

# PENENTUAN PRIORITAS KRITERIA PEMILIHAN KANDIDAT PROGRAM *MANAGEMENT TRAINEE* PADA PT. XYZ DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*

Ida Ayu Utari Ananda Putri <sup>1)</sup>, Fida N. Nugraha <sup>2)</sup>, Litasari W. Suwarsono <sup>3)</sup>

- 1) Jurusan Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia
- 2) Dosen Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia
- 3) Dosen Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia

**ABSTRAK:** PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penerbangan. Saat ini komposisi karyawan PT. XYZ didominasi oleh kelompok karyawan usia 51-55 tahun. Selain itu, berdasarkan kelas jabatan, pada tahun 2016 PT. XYZ harus memenuhi kebutuhan jumlah karyawan pada level *mid-management* sebanyak 67 orang. PT. XYZ berusaha memenuhi kebutuhan tersebut dengan cara diambil dari sumber internal, yaitu dari level jabatan staf. Namun rata-rata nilai kinerja karyawan level staf pada tahun 2015 yang dianggap belum memuaskan berdasarkan standar perusahaan membuat perusahaan memutuskan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dari sumber eksternal. Hal inilah yang membuat perusahaan membuka lowongan program *Management Trainee (MT)* untuk mengisi kebutuhan kelompok karyawan tersebut. Dalam proses rekrutmen dan seleksi program MT dibutuhkan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh calon kandidat sebelum akhirnya terpilih menjadi kandidat program MT di PT. X.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Menentukan kriteria yang menjadi prioritas perusahaan dalam mencari kandidat untuk program *Management Trainee* dan (2) Membuat rancangan pemetaan proses rekrutmen dan seleksi calon kandidat MT yang dilakukan di perusahaan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Data penelitian yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari berbagai literatur, hasil penelitian terdahulu, dan sumber lainnya yang relevan dengan topik ini. Analisis data yang digunakan adalah *Analytic Hierarchy Process (AHP)* untuk menganalisis nilai prioritas dari faktor, aktor, tujuan, dan alternatif.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui kriteria yang menjadi prioritas adalah pendidikan terakhir (0.3165), kemampuan manajerial (0.2236), kemampuan personal (0.1873), kemampuan teknis (0.1622), dan pengalaman kerja (0.1104). Kriteria-kriteria ini kemudian digunakan dalam penyusunan rancangan proses rekrutmen dan seleksi bagi program MT di PT. XYZ.

**Keyword:** *Talent Management, Talent Identification, AHP, Rekrutmen dan Seleksi*

## I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan kompetensi pasar global yang terjadi beberapa tahun terakhir menyebabkan perusahaan dituntut untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari 52 perusahaan Indonesia yang menjadi responden survey, 85% diantaranya menyatakan terdapat masalah dalam menarik karyawan dengan keterampilan kritical dan lebih dari 77% mengalami kesulitan mendapatkan karyawan dengan potensi tinggi. Kelompok karyawan ini akan ditempatkan pada posisi-posisi kunci (*key position*) di perusahaan. Angka ini cukup tinggi dibandingkan dengan angka global sebesar 71% dan 60% untuk masing-masing kriteria [1].

Salah satu cara perusahaan untuk mengisi *key position* adalah dengan mengadakan program *Management Trainee (MT)*. Program ini merupakan salah satu bagian dari *succession plan* di perusahaan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pegawai yang benar-benar memiliki pengetahuan yang luas tentang kondisi perusahaan dan nantinya akan ditempatkan di berbagai *key position* di perusahaan tersebut. Nantinya kandidat program ini adalah orang-orang pilihan yang sengaja disiapkan untuk cepat mencapai posisi pimpinan di perusahaan yang bersangkutan.

Keadaan di lapangan menunjukkan bahwa pada tahun 2011 perusahaan-perusahaan di Indonesia kekurangan tenaga kerja di level *mid-management* sebanyak 13% dan angka ini diproyeksikan akan terus mengalami kenaikan hingga pada tahun 2020, perusahaan-perusahaan di Indonesia akan kekurangan tenaga kerja di level *mid-management* sebanyak 56% [2].

Pencarian kandidat program MT bukanlah tanpa masalah. Masalah terbesar bagi perusahaan dalam mendapatkan kandidat terbaik adalah kurangnya jumlah calon kandidat dengan kualifikasi yang diinginkan yang mendaftar ketika lowongan program MT dibuka [3]. Kuantitas pelamar tidak berbanding lurus dengan kualitas yang diinginkan perusahaan dimiliki oleh kandidat MT,

sehingga menyebabkan perusahaan hanya memiliki pilihan yang terbatas.

PT. XYZ merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang kebandarudaraan. Hingga tahun 2013, PT XYZ memiliki total jumlah karyawan sebanyak 3.641 orang yang didominasi oleh kelompok usia 51-55 tahun. Hingga tahun 2015 diperkirakan perusahaan tetap akan didominasi oleh pegawai pada kelompok usia persiapan pensiun sehingga menyebabkan perusahaan kekurangan pegawai pada kelompok usia produktif.

Selain itu, komposisi pegawai berdasarkan kelas jabatan juga didominasi oleh kelompok kelas jabatan level 12. Perusahaan mengakui adanya kekurangan jumlah pegawai di level *mid-management*. Hal ini menyebabkan perusahaan membuka program lowongan MT untuk tahun selanjutnya sebagai upaya pemenuhan posisi di level *mid-management*.

Untuk mendapatkan kandidat MT yang sesuai, ada berbagai hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, salah satunya adalah menentukan kriteria dalam proses rekrutmen dan seleksi. Kriteria-kriteria ini yang nantinya akan menjadi pedoman dalam menentukan calon kandidat yang sesuai untuk mengisi posisi MT di perusahaan.

Dari berbagai uraian penyebab masalah yang telah dipaparkan, peneliti tertarik untuk membuat pemetaan proses rekrutmen dan seleksi khususnya untuk program *Management Trainee* untuk membantu perusahaan dalam menentukan kriteria yang menjadi prioritas dalam memilih calon kandidat untuk mengisi posisi MT di perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) karena metode ini biasa diterapkan untuk memecahkan masalah terukur maupun masalah yang memerlukan pendapat [4]. AHP juga digunakan untuk dapat memahami kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan.

## II. TALENT MANAGEMENT DAN ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

### A. Talent Management

*Talent Management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. *Talent* dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan [8]. *Talent management* juga diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan. Tahapan-tahapan dari program *talent management* adalah sebagai berikut [4] :

1. Menetapkan kriteria talenta
2. Menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta
3. Membuat program percepatan pengembangan talenta

4. Menugaskan posisi kunci
5. Mengevaluasi kemajuan program

### B. Analytic Hierarchy Process (AHP)

*Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mengorganisir dan menganalisis keputusan-keputusan kompleks berdasarkan model matematis dan psikologis. Analisis ini ditujukan untuk membuat model permasalahan yang tidak terstruktur dan diterapkan untuk memecahkan masalah-masalah terukur maupun masalah-masalah yang memerlukan pendapat dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan [4]. Dalam perhitungan AHP terdapat skala banding yang digunakan, yaitu [5]:

Tabel 1. Skala Banding dalam AHP

| Tingkat Kepentingan                       | Definisi  |
|---|---|
| 1   | Sama penting                                      |
| 3   | Sedikit lebih penting                             |
| 5   | Sangat penting                                    |
| 7   | Jelas lebih penting                               |
| 9   | Mutlak lebih penting                              |
| 2, 4, 6, 8                                | Apabila ragu-ragu antar dua nilai yang berdekatan |
| 1/3, 1/5, 1/7, 1/9 dan 1/2, 1/4, 1/6, 1/8 | Kebalikan nilai keputusan dari skala 1-9          |

Dalam membuat keputusan untuk menghasilkan prioritas diperlukan proses dekomposisi dengan langkah sebagai berikut [5]:

1. Menentukan masalah dan menentukan tujuan.
2. Menyusun hirarki keputusan dari level paling atas (berisi tujuan dari keputusan), kemudian menuju ke level menengah (berisi kriteria-kriteria yang mempengaruhi elemen-elemen tersebut) sehingga ke level yang paling rendah (berisi alternatif strategi).
3. Membangun matriks *Pairwise Comparison*. Setiap elemen di level yang lebih tinggi digunakan untuk membandingkan elemen yang berada langsung dibawahnya.
4. Membuat normalisasi data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maksimum yang diperoleh. Apabila tidak konsisten maka pengambilan data perlu diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Langkah ini dilakukan untuk mensintesis pilihan dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai tujuan.
8. Menguji konsistensi hirarki.

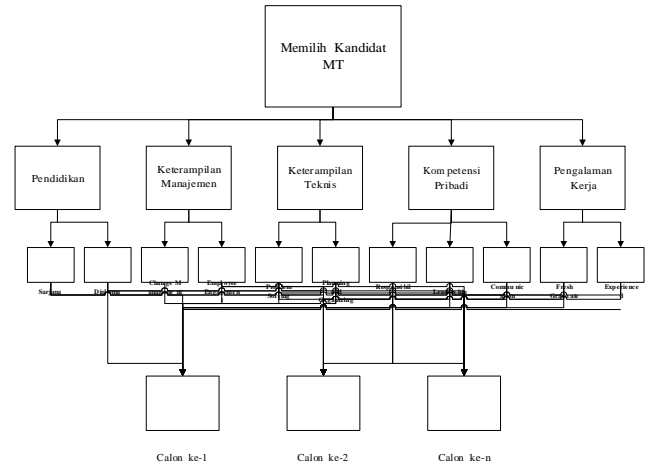
Keuntungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut [4]:

1. Hirarki mewakili suatu sistem yang dapat menerangkan bagaimana prioritas pada level yang lebih tinggi dapat mempengaruhi prioritas pada level yang lebih rendah.
2. Hirarki memberikan informasi rinci mengenai struktur dan fungsi dari sistem pada level yang jauh

lebih rendah dan memberikan gambaran mengenai aktor dan tujuan pada level yang lebih tinggi.

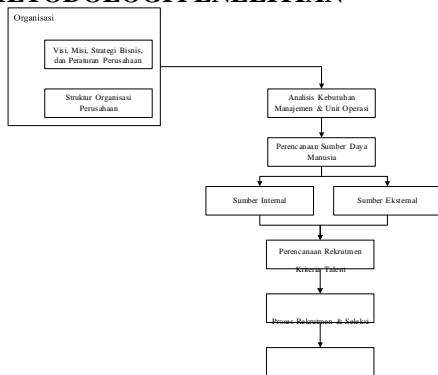
3. Sistem akan menjadi efisien jika disusun dalam bentuk hirarki.
4. Bersifat stabil dan fleksibel dalam arti penambahan

unsur pada struktur yang telah tersusun baik tidak akan mengganggu penampilannya.



Gambar 2. Hirarki Utama Model Rekrutmen dan Seleksi *Management Trainee*

### III. METODOLOGI PENELITIAN



Gambar 1. Model Konseptual

Penelitian dimulai dengan mengenali visi dan misi dari perusahaan. Dari visi dan misi yang telah ditetapkan, kemudian diidentifikasi faktor, aktor, dan tujuan terkait dengan program *management trainee* di perusahaan. Setelah dilakukan identifikasi, kemudian dilakukan pengolahan data dan analisis menggunakan metode AHP yang akan menghasilkan kriteria yang diberikan oleh perusahaan. Dari kriteria yang telah diketahui, kemudian akan dihasilkan rekomendasi proses rekrutmen dan seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan kandidat MT.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hirarki Utama Model Rekrutmen dan Karyawan

Hirarki utama terdiri dari empat komponen yang saling terkait dalam penyusunan hirarki model rekrutmen. Empat komponen ini terdiri dari faktor yang mempengaruhi, aktor yang berperan dalam rekrutmen, tujuan diadakannya rekrutmen, dan model rekrutmen yang sesuai.

Faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan model rekrutmen program *management trainee* yaitu:

1. Pendidikan terakhir
2. Keterampilan manajemen
3. Keterampilan teknis
4. Kompetensi pribadi
5. Pengalaman kerja

#### B. Hasil Pengolahan Data Hierarki Utama Faktor Penyusunan Model Rekrutmen

| Faktor              | Bobot    | Prioritas |
|---------------------|----------|-----------|
| Pendidikan Terakhir | 0.316542 | 1         |
| Kemampuan Manajemen | 0.223556 | 2         |
| Kemampuan Teknis    | 0.162219 | 4         |
| Kemampuan Personal  | 0.187259 | 3         |
| Pengalaman Kerja    | 0.110424 | 5         |

#### C. Hasil Pengolahan Data Hierarki Kedua: Pendidikan Terakhir

| Pendidikan Terakhir | Bobot   | Prioritas |
|---------------------|---------|-----------|
| Sarjana             | 0.52642 | 1         |
| Diploma             | 0.47358 | 2         |

#### D. Hasil Pengolahan Data Hierarki Kedua: Keterampilan Manajemen

| Keterampilan Manajemen | Bobot | Prioritas |
|------------------------|-------|-----------|
|------------------------|-------|-----------|

|                            |         |   |
|----------------------------|---------|---|
| <i>Change Management</i>   | 0.57344 | 1 |
| <i>Employee Management</i> | 0.42666 | 2 |

E. Hasil Pengolahan Data Hierarki Kedua: Keterampilan Teknis

| Keterampilan Teknis            | Bobot   | Prioritas |
|--------------------------------|---------|-----------|
| <i>Problem Solving</i>         | 0.50456 | 1         |
| <i>Planning and Organizing</i> | 0.48544 | 2         |

F. Hasil Pengolahan Data Hierarki Kedua: Kompetensi Pribadi

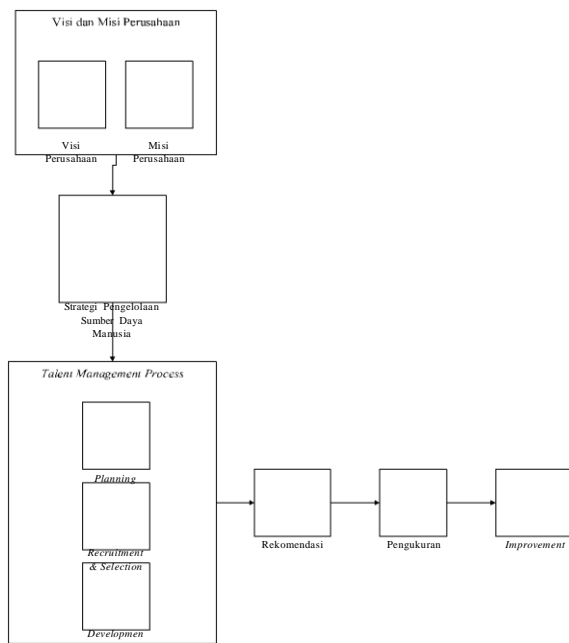
| Kompetensi Pribadi    | Bobot   | Prioritas |
|-----------------------|---------|-----------|
| <i>Communication</i>  | 0.26411 | 3         |
| <i>Leadership</i>     | 0.42595 | 1         |
| <i>Responsibility</i> | 0.30994 | 2         |

G. Hasil Pengolahan Data Hierarki Kedua: Pengalaman Kerja

| Pengalaman Kerja      | Bobot   | Prioritas |
|-----------------------|---------|-----------|
| <i>Fresh Graduate</i> | 0.62023 | 1         |
| <i>Experienced</i>    | 0.37977 | 2         |

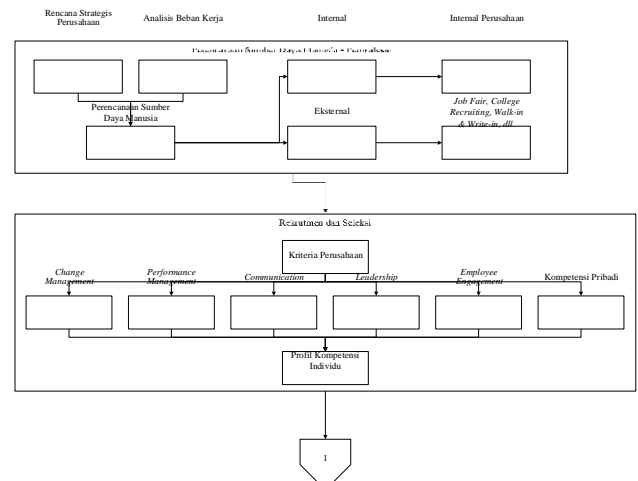
H. Analisis dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil pengolahan data telah diperoleh kriteria-kriteria *talent pool* yang menjadi prioritas di perusahaan. Langkah selanjutnya adalah pemetaan proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi yang direkomendasikan dijelaskan pada Gambar 12.

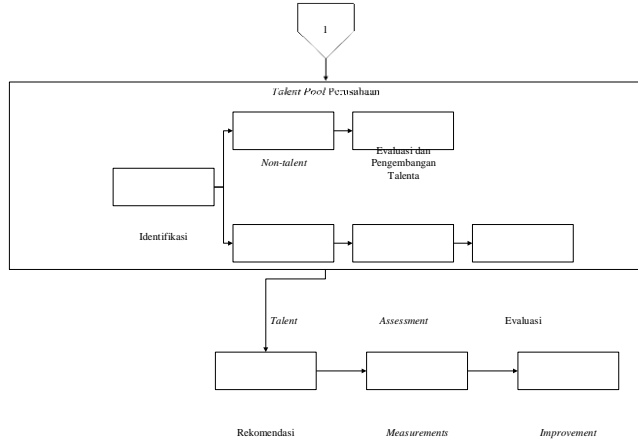


Gambar 12. Model Proses Rekrutmen dan Seleksi Level 0

- Rangkaian model Proses Rekrutmen dan Seleksi dimulai dari visi dan misi perusahaan yang diturunkan menjadi Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- Setelah itu dilakukan proses perencanaan (*planning*), proses rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), dan proses pengembangan (*development*). Ketiga proses ini termasuk ke dalam *Talent Management Process*.
- Hasil dari *Talent Management Process* kemudian menjadi hasil akhir yang akan menjadi rekomendasi.
- Kemudian dilakukan pengukuran menggunakan alat pengukuran yang ada.
- Setelah melakukan pengukuran maka selanjutnya akan dilakukan *improvement* terhadap bagian-bagian dari model yang perlu diperbaiki untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.



Gambar 13. Model Proses Rekrutmen dan Seleksi Level 1



Gambar 13. Model Proses Rekrutmen dan Seleksi Level 1 (lanjutan)

V. DAFTAR PUSTAKA

[1] *Learning & Development: Talent Management yang Bagus Tingkatkan Kepuasan Karyawan*. (2012, 3 Maret). Dipetik 20 Januari 2014, dari Portal HR: <http://www.portallhr.com/people-management/learning-development/talent-management-yang-bagus-tingkatkan-kepuasan-karyawan/>

[2] *The Boston Consulting Group*. (2015)

[3] *Gradireland Graduate Survey Salary*. (2012)

[4] Redyanti, P. (2009). *Analisis Model Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan PT Unitex Tbk*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Institut Pertanian Bogor.

[5] Paillin, D.B, & Talib, T. (2013). Alternatif Penanggulangan Tengkulak Dalam Usaha Budidaya Rumput Laut di Kabupaten Seram Bagian Barat. *Arika Media Ilmuan dan Praktisi Teknik Industri*, 65.