

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan proses adaptasi dan pemeliharaan keunggulan kompetitif perusahaan secara kontinyu dalam lingkungan yang dinamis. Orang-orang yang kompeten adalah kunci untuk memperoleh sukses di masa mendatang dan menawarkan perusahaan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Sebagai Badan Usaha Milik negara (BUMN) pertama yang *Go Public* di industri semen, maka PT. Semen Gresik berusaha mengembangkan potensi-potensi manusianya secara efektif dalam sistem SDM nya. Salah satu komponen dalam sistem SDM tersebut adalah adanya jalur karir yang jelas yang akan memberikan manfaat kepada pegawai untuk mengetahui hubungan antara pekerjaannya dengan pekerjaan lainnya, mengetahui alternatif pilihan karir di masa yang akan datang dan persyaratannya baik itu pendidikan maupun pengalaman yang diperlukan untuk perubahan karir. Yang menjadi latar belakang permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya kesulitan bagi perusahaan dalam menentukan posisi jabatan yang tepat dengan mempertimbangkan persyaratan kompetensi jabatan. Untuk itu, diperlukan suatu perancangan jalur karir jabatan yang jelas ditinjau dari tingkat kebutuhan kompetensi jabatan yang dapat memberikan arahan karir yang logis dari suatu jabatan ke jabatan lainnya. Karena pada kenyataannya, selama ini PT. Semen Gresik belum mempunyai jalur karir jabatan yang jelas yang dapat membantu pegawai untuk mengetahui peluang karir yang mereka miliki.

Pada penelitian ini model kompetensi yang digunakan mengacu pada model kompetensi Spencer&Spencer serta mempertimbangkan kondisi perusahaan dan hasil analisis jabatan. Model kompetensi inilah yang akan digunakan untuk mengetahui nilai kebutuhan kompetensi tiap jabatan. Nilai kebutuhan kompetensi sendiri merupakan hasil perkalian antara level kompetensi jabatan (hasil kuesioner pengukuran kompetensi jabatan) dengan profil bobot kepentingan (hasil dari kuesioner perbandingan berpasangan). Dari nilai kebutuhan kompetensi ini akan dapat diketahui tingkat kebutuhan kompetensi tiap jabatan berdasarkan enam variabel kompetensi (*Achievement&Action, Helping&Human Service, Influencing, Managerial, Cognitive, Personal effectiveness*). Tingkat kebutuhan kompetensi ini menjelaskan tuntutan kompetensi yang diperlukan oleh suatu jabatan. Tingkat kebutuhan kompetensi yang didapat dijadikan input dalam analisis *Cluster* sehingga dapat mengklasifikasikan jabatan berdasarkan kedekatan atau kemiripan kebutuhan kompetensi. Hasil dari analisis *cluster* membentuk tiga kelompok jabatan berdasarkan kemiripan karakteristik kebutuhan kompetensi tiap jabatan. Untuk mengetahui tingkat kesesuaian nilai kompetensi yang dimiliki karyawan pada suatu jabatan tertentu dengan nilai kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu serta mengetahui fokus pengembangan kompetensi diri apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi persyaratan jabatan tersebut adalah dengan menggunakan teknik *job person matching*.

Hasil *job person matching* menunjukkan karyawan pada jabatan mana yang merupakan '*the best fit*' untuk ditempatkan pada suatu posisi jabatan dengan fokus pengembangan kompetensi yang diperlukan. Hasil *job person matching* inilah yang menunjukkan pergerakan karir yang tepat dari jabatan-jabatan yang diteliti baik secara vertikal (promosi) maupun horizontal (transfer/rotasi dalam bagian maupun antar bagian). Profil kebutuhan kompetensi untuk tiap jabatan yang diperoleh pada penelitian ini akan memudahkan karyawan untuk menduduki jabatan tertentu dengan mengetahui tuntutan persyaratan kompetensinya. Selain itu juga akan memudahkan perusahaan untuk menentukan siapa yang harus memegang jabatan secara lebih objektif.