



---

## Analisis Kompetensi Karyawan Departemen PPIC pada Salah Satu Perusahaan Pupuk Swasta di Kabupaten Gresik

Putri Andini Sekar Sari<sup>1\*</sup>, Maulidyah Amalina Rizqi<sup>2</sup>

andinisekar07@gmail.com<sup>1\*</sup>, maulidyah@umg.ac.id<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen

<sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Gresik

Received: 13 12 2024. Revised: 01 01 2025. Accepted: 03 01 2025.

**Abstract :** This research aims to measure the competencies of employees in the PPIC department at a private fertilizer company in Gresik Regency and evaluate the existing recruitment and selection processes. Using a qualitative descriptive approach, the research collected primary data through in-depth interviews with HRD, PPIC Leaders, and employees with and without relevant experience. Data were analyzed using the Miles and Hubman interactive model, which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results reveal a competency gap among PPIC employees, primarily caused by suboptimal recruitment and selection processes, leading to mismatches between candidates' qualifications and job requirements. Employees without relevant experience face difficulties in performing technical tasks, affecting the department's productivity and efficiency. This study emphasizes the need for a more structured recruitment and selection process and targeted formal training to enhance employee competencies.

**Keywords :** Competency, Competency Gap.

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kompetensi karyawan di departemen PPIC pada salah satu perusahaan pupuk swasta di Kabupaten Gresik serta meluncurkan proses rekrutmen dan seleksi yang ada. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengumpulkan data primer melalui wawancara mendalam dengan HRD, Leader PPIC, dan karyawan dengan maupun tanpa pengalaman yang relevan. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Hubman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi di antara karyawan PPIC, yang sebagian besar disebabkan oleh proses rekrutmen dan seleksi yang belum optimal sehingga kualifikasi dan pengalaman kandidat tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Karyawan tanpa pengalaman relevan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas teknis, yang mempengaruhi produktivitas dan efisiensi departemen. Penelitian ini menekankan perlunya proses rekrutmen dan seleksi yang lebih terstruktur serta pelatihan formal yang terfokus untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

**Kata Kunci :** Kompetensi, Kesenjangan Kompetensi.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset utama yang memiliki nilai terbesar bagi setiap perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan kinerja SDM (Masud et al., 2022). Kompetensi karyawan, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja, menjadi elemen penting dalam mendukung operasional yang efektif, khususnya dalam industri pupuk yang membutuhkan standar kualitas tinggi. Salah satu perusahaan pupuk swasta di Kabupaten Gresik menghadapi tantangan signifikan terkait kompetensi karyawan di Departemen PPIC (Production Planning and Inventory Control). Departemen ini berperan penting dalam memastikan stok bahan baku yang memadai dan kelancaran proses produksi, yang pada akhirnya berdampak pada pemenuhan kebutuhan pasar dan daya saing perusahaan. Namun, ditemukan adanya kesenjangan kompetensi karyawan di departemen ini yang disebabkan oleh sistem rekrutmen dan seleksi yang belum optimal.

Menurut HRD, ditemukan variasi yang signifikan dalam latar belakang pengalaman dan pendidikan karyawan yang mengakibatkan kesenjangan kompetensi di departemen PPIC perusahaan pupuk di Kabupaten Gresik. Beberapa karyawan memiliki pengalaman di bidang yang tidak relevan dengan tugas PPIC, seperti bidang elektronik, agama, sementara yang lainnya bahkan ada yang tidak memiliki pengalaman kerja sama sekali. Sebagian besar karyawan di Departemen PPIC merupakan lulusan SMA/SMK, meskipun kualifikasi menyatakan bahwa lulusan SMA/SMK dapat mendaftar dengan syarat memiliki pengalaman kerja minimal 10 tahun. Namun kenyataannya, banyak karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi tersebut. Meskipun terdapat karyawan dengan pendidikan sarjana, sebagian dari mereka tidak memiliki pengalaman maupun kompetensi yang sesuai dengan tuntutan spesifik di PPIC, seperti perencanaan produksi dan pengendalian persediaan.

Kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan pekerjaan dapat berdampak negatif pada produktivitas, efisiensi, dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar. Marthalia (2020) menyatakan bahwa ketidaksesuaian ini mengakibatkan tenaga kerja tidak dimanfaatkan secara maksimal, yang pada akhirnya menjadi beban bagi karyawan dan perusahaan dalam hal produktivitas dan daya saing. Selain itu, kompetensi yang tidak memadai juga menghambat proses adaptasi karyawan terhadap teknologi baru dan prosedur kerja di PPIC, sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo (2010) dan Fenny et al. (2021), yang menegaskan pentingnya pengalaman kerja dalam memperkuat keterampilan teknis yang relevan.

Rekrutmen dan seleksi yang tepat menjadi langkah awal untuk memastikan kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan pekerjaan. Menurut Armstrong (2014), untuk menarik kandidat yang berkualitas serta memastikan kesesuaian antara calon karyawan dengan kebutuhan perusahaan, diperlukan strategi rekrutmen yang memanfaatkan berbagai saluran. Sementara itu, Kristof-Brown et al. (2005) melalui teori *Person-Organization Fit* menjelaskan bahwa proses seleksi harus mempertimbangkan keselarasan antara nilai individu dan budaya organisasi untuk memastikan produktivitas kerja. Proses seleksi yang tidak optimal dapat mengakibatkan kesenjangan kompetensi yang signifikan, terutama pada departemen yang membutuhkan pemahaman teknis mendalam seperti PPIC.

Penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya perbaikan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Rinaldi dan Rahmawati (2020) menemukan bahwa rekrutmen dan kemampuan kerja secara signifikan memengaruhi produktivitas karyawan, sedangkan Marthalia (2020) mengungkapkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam terhadap prosedur rekrutmen dan seleksi, serta strategi pengembangan kompetensi melalui pelatihan untuk menghadapi tantangan tersebut. Menurut McClelland (dalam Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2013), kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang secara langsung berdampak pada kinerja yang unggul. Kompetensi ini mencakup keterampilan teknis tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan bekerja sama dalam tim. Dalam konteks ini, Wibowo (2017) menyebutkan bahwa kompetensi karyawan dipengaruhi oleh motivasi, pengalaman, dan budaya organisasi.

Motivasi untuk belajar dan berkembang, misalnya, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi teknis mereka, sementara budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat mempercepat proses pengembangan tersebut. Pengelolaan SDM melalui rekrutmen dan seleksi juga berperan penting dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten. Armstrong (2014) menekankan pentingnya proses seleksi berbasis kompetensi untuk memastikan kandidat memiliki keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Penelitian Hutamto (2023) menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi yang baik tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menyoroti hubungan erat antara kompetensi, rekrutmen, dan produktivitas, yang menjadi dasar penting untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tujuan Penelitian ini yaitu untuk menganalisis kompetensi karyawan departemen PPIC pada salah satu perusahaan pupuk swasta di kabupaten Gresik dan mengetahui bagaimana

proses rekrutmen dan seleksi yang terjadi. Proses rekrutmen dan seleksi yang belum optimal di Departemen PPIC diduga berkontribusi pada melemahkan kompetensi karyawan. Karyawan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang tidak relevan sering kali tidak memenuhi kebutuhan teknis dalam pekerjaan di PPIC, yang pada mempengaruhi produktivitas dan efisiensi departemen kerja. Oleh karena itu, hipotesis utama dalam penelitian ini adalah bahwa kesenjangan kompetensi di Departemen PPIC dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara proses rekrutmen dan seleksi yang ada dengan kebutuhan pekerjaan di unit ini. Hipotesis ini didasarkan pada teori Person-Organization Fit, yang menyarankan bahwa keseimbangan antara individu dan lingkungan kerja sangat penting untuk efektivitas pekerjaan dan produktivitas (Kristof-Brown et al., 2005).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami fenomena kesenjangan kompetensi karyawan di Departemen PPIC secara mendalam. Menurut Sugiyono (2022), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mengamati dan memahami konteks serta persepsi responden secara langsung, yang tidak dapat dijangkau oleh pendekatan kuantitatif. Dengan pendekatan ini maka penelitian fokus pada analisis mendalam terhadap proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan kompetensi berdasarkan pandangan dan pengalaman informan. Penelitian dilakukan di departemen PPIC pada salah satu perusahaan pupuk swasta yang berlokasi di Kabupaten Gresik. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer. Sumber data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara mendalam. Menurut Sugiyono (2018), sumber data primer sangat penting dalam penelitian kualitatif karena memberikan data yang relevan dan autentik. Informan dalam penelitian ini yaitu HRD, Leader PPIC, Karyawan berpengalaman dan Karyawan tanpa pengalaman. Analisis data dilakukan dengan metode interaktif Miles dan Hubman, yang meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kompetensi berakar dari kata “kompeten,” yang berarti memiliki kemampuan, kecakapan, atau keterampilan. Dalam manajemen sumber daya manusia, istilah ini mengacu pada sifat atau karakteristik individu yang berkontribusi pada keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaan. Dari wawancara dengan HRD, Leader PPIC, serta karyawan dengan dan tanpa pengalaman, ditemukan bahwa kompetensi karyawan di Departemen PPIC mencakup

dua dimensi utama: keterampilan teknis dan manajerial. Keterampilan teknis meliputi perencanaan produksi, pengelolaan inventaris, dan manajemen rantai pasokan, sedangkan keterampilan manajerial mencakup komunikasi dan koordinasi yang efektif. Kompetensi ini dianggap penting untuk menjaga produktivitas dan efisiensi kerja. Namun, terdapat kesenjangan kompetensi yang signifikan, terutama pada karyawan tanpa pengalaman.

Melalui wawancara dengan Leader PPIC diketahui bahwa ketidaksesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan pekerjaan berdampak dalam mencapai produktivitas, Bapak A selaku leader PPIC mengatakan, “Ketidaksesuaian kompetensi karyawan dengan kebutuhan pekerjaan banyak terjadi pada karyawan baru yang tidak memiliki pengalaman di bidang PPIC. Solusi yang kami terapkan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut yaitu dengan *sharing knowledge*. Pendekatan tersebut membantu karyawan baru memahami tugas mereka berdasarkan pengalaman praktis rekan kerja”. Selain itu melalui wawancara dengan karyawan departemen PPIC diketahui kelemahan setiap karyawan. Bapak R selaku karyawan tanpa pengalaman mengatakan, “Kelemahan terbesar saya adalah kurangnya pengetahuan teknis di awal bekerja, namun saya terus belajar dan berusaha memahami pekerjaan dari rekan-rekan yang lebih berpengalaman”. Sedangkan Bapak H selaku karyawan yang berpengalaman mengatakan, “Kelemahan terbesar saya mungkin adalah kurangnya pemahaman dalam menggunakan teknologi terbaru”. Mereka melaporkan tantangan dalam memahami alur kerja teknis, seperti penggunaan teknologi terkini dan aplikasi manajemen stok. Meskipun mereka berusaha belajar melalui pengalaman kerja, kurangnya pelatihan formal memperlambat proses adaptasi mereka. Sebaliknya, karyawan berpengalaman menunjukkan penguasaan lebih baik terhadap tugas teknis, meskipun mengidentifikasi adanya kelemahan dalam penyediaan teknologi yang mendukung kerja mereka.

Melalui wawancara dengan HRD diketahui bahwa proses rekrutmen di perusahaan melibatkan unit kerja yang mengajukan kebutuhan SDM kepada HRD, kemudian dilanjutkan dengan penyebaran informasi rekrutmen melalui media internal dan eksternal. Namun, informasi yang diberikan cenderung umum dan kurang menekankan keterampilan teknis yang diperlukan untuk posisi di PPIC. Menurut (Silaen et al., 2022), Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan dengan kapasitas, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai, guna mengisi kekurangan yang telah diidentifikasi dalam proses perencanaan tenaga kerja. Karyawan berpengalaman memberikan pendapat bahwa, “proses rekrutmen hanya memberikan gambaran umum tentang tanggung jawab dan kompetensi yang dibutuhkan. Informasi yang dicantumkan dalam pengumuman lowongan

kerja tidak merinci secara spesifik jurusan pendidikan yang diperlukan, pengalaman kerja yang relevan, maupun keterampilan teknis yang dibutuhkan”. Ketidaktepatan ini memungkinkan pelamar dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang tidak relevan untuk lolos ke tahap seleksi administratif. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab kesenjangan kompetensi di Departemen PPIC.

Melalui wawancara HRD menjelaskan bahwa proses seleksi mencakup tes administratif, wawancara teknis, dan psikotes. Wawancara teknis dilakukan oleh unit kerja pengguna untuk menilai kemampuan praktis kandidat dengan fokus pada penguasaan kompetensi teknis yang diperlukan, namun wawancara teknis yang dilakukan oleh Leader PPIC terkadang tidak cukup mendalam untuk mengevaluasi kemampuan praktis kandidat, terutama jika kandidat tersebut memiliki latar belakang pengalaman yang kurang relevan sehingga membuat proses seleksi menjadi kurang optimal. Bapak R selaku karyawan tanpa pengalaman mengungkapkan bahwa, “Sebagian besar tes dan wawancara mencerminkan tugas yang akan saya jalani. Namun, ada beberapa pertanyaan teknis yang belum bisa saya pahami sepenuhnya karena tidak memiliki pengalaman sebelumnya”. Kandidat tanpa pengalaman relevan membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama untuk memahami tugas-tugas teknis di PPIC, hal ini menimbulkan tantangan tambahan dalam proses onboarding, karena karyawan baru membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai kinerja optimal.

Pada penelitian ini, kompetensi karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung produktivitas di Departemen PPIC. Kompetensi teknis, seperti perencanaan produksi, pengelolaan stok, dan manajemen rantai pasokan, sangat diperlukan untuk memastikan kelancaran proses operasional. Karyawan dengan kompetensi yang sesuai dapat menjalankan tugas dengan lebih efisien, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Namun, banyak karyawan yang kurang memiliki kompetensi teknis yang diperlukan, terutama bagi mereka yang tidak memiliki pengalaman atau pendidikan yang relevan dengan bidang PPIC. Temuan ini sejalan dengan pandangan Prames Berliana Danianta (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki peran yang signifikan bagi karyawan karena berhubungan dengan kemampuan dasar yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

Penelitian ini menemukan bahwa kesenjangan kompetensi di Departemen PPIC sebagian besar disebabkan oleh kurang optimalnya proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen saat ini tidak menekankan pada kebutuhan teknis yang spesifik, seperti pemahaman tentang sistem manajemen rantai pasokan atau perencanaan produksi. Hal ini memungkinkan

kandidat dengan kualifikasi yang tidak relevan untuk diterima, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas departemen. Hal ini sejalan dengan teori *Person-Organization Fit* (Kristof-Brown et al., 2005), yang menekankan pentingnya keselarasan antara kualifikasi individu dengan kebutuhan organisasi. Ketidaksesuaian ini berkontribusi pada penurunan efisiensi dan produktivitas, khususnya pada karyawan baru tanpa pengalaman relevan.

Proses rekrutmen dan seleksi di Departemen PPIC menunjukkan hubungan yang erat dengan pengembangan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Hutamto (2023), yang menunjukkan bahwa hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan kompetensi karyawan bersifat sinergis. Rekrutmen yang terarah dan seleksi yang terencana membantu perusahaan mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang relevan. Kompetensi ini menjadi dasar bagi karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi. Secara keseluruhan, hubungan antara rekrutmen, seleksi, dan kompetensi menunjukkan bahwa kesesuaian antara kandidat yang direkrut dengan kebutuhan kompetensi di Departemen PPIC sangat penting untuk mencapai produktivitas yang optimal. Proses rekrutmen dan seleksi yang lebih terarah dan spesifik dalam menilai kompetensi teknis calon karyawan akan membantu mengurangi kesenjangan kompetensi yang ada. Selain itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan formal juga perlu diperkuat untuk memastikan setiap karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di PPIC.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas Departemen PPIC. Namun, terdapat kesenjangan kompetensi akibat proses rekrutmen dan seleksi yang belum optimal, di mana kualifikasi dan pengalaman kandidat sering kali tidak sesuai dengan kebutuhan teknis pekerjaan. Karyawan tanpa pengalaman yang relevan menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugas teknis, sehingga mempengaruhi efisiensi operasional. Untuk mengatasi kesenjangan ini, perusahaan perlu menyempurnakan proses rekrutmen dan seleksi dengan tekanan pada kompetensi teknis yang spesifik. Selain itu, pelatihan formal yang terstruktur harus diterapkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, terutama dalam bidang perencanaan produksi dan pengelolaan stok. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan di industri pupuk.

## DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, Michael & Taylor, Stepen. (2014). *Buku Pegangan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 13.
- Ananda, M. A. D., & Rizqi, M.A. (2023). Pengembangan Kompetensi Karyawan Pada Pt. X. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(1), 50–72. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i1.642>
- Fenny, F., Ivone, I., Sulaiman, F., Lisa, L., & Arwin, A. (2021). Analisis Kompetensi Karyawan pada CV Key Motor. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 3(1), 556–559. <http://prosiding.seminar-id.com/index.php/sensasi/article/view/652>
- Hidayati, R A. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utomo.
- Hutamto, D. S. (2023). Pengaruh Rekrutmen Dan Kriteria Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Pada Pt. Tractorindo Mitra Utama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i1.475>
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 61–80. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1111>
- Marthalia, L. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Pertamina Jaya. *Manajerial Universitas Jayabaya*, 14, 1–6. <https://doi.org/10.31479/m.v14i2.144>
- Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Amsir Management Journal*, 3(1), 42–48. <https://doi.org/10.56341/amj.v3i1.115>
- Prames Berliana Danianta, A. N. A. F. N. P. (2022). Pengaruh Pengalaman dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja. *Research Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 86. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v5i2.5642>
- Putri, H. L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis Kompetensi Karyawan Jne Karawang. *Jurnal Economina*, 2(6), 1363–1373. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.609>
- Rinaldi, & Rahmawati, A. W. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry Cabang Bakauheni. *JEMA: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 35–52. <https://ejournal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JEMA/article/view/3039>
- Tsauri, Sofyan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Pers.



- Silaen, N. R., Sembiring, V., & Halawa, R. T. S. (2022). Pengaruh Proses Rekrutmen, Kompetensi Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Andal Sejati Medan. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 193. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v30i1.1447>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.