JURNAL PENDIDIKAN INDONESIA

p-ISSN : 2745-7141 e-ISSN : 2746-1920

Jurnal Pendidikan Indonesia
Vol. 6 No. 5 Mei 2025

Analisis Kompetensi Karyawan dalam Penggunaan Microsoft Office untuk Promosi Jabatan pada PT. HI di Jepara

Kevin Algufron Haryonagoro, Trias Setiawati
Universitas Islam Indonesia, Indonesia
Email: 19311479@students.uii.ac.id, setiawati@uii.ac.id

INFO ARTIKEL

Kata Kunci: Kompetensi karyawan, Promosi Jabatan, Pelatihan Karyawan.

ABSTRAK

PT. HI adalah sebuah perusahaan yang masuk kedalam kategori perusahaan dagang yang bergerak pada industri bahan baku furnitur seperti packaging (Pengemasan), adhesive (Perekat), dan solvent (Pelarut). Penelitian ini menganalisis kemampuan karyawan dalam penggunaan Microsoft Office terhadap promosi jabatan di PT. HI, Jepara. Dalam era digital, penguasaan teknologi, terutama Microsoft Office menjadi keterampilan esensial bagi karyawan yang ingin berkembang dalam organisasi. Hasil penelitian ini untuk menguji dan menganalisis 1) kemampuan karyawan dalam penggunaan Microsoft Office, 2) kondisi promosi jabatan pada perusahaan, 3) memberikan rekomendasi kepada perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Data diperoleh dari 6 narasumber yang terdiri dari Manajer, HRD, Salesman serta karyawan di bagian gudang dan pengiriman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional cenderung tidak terbiasa menggunakan Microsoft Office karena pekerjaan mereka lebih banyak berfokus pada tugas manual dan operasional., terbatasnya pelatihan di perusahaan serta kurangnya penggunaan dalam tugas sehari-hari sehingga keterampilan yang diperoleh dari pendidikan formal cenderung terlupakan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keterampilan Microsoft Office menjadi salah satu faktor utama dalam promosi jabatan, terutama untuk posisi administratif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam penggunaan Microsoft Office agar mereka lebih siap dalam menghadapi peluang promosi jabatan di masa depan.

Keywords: *Employee Competence, Job Promotion, Employee Training*

ABSTRACT

PT. HI is a company classified as a trading company engaged in the raw material furniture industry, such as packaging, adhesives, and solvents. This study analyzes employees' ability to use Microsoft Office in relation to job promotions at PT. HI in Jepara. In the digital era, proficiency in technology, especially Microsoft Office, has become an essential skill for employees who wish to advance within an organization. The objectives of this research are to examine and analyze: 1) employees' skills in using Microsoft Office, 2) the current state of job promotions within the company, and 3) provide recommendations for the company. The research method used is a qualitative approach with data

collection techniques through interviews and documentation. Data was obtained from 6 informants, consisting of the Manager, HRD, Salesman, and employees from the warehouse and shipping departments. The results of the study indicate that operational employees tend to be unfamiliar with Microsoft Office because their work is more focused on manual and operational tasks, limited training within the company, and insufficient use of the software in daily tasks, leading to the skills acquired through formal education being neglected. The findings of this study emphasize that Microsoft Office skills are a key factor in job promotions, particularly for administrative positions. Therefore, the company needs to consider implementing training programs to enhance employees' competence in using Microsoft Office, enabling them to be better prepared for future job promotion opportunities.

PENDAHULUAN

Penguasaan Microsoft Office merupakan keterampilan dasar yang sangat penting dalam mendukung efisiensi kerja, khususnya pada posisi administrasi dan manajerial. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. HI masih terbatas pada penggunaan tingkat dasar, seperti mengetik dan mengisi data sederhana. Minimnya pelatihan dan kurangnya penerapan dalam pekerjaan sehari-hari menjadi faktor utama lemahnya penguasaan tersebut. Fenomena ini juga berkaitan dengan kesiapan promosi jabatan. Banyak karyawan yang tidak siap naik jabatan, baik karena kurangnya kepercayaan diri, ketidakmampuan teknis, maupun kenyamanan dengan rutinitas saat ini. Ini menciptakan kesenjangan antara potensi karyawan dan realisasi kariernya.

Dari sisi teori, Transfer of Training (Snell & Bohlander, 2013) menjelaskan bahwa pelatihan harus relevan dan didukung lingkungan kerja agar keterampilan dapat diterapkan secara efektif. Sayangnya, pelatihan di perusahaan masih belum tersedia secara formal. Job Characteristics Model (Greenberg, 2011) menunjukkan bahwa pekerjaan yang monoton mengurangi motivasi untuk berkembang, seperti yang terjadi pada karyawan bagian gudang. Sementara itu, Human Capital Theory (Cummings & Worley, 2009) menekankan pentingnya investasi pada pelatihan untuk menghasilkan SDM yang siap promosi.

Dengan demikian, keterampilan Microsoft Office bukan hanya syarat teknis, tetapi juga indikator kesiapan karier. Perusahaan perlu menciptakan sistem pengembangan karyawan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan agar proses promosi lebih adil dan berbasis kompetensi.

Penelitian terdahulu oleh Alwi dan Tahrir (2018) menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan Microsoft Office dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam posisi administratif yang membutuhkan kemampuan pemrosesan data dan penyusunan laporan. Sementara itu, penelitian oleh Sari dan Kusuma (2020) mengidentifikasi bahwa kurangnya pelatihan dalam penggunaan perangkat lunak kantor memengaruhi kesiapan karyawan untuk promosi jabatan di berbagai sektor. Berdasarkan kedua penelitian

tersebut, penelitian ini memberikan kebaruan dengan mengkaji pengaruh langsung penguasaan Microsoft Office terhadap peluang promosi jabatan di PT. HI, Jepara, dengan menekankan pada faktor-faktor internal seperti pelatihan dan penerapan keterampilan di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang pengaruh kompetensi Microsoft Office terhadap peluang promosi jabatan serta memberikan rekomendasi untuk peningkatan pelatihan bagi karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara penguasaan Microsoft Office dengan promosi jabatan di PT. HI, serta mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi promosi. Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan wawasan bagi perusahaan dalam memahami pentingnya penguasaan Microsoft Office sebagai bagian dari kompetensi yang dibutuhkan untuk promosi jabatan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan pelatihan bagi karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan mereka dan memaksimalkan potensi karier yang tersedia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi. Creswell (2009) dalam penelitian kualitatif, data dapat berasal dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dan dokumen yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Miles dan Huberman (1994) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif proses pengumpulan data harus melalui 3 tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada penelitian ini data yang diambil berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menggunakan Mic.Office di perusahaan PT. HI, data tersebut diambil dari hasil dari wawancara yang dilakukan kepada HRD serta karyawan PT. HI. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 6 narasumber. Narasumber terdiri 1 orang HRD, 1 orang Manajer, 1 orang kepala gudang, dan 3 staff pergudangan.

Proses analisis data dimulai dengan reduksi data, yang dilakukan dengan memilah dan memilih informasi yang relevan dari hasil wawancara. Data yang telah dipilih kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang menggambarkan hubungan antara penguasaan Microsoft Office dan kesiapan promosi jabatan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola-pola utama yang muncul dari data yang dikumpulkan, dan berdasarkan kesimpulan tersebut, rekomendasi disusun untuk perusahaan agar dapat meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sudah mendapatkan pengetahuan di pendidikan formal tetapi sudah lupa keterampilan Ms. Office

Dalam dunia kerja modern, keterampilan Microsoft Office penting untuk mendukung produktivitas. Namun, wawancara dengan beberapa karyawan menunjukkan bahwa keterampilan ini belum dikuasai dengan baik karena beberapa faktor eksternal, seperti keterbatasan penggunaan dalam pekerjaan dan latar belakang pendidikan.

Mr. L (Kepala Gudang) menyampaikan bahwa keterampilannya dalam Ms. Office berasal dari sekolah, tetapi karena jarang digunakan di pekerjaan, kemampuannya menjadi menurun. Mr. D (Staf Gudang) menambahkan bahwa waktu belajar di sekolah dulu terbatas, sehingga pemahaman tentang aplikasi perkantoran pun kurang. Sementara itu, Mr. H (Manajer) menekankan bahwa tidak semua sekolah mengajarkan komputer secara mendalam, sehingga banyak karyawan masuk kerja tanpa bekal keterampilan yang cukup.

Dapat disimpulkan bahwa meskipun keterampilan Ms. Office sudah diperkenalkan di sekolah, kurangnya praktik dan pelatihan lanjutan menyebabkan kemampuan tersebut tidak berkembang optimal di dunia kerja.

Pekerjaan tidak berhubungan langsung dengan Ms. Office

Tidak semua pekerjaan di perusahaan memerlukan keterampilan Microsoft Office karena tuntutan tugas yang berbeda. Pekerjaan di bidang operasional, gudang, dan pengiriman lebih berfokus pada kegiatan teknis dan lapangan, sehingga penggunaan Ms. Office tidak menjadi kebutuhan utama.

Mr. L (Kepala Gudang) menyebutkan bahwa pekerjaannya lebih banyak melibatkan pengecekan dan pemotongan stok secara manual, dan data biasanya diberikan dalam bentuk cetak oleh bagian administrasi. Mr. A dan Mr. D (Staf Gudang) juga menegaskan bahwa pekerjaan mereka berfokus pada pengiriman barang, sehingga tidak membutuhkan penguasaan Ms. Office. Hal ini diperkuat oleh Mr. H (Manajer) yang menyatakan bahwa sebagian besar karyawan di bagian operasional memang tidak menggunakan Ms. Office dalam pekerjaannya.

Kesimpulannya, keterampilan Ms. Office lebih dibutuhkan pada posisi administratif, sementara pekerjaan lapangan lebih menekankan pada keterampilan teknis, sehingga penguasaan Ms. Office tidak menjadi prioritas di semua posisi.

Sudah mendapatkan pengetahuan di pendidikan formal tetapi kurang bisa memahami

Pendidikan formal umumnya memberikan dasar penggunaan Ms. Office, namun tidak selalu cukup untuk membekali individu menghadapi tuntutan kerja. Mr. I (Sales Marketing) menyatakan bahwa meskipun pernah belajar di sekolah, narasumber tidak mengikuti kursus tambahan sehingga masih perlu belajar lebih lanjut agar lebih lancar. Hal serupa disampaikan oleh Mr. A (Staf Gudang), yang menyebut bahwa pembelajarannya hanya sebatas dasar dan tidak mendalam.

Dari kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun pendidikan formal memberikan bekal awal, keterampilan tersebut belum cukup optimal tanpa pelatihan lanjutan. Hal ini menegaskan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan praktik nyata untuk meningkatkan kemampuan digital yang sesuai dengan kebutuhan kerja.

Belum ada pelatihan khusus dari perusahaan

Dalam dunia kerja yang semakin mengandalkan teknologi digital, keterampilan menggunakan Ms. Office menjadi penting untuk menunjang produktivitas. Namun, di PT. HI, belum tersedia pelatihan resmi dari perusahaan terkait penggunaan Ms. Office. Hal ini disebabkan oleh belum dianggapnya pelatihan tersebut sebagai kebutuhan mendesak, terutama bagi karyawan di bagian operasional seperti gudang dan pengiriman, yang jarang menggunakan Ms. Office dalam pekerjaan sehari-hari.

Sebagian besar karyawan di posisi tersebut lebih banyak terlibat dalam aktivitas lapangan yang tidak memerlukan keterampilan digital secara langsung. Karena itu, penguasaan Ms. Office belum menjadi fokus utama dalam pengembangan karyawan. Meskipun demikian, terdapat beberapa posisi seperti staf marketing yang tetap membutuhkan keterampilan ini, meskipun belum difasilitasi secara resmi melalui pelatihan.

Kesimpulannya, meski saat ini pelatihan Ms. Office belum menjadi prioritas perusahaan, tetap ada kebutuhan dari sebagian karyawan akan peningkatan kemampuan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu mulai mempertimbangkan pelatihan Ms. Office sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi karyawan, terutama untuk menghadapi tantangan kerja yang semakin digital.

Berdasarkan keseluruhan pernyataan dari para narasumber, dapat disimpulkan bahwa hingga saat ini perusahaan belum menyediakan pelatihan resmi terkait penggunaan Ms. Office. Alasan utama yang dikemukakan oleh pihak HRD dan manajemen adalah karena belum adanya urgensi serta karena banyak posisi kerja, khususnya yang bersifat teknis dan operasional, tidak menggunakan aplikasi tersebut secara langsung. Namun demikian, temuan dari wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan, terutama dari divisi non-operasional, tetap memiliki kebutuhan akan pelatihan Ms. Office untuk mendukung kelancaran pekerjaan mereka. Oleh karena itu, dalam jangka panjang, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan penyediaan pelatihan yang adaptif terhadap kebutuhan masing-masing divisi, sebagai bentuk investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan secara menyeluruh.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa keterampilan penggunaan Microsoft Office (Ms. Office) yang telah diperoleh dari pendidikan formal cenderung terlupakan karena jarangnya digunakan dalam pekerjaan. Mayoritas responden menyatakan bahwa meskipun mereka pernah mempelajari Ms. Office di sekolah, keterampilan tersebut tidak lagi terasah karena tidak relevan dengan tugas harian mereka. Hal ini tercermin dari pernyataan Mr. L dan Mr. D yang menyebutkan bahwa keterbatasan waktu belajar dan minimnya praktik menyebabkan mereka kesulitan dalam mengingat kembali materi yang pernah dipelajari.

Fenomena ini dapat dijelaskan dengan Transfer of Training Theory (Snell & Bohlander, 2013), yang menyatakan bahwa keterampilan hanya akan bertahan jika diterapkan di tempat kerja. Dalam kasus ini, kurangnya praktik menjadi hambatan utama dalam proses transfer pelatihan. Selain itu, desain pekerjaan yang monoton dan tidak menuntut variasi keterampilan—seperti di bagian pergudangan dan pengiriman—membuat karyawan tidak terdorong untuk mempertahankan kemampuan tersebut. Hal ini

sesuai dengan Job Characteristics Model (Hackman & Oldham dalam Greenberg, 2011) yang menekankan pentingnya variasi tugas untuk memotivasi pengembangan keterampilan.

Ketiadaan pelatihan dari perusahaan turut memperkuat kondisi ini. Sebagaimana disampaikan oleh Mr. Z dari HRD, pelatihan Ms. Office belum dianggap mendesak karena tidak semua divisi menggunakannya secara rutin. Padahal, menurut Human Capital Theory (Armstrong, 2009), investasi dalam pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kualitas karyawan dan daya saing organisasi.

Dengan demikian, terdapat tiga penyebab utama keterampilan Ms. Office menjadi terlupakan: (1) minimnya praktik di tempat kerja, (2) desain pekerjaan yang tidak mendukung penerapan keterampilan, dan (3) kurangnya pelatihan dari perusahaan. Untuk itu, diperlukan strategi pelatihan berkelanjutan dan desain kerja yang mendukung pengembangan keterampilan digital.

Promosi jabatan dalam dunia kerja idealnya mencerminkan apresiasi atas kontribusi karyawan dan keberhasilan pengembangan kompetensi individu. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak karyawan gagal mendapatkan promosi karena kurangnya penguasaan keterampilan teknis, khususnya Ms. Office. Akibatnya, perusahaan sering merekrut tenaga kerja dari luar karena karyawan internal belum memenuhi kualifikasi, seperti disampaikan oleh HRD bahwa posisi seperti admin membutuhkan penguasaan komputer dan Ms. Office.

Situasi ini dijelaskan oleh Human Capital Theory (Armstrong, 2009), yang menekankan pentingnya investasi dalam keterampilan sebagai aset organisasi. Ketika karyawan tidak mengembangkan keterampilan sesuai kebutuhan organisasi, mereka kehilangan kesempatan promosi. Selain itu, teori kompetensi (Snell & Bohlander, 2013) menegaskan bahwa promosi tidak hanya bergantung pada pengalaman kerja, tetapi juga pada kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku.

Hasil wawancara juga menunjukkan minimnya dukungan perusahaan terhadap pengembangan karir, seperti pelatihan atau mentoring. Hal ini memperkuat hambatan karir yang dijelaskan melalui Career Development Theory, di mana perkembangan karir seharusnya didukung oleh program yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Cummings & Worley, 2009).

Penelitian ini sejalan dengan temuan Abidin & Musadad (2024), yang menyatakan bahwa kompetensi memberi pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibanding promosi jabatan itu sendiri. Sementara Prasetyo & Suharini (2018) serta Batubara & Rizky (2024) juga menegaskan bahwa penguasaan keterampilan teknis, seperti Ms. Office, merupakan faktor penentu dalam promosi jabatan berbasis kompetensi.

Kesimpulannya, kurangnya penguasaan Ms. Office menjadi hambatan utama bagi promosi jabatan di perusahaan. Tanpa sistem pengembangan karir dan pelatihan yang memadai, organisasi akan terus bergantung pada rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan keterampilan teknis dan menerapkan sistem promosi berbasis kompetensi untuk mendorong pengembangan sumber daya internal secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga poin utama terkait kompetensi penggunaan Microsoft Office dan kaitannya dengan promosi jabatan. Pertama, sebagian besar karyawan hanya menguasai Microsoft Office pada tingkat dasar, tanpa pemahaman mendalam terhadap fitur lanjutan seperti rumus Excel atau pivot table. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pelatihan resmi dari perusahaan, yang sesuai dengan teori transfer of training yang menekankan pentingnya pelatihan digital sebagai bagian dari strategi jangka panjang perusahaan. Kedua, kondisi promosi jabatan di perusahaan belum sepenuhnya berbasis kompetensi, dimana penilaian promosi lebih dipengaruhi oleh masa kerja atau relasi personal, bukan oleh kemampuan teknis seperti penguasaan Microsoft Office. Ketiga, untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memperbaiki sistem promosi, perusahaan disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan rutin Microsoft Office, menerapkan evaluasi kompetensi berbasis tugas kerja, mengembangkan program mentoring internal, dan memberikan akses ke sumber belajar mandiri seperti modul dan e-learning. Secara keseluruhan, peningkatan kompetensi Microsoft Office sangat penting dalam mendukung promosi jabatan, dan tanpa pelatihan serta sistem penilaian berbasis kompetensi, perusahaan berisiko kehilangan potensi internal dan harus bergantung pada rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM yang terstruktur, adil, dan berkelanjutan perlu segera diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Ajat, R. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Deepublish, Yogyakarta.

Armstrong, M. (2009). *Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). Kogan Page, London.

Arif, M., & Lesmana. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Jurnal Humaniora*, 4(1), 106-109.

Basri, M., & Rosfiah, A. (2022). *Pengaruh Efektivitas dan Efisiensi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Dinas Sosial Kota Kendari. Journal Publicuho*, 5(4).

Batubara, K., & Rizky, M. C. (2024). *Peran Human Capital Management Dalam Perekrutan Tenaga Kerja. Yos Soedarso Economics Journal*, 6(3), 72-80.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). *Transfer of Training: A Meta-Analytic Review*. *Journal of Management*, 36(4), 1065- 1105.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change* (9th ed.). Cengage Learning, Boston.

Chaplin, J. P. (1998). *Kamus Lengkap Psikologi*. Penerjemah Kartini Kartono. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications, California.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education, England.

Edy Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cet. ke-8). Prenada Media Group, Jakarta.

Gie, T. L. (2000). *Administrasi Perkantoran Modern* (Edisi Ketujuh). Liberty, Yogyakarta.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson Education Limited, London.

Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara*, Jakarta.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. E. (2006). *Management of Organizational Behavior* (7th ed.). Prentice Hall, New Jersey.

Hutauruk, T. R., Pertiwi, H., & Romadloni, M. (2023). *Pengaruh Model Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adidaya Andalan Asia Cabang Samarinda. Jurnal Economina*, 2(1), 101-110.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd ed.). New Age International Publishers, New Delhi.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson, Boston.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance.* Prentice Hall, New York.

Marwaha, P., Agarwal, V., Mishra, S., Traisad, R., & Faiz, A. (2023). *Strategic Management of Human Resources: Analysing the Significance of Human Capital in the Organization*. *Multidisciplinary Review*, 6:e2023ss091.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass, San Francisco.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications, California.

Prasetyo, D. D., & Suharini, S. (2018). *Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga*. *Widya Cipta*, 2(1), 118-125.

Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). *Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations. European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-170. Snell,

S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16th ed.). Cengage Learning, Boston.

Snell, S. A., & Morris, S. (2018). *Managing Human Resources* (18th ed.). Cengage Learning, Boston.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Wibowo, A. (2007). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Widiastuti, T. (2019). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 6(1), 45-56.