatif), *use technical / functional expertise* (kemampuan memiliki pengetahuan keprofesionalan yang mutakhir), serta *know the business* (menunjukkan pemahaman isu yang relevan terhadap organisasi).
 8. *Organizational Strategy Skills*
Terdiri dari *manage profitability* (kemampuan untuk mengelola pekerjaan), *commit to quality* (kemampuan untuk mempertahankan standar kualitas), *focus on customer needs* (kemampuan untuk mengantisipasi kebutuhan stakeholder), *promote corporate citizenship* (kemampuan untuk mendorong penggunaan sumber daya manusia dengan bijaksana), serta *recognize global implication* (usaha untuk memahami isu).
 9. *Motivation Skills*
Terdiri dari *drive for result* (merupakan dorongan untuk mencapai hasil), serta *show work commitment* (menetapkan standar kinerja yang tinggi).
- ### 3. Metode Penelitian
- Penelitian ini menggunakan model kompetensi berdasarkan Spencer [5] yang ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Model Kompetensi Spencer

No	Kelompok Kompetensi	Kompetensi	Kode
1	<i>Achievement and Action</i>	<i>Achievement orientation</i>	ACH
		<i>Concern for order, quality, and accuracy</i>	CO
		<i>Initiative</i>	INT
2	<i>Helping and Human Services</i>	<i>Information seeking</i>	ANFO
		<i>Interpersonal understanding</i>	IU
		<i>Customer Service Orientation</i>	CSO
No	Kelompok Kompetensi	Kompetensi	Kode
3	<i>Impact and Influence</i>	<i>Impact and influence</i>	IM
		<i>Organizational awareness</i>	OA
		<i>Relationship building</i>	BR
4	<i>Managerial</i>	<i>Developing others</i>	DEV
		<i>Directiveness</i>	DIR
		<i>Teamwork and cooperation</i>	TW
		<i>Team leadership</i>	TL
5	<i>Cognitive</i>	<i>Analytical thinking</i>	AT
		<i>Conceptual thinking</i>	CT
		<i>Expertise</i>	EXP
6	<i>Personal Effectiveness</i>	<i>Self Control</i>	SCT
		<i>Self Confidence</i>	SCF
		<i>Flexibility</i>	FLX
		<i>Organizational Commitment</i>	OC
7	<i>Personal Competencies</i>	<i>Occupational Preference</i>	UC1
		<i>Acurate Self Assesment</i>	UC2
		<i>Affiliate Interest</i>	UC3
7	<i>Personal Competencies</i>	<i>Writing Skills</i>	UC 5
		<i>Visioning</i>	UC 6
8	<i>Unusual Personal</i>	<i>Concentrate style of learning and communication</i>	UC 7
		<i>Low Fear or rejection</i>	UC 8
		<i>Thoroughness</i>	UC 9
		<i>Positive expectation of others</i>	UC 4
		<i>Dynamic structural visualization</i>	-
		<i>Broad based technical knowledge</i>	-

Dari kedua model tersebut, metode *cut off* digunakan untuk menggambarkan hasil standar dalam pemilihan proses dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memenuhi syarat secara obyektif. Dalam menentukan nilai *cut-off*, pengambil keputusan menentukan level yang harus dimiliki oleh faktor yang akan diolah dalam pengolahan data selanjutnya.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk memastikan tingkat kepentingan kriteria adalah sebagai berikut :

1. Membagikan kuesioner yang berisikan kriteria-kriteria ke sejumlah Pengambil Keputusan (PK).
2. Penilaian terhadap kriteria-kriteria yang ada dibagi menjadi 3, yaitu :
 - Elemen yang dinilai sangat penting (*very important*) diberi skor 3.
 - Elemen yang dinilai cukup penting (*somewhat important*) diberi skor 2.
 - Elemen yang dinilai tidak penting (*not important*) diberi skor 1.
3. Seluruh penilaian Pengambil Keputusan (PK) kemudian dikumpulkan dan kemudian dihitung nilai rata-rata untuk tiap kriteria.
4. Nilai rata-rata ini adalah nilai untuk masing-masing kriteria, kemudian seluruh kriteria diurutkan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah.
5. Perhitungan nilai *cut-off* dengan menggunakan rumus :

$$\text{Natural Cut - Off Point} = \frac{(\text{Maximum score} + \text{minimum score})}{2}$$
6. Kriteria-kriteria yang memiliki nilai di bawah *Cut-Off Point* akan dibuang dari perhitungan dan model AHP.

Faktor-faktor kompetensi yang digunakan untuk merancang kuesioner diperoleh dari keadaan lapangan dan hasil wawancara dengan Manager *Purchasing*. Kuesioner tingkat kepentingan faktor kompetensi terdiri dari 56 pertanyaan. Kuesioner tingkat kepentingan faktor terdiri dari 34 subfaktor. Dalam pengolahan data, menggunakan metode *Cut-Off Point*. Alasan digunakannya metode *Cut-Off Point* adalah untuk mengetahui subfaktor yang benar-benar dibutuhkan oleh seorang staff *Purchasing* sehingga untuk pengolahan data selanjutnya dapat lebih terfokus. Setelah melakukan pengolahan data untuk pertanyaan yang telah disusun sebelumnya dengan metode *Cut-Off Point* maka diperoleh faktor-faktor kompetensi yang dibutuhkan untuk dimiliki seorang staff *Purchasing*. Faktor-faktor kompetensi tersebut nantinya akan digunakan untuk merancang formulir penilaian kinerja.

Untuk pengolahan *Cut-Off Point*, menggunakan skala 1, 3, 5 dan 7 karena bobot nilai *Cut-off Point* untuk setiap subfaktor nilainya bersifat rata-rata (tidak terlihat perbedaan antara sangat tidak penting, tidak penting, penting, dan sangat penting), maka bobot dibesarkan agar dapat terlihat perbedaannya (untuk kriteria sangat penting akan sangat terlihat perbedaan bobot yang

leboh besar dibandingkan dengan kriteria penting).

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan nilai *Cut-Off Point* sebesar 5.000. Sehingga subfaktor yang memiliki nilai lebih kecil dari 5.000 akan dibuang. Dari 34 subfaktor terdapat 1 subfaktor kompetensi yang tereduksi yaitu *Drive for Result* (DR) dengan bobot dimensi sebesar 3.00. Dari hasil perhitungan dapat terlihat faktor-faktor kompetensi yang harus dimiliki oleh staff *Purchasing* yaitu faktor administrasi, pengetahuan organisasi, strategi organisasi, komunikasi, kemampuan interpersonal, kepemimpinan, kemampuan berpikir, manajemen diri dan motivasi.

Pengolahan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan terhadap faktor kompetensi dan subfaktor kompetensi yang sebelumnya telah direduksi melalui metode *Cut-Off Point*. Dari pengolahan *Analytical Hierarchy Process* akan didapatkan robot-bobot dari masing-masing faktor kompetensi dan subfaktor kompetensi. Selain itu juga pada pengolahan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan penghitungan konsistensi indeks dan penghitungan kompetensi rasio untuk menentukan apakah perbandingan tersebut sudah konsisten atau belum. Perbandingan dapat dikatakan konsisten apabila nilai rasio konsistensi / *Consistency Ratio* (CR) lebih kecil atau sama dengan 10 % (CR < 10 %).

Hasil analisis bobot ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Bobot Faktor

Faktor	%
Pengetahuan Organisasi	21.90%
Komunikasi	21.60%
Strategi Organisasi	15.60%
Administratif	13.70%
Kemampuan Interpersonal	6.70%
Kemampuan Berfikir	6.50%
Kepemimpinan	5.20%
Manajemen Diri	4.40%
Motivasi	4.40%

Formulir penilaian kinerja untuk staff *Purchasing* diisi oleh atasan langsung (Manager *Purchasing*). Penilaian kinerja dilakukan setiap bulan dimana nilai kinerjanya tersebut akan dijadikan dasar sebagai pemberian insentif. Yang merupakan pelaksana kegiatan penilaian kinerja ini seharusnya dari bagian *Human Resource Department*, akan tetapi dikarenakan di PT. XYZ belum ada *Human Resource Department* maka untuk pelaksanaannya bisa dilakukan oleh

bagian administrasi *Purchasing*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja ialah melakukan persiapan dan pengadaan, mengkoordinir dalam penyebaran dan pengembalian formulir penilaian kinerja secara utuh, melakukan pengolahan data terhadap formulir yang telah diisi oleh pihak penilai, membuat rangkuman hasil pengolahan data formulir penilaian kinerja, memberikan data tersebut kepada pihak yang membutuhkan dan mengarsipkan data tersebut agar dapat dilakukan proses perbandingan hasil kerja pada setiap periode penilaian.

Berdasarkan hasil diskusi dengan Manager *Purchasing*, untuk sistem pemberian insentif dibuat range penilaian dimana untuk hasil penilaian kinerja dengan nilai akhir sangat kurang dan kurang tidak diberikan insentif, untuk nilai akhir cukup diberikan insentif sebesar Rp 0.5x gaji, untuk nilai akhir baik diberikan insentif sebesar 1x gaji, dan untuk nilai akhir sangat baik diberikan insentif sebesar 2x gaji sesuai dengan budget maksimal yang diberikan oleh perusahaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka didapatkan kesimpulan faktor-faktor yang diperlukan untuk mengukur kinerja staff *Purchasing* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Faktor kompetensi administratif yang meliputi subfaktor kompetensi *Establish Plan, Structure and Staff, Develops System dan Process, Manage Execution, Work Efficiently*, Kemampuan Menggunakan Komputer, dan Kualitas Kerja
2. Faktor kompetensi pengetahuan organisasi yang meliputi subfaktor kompetensi *Use Quantitative Data* dan Mengetahui standar kerapihan yang telah ditetapkan oleh PT. XYZ
3. Faktor kompetensi strategi organisasi yang meliputi subfaktor kompetensi *Costumer Service Orientation*, dan *Recognize Global Implication*
4. Faktor kompetensi komunikasi yang meliputi subfaktor kompetensi *Speak Effectively, Foster Open Communication, Listen To Others, dan Prepare Written Communication*
5. Faktor kompetensi kemampuan interpersonal yang meliputi subfaktor kompetensi *Build Relationship, Leverage Network, Value Diversity, dan Display Organizational Savvy*

Pengelolaan Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Kompetensi Spencer-Personnel
Decisions International Sebagai Dasar Pemberian Insentif
(studi kasus di Department Purchasing PT. XYZ)

6. Faktor kompetensi kepemimpinan yang meliputi subfaktor kompetensi *Foster Teamwork, Motivate Other, Coach Develops Others, dan Provide Direction*
 7. Faktor kompetensi kemampuan berpikir yang meliputi subfaktor kompetensi *Analyze Issues*
 8. Faktor kompetensi Manajemen Diri yang meliputi subfaktor kompetensi *Self Confidence, Self Control, Act With Integrity, Demonstrate Adaptability, Develops Oneself, dan Tidak Melawan Atasan*
 9. Faktor kompetensi Motivasi yang meliputi subfaktor kompetensi *Show Work Commitment, Initiative dan Mampu Mengerjakan Tugas Tanpa Diarahkan Terus Menerus.*
- [2] Effendi T. Marihot. *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. 2002.
- [3] Hanggraeni, Dewi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. [Skripsi]. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2012.
- [4] Davis, Tony dkk. *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan (terjemahan)*. Jakarta: PPM. 2012.
- [5] Susanto, Yanitra Anggraeni. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Metode Kompetensi Spencer Di PT Tekun Asas Sumber Makmur*. [Skripsi]. Universitas Bina Nusantara. 2008.

Daftar Pustaka

- [1] Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 1. 2. Prentice Hall. 2005.