

Pengembangan **SDM** Berbasis Kompetensi — untuk — Meningkatkan Produktivitas



Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng : Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi
untuk Meningkatkan Produktivitas

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyct75@gmail.com

7 Maret 2026

PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS

Abstrak

Produktivitas menjadi isu strategis bagi organisasi dan negara karena menentukan kemampuan menghasilkan nilai tambah dari sumber daya yang terbatas. Pada level organisasi, produktivitas bukan sekadar “bekerja lebih cepat”, melainkan kemampuan menghasilkan output yang lebih bernilai—dengan kualitas, ketepatan, dan keselamatan—melalui desain kerja, proses, teknologi, dan manusia yang tepat. Dalam konteks ini, pengembangan SDM berbasis kompetensi (competency-based human resource development) merupakan pendekatan sistemik untuk menyelaraskan kemampuan kerja individu dengan kebutuhan jabatan, strategi bisnis, dan tuntutan perubahan. Di Indonesia, konsep kompetensi kerja dilembagakan melalui Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), yang didefinisikan sebagai rumusan kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan/keahlian, dan sikap kerja yang relevan bagi tugas dan syarat jabatan. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#)) Dengan kerangka tersebut, pelatihan kerja tidak dipandang sebagai aktivitas sporadis, tetapi sebagai rangkaian kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja sekaligus produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#))

Makalah ini menjelaskan hubungan teoretik dan praktis antara kompetensi dan produktivitas, menempatkannya dalam perspektif global (misalnya temuan OECD bahwa tingkat keterampilan dewasa berkorelasi positif dengan produktivitas industri lintas negara dan diperkirakan menjelaskan sekitar seperempat perbedaan produktivitas antarnegara) (OECD), serta konteks Indonesia (misalnya indikator produktivitas tenaga kerja nasional Kemnaker periode 2016–2025 yang mencapai puncak pada 2025 sebesar 92,67 juta rupiah per tenaga kerja).

(satudata.kemnaker.go.id) Makalah ini juga mengusulkan arsitektur implementasi end-to-end: perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi, pemetaan jabatan, kamus kompetensi, asesmen kesenjangan, desain pembelajaran, integrasi dengan manajemen kinerja, jalur karier, sertifikasi, dan pelaporan metrik SDM. Standar ISO 10015:2019 menegaskan bahwa pengelolaan kompetensi dan pengembangan orang perlu dibangun sebagai proses yang terstruktur, bukan tindakan ad hoc. (مديرفا) Sementara itu, ISO 30414 menyediakan pedoman pelaporan metrik SDM untuk meningkatkan transparansi dan kredibilitas pengukuran kinerja human capital. (Iteh Standards)

Dengan studi kasus naratif komposit (manufaktur, layanan kesehatan, perbankan, dan sektor publik), makalah menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas yang berkelanjutan mensyaratkan tiga hal: kompetensi yang tepat, pemanfaatan kompetensi (skills utilization) yang tepat, dan budaya belajar yang konsisten. OECD mengingatkan adanya “broken link” antara tingkat kemahiran keterampilan dan penggunaan keterampilan di tempat kerja; artinya, organisasi dapat memiliki SDM terampil tetapi tidak produktif bila desain kerja dan manajemen tidak memungkinkan keterampilan itu dipakai secara optimal. (OECD)

Kata kunci: kompetensi, SKKNI, pengembangan SDM, produktivitas, pelatihan berbasis kompetensi, people analytics, ISO 10015, ISO 30414, skills utilization

1. Pendahuluan: Produktivitas sebagai “Masalah Sistem”, Kompetensi sebagai “Bahasa Solusi”

Ketika sebuah organisasi menargetkan peningkatan produktivitas, respons paling umum adalah memperketat target, mempercepat ritme kerja, atau menambah jam lembur. Cara ini bisa memberi kenaikan output jangka pendek, tetapi sering dibayar mahal: kualitas menurun, keselamatan terancam, kelelahan meningkat, konflik membesar, turnover naik, dan pada akhirnya produktivitas turun kembali. Di sini kita melihat paradoks klasik: produktivitas bukan sekadar persoalan intensitas kerja, melainkan persoalan sistem—desain proses, kualitas keputusan, teknologi, koordinasi, serta kemampuan manusia yang menjalankan proses.

Dalam perspektif global, tantangan produktivitas juga bersifat struktural. ILO (World Employment and Social Outlook: Trends 2025) menyoroti bahwa pertumbuhan produktivitas dalam jangka panjang cenderung mengikuti tren pelemahan (secular downward trend). ([International Labour Organization](#)) Jika produktivitas melemah secara sistemik, maka organisasi tidak bisa mengandalkan “kerja lebih keras” sebagai strategi utama; organisasi harus membangun kapabilitas dan inovasi. Di titik inilah pengembangan SDM berbasis kompetensi menjadi relevan: kompetensi menyediakan bahasa yang lebih presisi untuk membangun kemampuan kerja yang dibutuhkan, mengukur kesenjangan, dan merancang intervensi pengembangan yang berdampak.

Di Indonesia, produktivitas tenaga kerja juga menjadi perhatian kebijakan. Portal Satu Data Kemnaker mencatat produktivitas tenaga kerja nasional periode 2016–2025, dengan angka tertinggi pada 2025 sebesar 92,67 juta rupiah per tenaga kerja. ([satudata.kemnaker.go.id](#)) Angka agregat seperti ini penting untuk gambaran makro, tetapi di

tingkat organisasi pertanyaan yang lebih operasional adalah: *mengapa output per pekerja berbeda antar-unit? mengapa pabrik A lebih produktif daripada pabrik B padahal teknologinya sama? mengapa tim layanan pelanggan lebih cepat tetapi keluhan meningkat?* Jawaban pertanyaan-pertanyaan ini hampir selalu melibatkan kompetensi, tetapi juga melibatkan pemanfaatan kompetensi (skills utilization), budaya kerja, dan kepemimpinan.

Karena itu, makalah ini menempatkan kompetensi bukan sebagai jargon HR, melainkan sebagai mekanisme manajerial untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Fokusnya tidak hanya “melatih orang”, tetapi membangun sistem: mulai dari definisi kompetensi, pemetaan kebutuhan strategi, desain pembelajaran, sertifikasi, hingga metrik yang kredibel.

2. Memaknai Produktivitas: Lebih dari Output per Orang

2.1. Definisi produktivitas dan ragam ukurannya

Secara sederhana, produktivitas adalah rasio antara output dan input. Dalam praktik, definisi sederhana ini memiliki banyak varian: output per pekerja, output per jam kerja, output per unit energi, atau output per unit modal. Asian Productivity Organization (APO) menempatkan produktivitas sebagai konsep yang berkaitan dengan pemanfaatan faktor produksi—tenaga kerja, jam kerja, stok modal, energi, bahkan karbon—sehingga produktivitas tidak hanya soal kuantitas output, tetapi juga efisiensi penggunaan sumber daya. ([APO](#))

Di tingkat organisasi, produktivitas juga harus dibaca bersama indikator kualitas. Misalnya, pabrik bisa meningkatkan output per jam, tetapi bila cacat produk (defect rate) naik, biaya perbaikan dan retur akan menggerus produktivitas sesungguhnya. Rumah sakit bisa mempercepat

alur pasien, tetapi bila keselamatan pasien menurun, biaya klinis dan reputasi menjadi "input" yang membengkak. Dengan demikian, produktivitas yang sehat selalu memadukan kuantitas dan kualitas.

2.2. Produktivitas sebagai fenomena multi-level

Produktivitas terjadi pada beberapa level:

Level individu: kecepatan, akurasi, disiplin, dan penggunaan keterampilan kerja.

Level tim: koordinasi, pembagian peran, komunikasi, dan kemampuan memecahkan masalah bersama.

Level proses: standardisasi, aliran kerja, bottleneck, kualitas data, dan otomasi.

Level organisasi: strategi, struktur, budaya, kepemimpinan, serta investasi teknologi dan pembelajaran.

Level ekosistem: regulasi, rantai pasok, pasar tenaga kerja, dan kualitas pendidikan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi paling jelas beroperasi pada level individu dan tim, tetapi dampaknya hanya akan nyata bila level proses dan organisasi juga selaras. Inilah sebabnya pelatihan sering gagal: organisasi melatih individu, tetapi proses kerja dan insentif tidak berubah.

2.3. Produktivitas Indonesia dalam gambaran makro: relevansi bagi organisasi

Data produktivitas tenaga kerja nasional yang dipublikasikan Kemnaker (misalnya puncak 2025 sebesar 92,67 juta rupiah per tenaga kerja) memberi sinyal bahwa produktivitas dapat naik, tetapi laju kenaikannya dan pemerataannya menjadi pertanyaan kebijakan.

(satudata.kemnaker.go.id) Pada level organisasi, data ini dapat dijadikan

benchmarking awal, namun yang menentukan adalah produktivitas unit kerja: line produksi, cabang layanan, tim proyek, atau rantai proses tertentu. Karena itu, pengembangan SDM berbasis kompetensi perlu diikat pada *proses kritis* yang paling menentukan nilai tambah organisasi.

3. Konsep Kompetensi: Dari “Kualifikasi” ke “Kemampuan Kerja yang Terbukti”

3.1. Kompetensi sebagai konstruksi pengetahuan–keterampilan–sikap

Dalam sistem ketenagakerjaan Indonesia, SKKNI didefinisikan sebagai rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan/keahlian, serta sikap kerja yang relevan dengan tugas dan syarat jabatan. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#)) Definisi ini penting karena menolak reduksi kompetensi menjadi sekadar ijazah atau masa kerja. Kompetensi adalah kemampuan kerja yang dapat ditunjukkan melalui unjuk kerja (*performance evidence*), bukan sekadar klaim.

Definisi ini juga menempatkan sikap kerja sebagai bagian dari kompetensi. Ini selaras dengan kenyataan operasional: dua orang bisa sama-sama terampil secara teknis, tetapi berbeda produktivitas karena disiplin, etos kerja, ketelitian, kepedulian kualitas, atau kemampuan bekerja sama.

3.2. Pelatihan berbasis kompetensi dan kaitannya dengan produktivitas

Peraturan sistem standardisasi kompetensi kerja menegaskan bahwa pelatihan kerja adalah kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja—dan secara eksplisit menyebut produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja sebagai bagian yang dikembangkan. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#)) Ini

memberi legitimasi bahwa pelatihan bukan aktivitas “nice to have”, melainkan mekanisme kebijakan dan manajerial untuk meningkatkan produktivitas.

Dengan kata lain, kompetensi adalah bahasa spesifikasi; pelatihan adalah mekanisme pembangunan kemampuan; produktivitas adalah keluaran sistem yang diharapkan. Namun agar hubungan ini tidak berhenti sebagai slogan, organisasi memerlukan desain yang ketat: kompetensi harus dipetakan ke proses kerja, lalu diukur kesenjangannya, lalu dikembangkan dengan metode yang tepat, dan akhirnya dinilai dampaknya pada produktivitas (bukan sekadar jumlah peserta pelatihan).

3.3. Threshold vs distinguishing competencies: mengapa “kompeten” belum tentu “unggul”

Literatur kompetensi sering membedakan antara:

threshold competencies: kompetensi minimum agar seseorang dapat menjalankan pekerjaan secara layak;

distinguishing competencies: kompetensi yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata.

Dalam konteks produktivitas, threshold competencies memastikan pekerjaan berjalan; distinguishing competencies menjelaskan mengapa sebagian individu/tim menghasilkan output lebih baik, lebih cepat, lebih aman, dan lebih inovatif. Pendekatan berbasis kompetensi menjadi kuat ketika organisasi tidak hanya mengejar “lulus kompeten”, tetapi juga membangun jalur menuju keunggulan.

4. Mengapa Kompetensi Meningkatkan Produktivitas: Bukti dan Mekanisme

4.1. Bukti makro: keterampilan dewasa dan produktivitas industri

OECD (berdasarkan PIAAC 2023) menunjukkan adanya hubungan positif antara produktivitas tenaga kerja dan tingkat keterampilan dewasa pada level industri lintas negara; OECD memperkirakan hubungan ini berkaitan dengan intensitas R&D dan dapat menjelaskan sekitar seperempat perbedaan produktivitas industri antarnegara. (OECD) Temuan ini memberi pesan manajerial yang kuat: meningkatkan keterampilan bukan hanya isu sosial, tetapi strategi produktivitas.

4.2. Namun ada jebakan: keterampilan tinggi tidak otomatis dipakai

OECD (2026) juga menekankan adanya "broken link" antara kemahiran keterampilan dan penggunaan keterampilan di tempat kerja: tidak semua organisasi/negara mampu mengonversi keterampilan menjadi praktik kerja yang produktif. (OECD) Ini menjelaskan fenomena yang sering ditemui: perusahaan merekrut lulusan bagus, memberi pelatihan mahal, tetapi produktivitas tidak naik signifikan karena desain kerja, budaya, dan kepemimpinan tidak memberi ruang bagi keterampilan itu dipakai.

Maka, pengembangan SDM berbasis kompetensi untuk produktivitas harus memuat dua agenda sekaligus:

skill building (membangun kompetensi), dan

skill using (memastikan kompetensi digunakan melalui desain kerja, wewenang, alat, dan insentif).

4.3. Mekanisme mikro: bagaimana kompetensi mengubah produktivitas

Kompetensi meningkatkan produktivitas melalui beberapa mekanisme:

Mengurangi variasi kesalahan: pekerja kompeten membuat lebih sedikit cacat, lebih sedikit rework, dan lebih sedikit insiden keselamatan.

Mempercepat siklus kerja: penguasaan prosedur dan alat memperpendek waktu proses.

Meningkatkan kualitas keputusan: kompetensi analitik, problem solving, dan judgment memperbaiki keputusan operasional.

Mendorong perbaikan berkelanjutan: kompetensi berpikir sistem dan continuous improvement mendorong inovasi proses.

Memperkuat kolaborasi: kompetensi komunikasi dan koordinasi mengurangi friksi antarunit.

Namun sekali lagi, mekanisme ini hanya bekerja bila organisasi menempatkan kompetensi dalam sistem kerja, bukan hanya di ruang kelas pelatihan.

5. Arsitektur Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Dari Strategi ke Unjuk Kerja

Bagian ini menguraikan desain end-to-end. Prinsipnya: kompetensi bukan dokumen, melainkan sistem yang menghubungkan strategi–jabatan–pengembangan–kinerja–produktivitas.

5.1. Menyelaraskan strategi bisnis dengan “kapabilitas inti”

Langkah pertama adalah menjawab pertanyaan: *kapabilitas apa yang membuat organisasi menang?*

Manufaktur: kualitas, efisiensi, lean, maintenance, digital operations.

Perbankan: risk management, layanan, data-driven decision, compliance.

Rumah sakit: patient safety, clinical pathway, komunikasi lintas profesi.

Sektor publik: pelayanan, integritas, tata kelola, pengambilan keputusan berbasis data.

Strategi harus diterjemahkan menjadi **kapabilitas inti**, lalu kapabilitas inti diterjemahkan menjadi **kompetensi inti organisasi** (core competencies) dan **kompetensi peran** (role competencies).

5.2. Job analysis dan pemetaan kompetensi jabatan (job competency mapping)

Kompetensi jabatan tidak boleh disusun dari "kira-kira HR". Ia harus lahir dari analisis kerja: tugas kunci, keputusan kritis, risiko, standar kualitas, alat yang digunakan, dan interaksi lintas fungsi. Dalam konteks Indonesia, SKKNI dapat digunakan sebagai referensi eksternal untuk memastikan relevansi dan kesetaraan. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#))

Hasil job competency mapping biasanya terdiri dari:

Kompetensi teknis (misalnya mengoperasikan mesin tertentu, analisis data, prosedur klinis).

Kompetensi perilaku/soft skills (misalnya komunikasi, kerja sama, disiplin kualitas).

Kompetensi kepemimpinan (untuk peran supervisor/manager).

5.3. Kamus kompetensi (competency dictionary) dan leveling

Kamus kompetensi berisi definisi kompetensi, indikator perilaku/unjuk kerja, serta level kemahiran (misalnya 1–5). Tanpa leveling, organisasi sulit membuat jalur pengembangan.

Contoh sederhana leveling kompetensi "problem solving":

Level 1: mengikuti SOP menyelesaikan masalah rutin.

Level 3: mendiagnosis akar masalah, memilih metode, mencegah terulang.

Level 5: merancang perbaikan sistem lintas proses, membangun standar baru.

Leveling memungkinkan pengembangan SDM menjadi lebih presisi: siapa perlu pelatihan dasar, siapa perlu coaching, siapa perlu proyek strategis.

5.4. Audit kompetensi dan analisis kesenjangan (competency gap analysis)

Di tahap ini organisasi memetakan “profil kompetensi aktual” vs “profil kompetensi target”. Metodenya bisa:

uji kompetensi (internal/eksternal),

assessment center,

observasi kinerja,

360 feedback (untuk perilaku),

portofolio kerja.

Hasil gap analysis sebaiknya diubah menjadi *peta risiko produktivitas*: kompetensi mana yang paling memengaruhi bottleneck, cacat, atau keterlambatan.

5.5. Desain intervensi pengembangan: belajar yang dekat dengan pekerjaan

Pelatihan berbasis kompetensi efektif bila mengikuti prinsip: **dekat dengan pekerjaan, banyak praktik, ada umpan balik, dan ada dukungan atasan**. Di sini ISO 10015:2019 relevan karena memberi panduan untuk mengelola kompetensi dan pengembangan orang sebagai proses yang terstruktur. ([مدیرفا](#))

Intervensi dapat berupa:

On-the-job learning: job rotation, shadowing, tugas perbaikan proses, kaizen, proyek lintas fungsi.

Coaching & mentoring: membangun judgment, kepemimpinan, dan skill transfer.

Simulasi & practice lab: terutama untuk pekerjaan berisiko (keselamatan, klinis, compliance).

Microlearning: modul singkat untuk penguatan konsep dan pengulangan.

Sertifikasi: untuk memastikan standar minimal terpenuhi dan mobilitas meningkat.

Intinya: pembelajaran harus mengubah perilaku dan hasil kerja, bukan hanya menghasilkan sertifikat kehadiran.

5.6. Integrasi dengan manajemen kinerja: kompetensi + KPI

Kesalahan klasik adalah memisahkan “kompetensi” dari “kinerja”. Dalam pendekatan matang, keduanya terhubung:

KPI mengukur *apa* yang dicapai (output, kualitas, waktu, biaya).

Kompetensi mengukur *bagaimana* hasil dicapai (proses kerja, keputusan, kolaborasi, kepatuhan).

Koneksi ini penting untuk produktivitas yang berkelanjutan. Jika KPI hanya menekan kuantitas, orang bisa “mengejar angka” dengan mengorbankan kualitas. Dengan kompetensi sebagai penyeimbang, organisasi menilai perilaku yang mendukung kualitas dan perbaikan.

5.7. Career path, talent mobility, dan suksesi berbasis kompetensi

Kompetensi juga berfungsi sebagai bahasa karier: seseorang naik jabatan bukan hanya karena lama kerja, tetapi karena profil kompetensinya mendekati target peran berikutnya. Jalur karier berbasis kompetensi membuat reskilling lebih masuk akal: orang dapat berpindah lintas fungsi bila kompetensinya dapat dipetakan dan ditutup melalui program pengembangan.

5.8. Reward dan pengakuan: dari pay-for-job ke pay-for-skill (secara selektif)

Untuk peran tertentu, organisasi dapat mengadopsi elemen *pay-for-skill* atau *skill-based allowance*—misalnya insentif untuk sertifikasi kritis (keselamatan, quality, audit, data). Namun desain reward harus hati-hati agar tidak mendorong “koleksi sertifikat” tanpa dampak produktivitas.

5.9. Metrik dan pelaporan: mengukur dampak SDM secara kredibel

Tanpa metrik, program kompetensi sulit dipertahankan saat tekanan biaya muncul. ISO 30414 menyediakan pedoman pelaporan metrik SDM untuk internal maupun eksternal; orientasinya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengukuran human capital. ([IteH Standards](#))

Di level organisasi, metrik yang lazim dipakai untuk menautkan kompetensi–produktivitas misalnya:

output per pekerja / per jam,

defect rate, rework cost,

lead time, on-time delivery,

keselamatan (TRIR/LTI),

turnover per posisi kritis,

time-to-competency (berapa lama pekerja baru mencapai standar kompeten),

training transfer index (berapa persen materi yang diterapkan).

6. Model Implementasi Praktis: Tahapan 12–18 Bulan

Berikut contoh tahapan implementasi yang realistis (bukan “sekali jadi”):

Tahap 1 (0–3 bulan): Diagnosa dan prioritas proses kritis

Identifikasi proses paling menentukan produktivitas (misalnya 20% proses yang memengaruhi 80% output/biaya).

Tentukan peran kunci dan risiko kompetensi (misalnya operator mesin kritis, quality inspector, supervisor, analis kredit, perawat triase).

Pilih pendekatan standar (SKKNI sebagai rujukan eksternal bila relevan).
([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#))

Tahap 2 (3–6 bulan): Pemetaan kompetensi dan kamus kompetensi

Buat competency dictionary + leveling.

Susun profil jabatan berbasis kompetensi.

Desain instrumen asesmen.

Tahap 3 (6–12 bulan): Skill audit, gap analysis, dan learning journey

Audit kompetensi karyawan (pilot pada unit prioritas).

Susun learning pathway: kelas singkat + praktik + coaching + evaluasi.

Bangun mekanisme atasan sebagai coach.

Tahap 4 (12–18 bulan): Integrasi sistem SDM dan scaling

Integrasikan kompetensi ke manajemen kinerja, promosi, dan rekrutmen.

Tetapkan metrik outcome (produktivitas, kualitas, keselamatan).

Scale ke unit lain, lakukan iterasi berdasarkan evaluasi.

7. Studi Kasus Naratif Komposit: Kompetensi sebagai “Mesin Produktivitas”

Bagian ini memakai kasus komposit (gabungan pola umum) untuk menunjukkan dinamika nyata di organisasi Indonesia.

7.1. Kasus A: Manufaktur—“Mesin baru tidak otomatis produktif”

Sebuah pabrik membeli mesin baru yang lebih cepat. Target output naik. Namun dalam tiga bulan, downtime meningkat karena operator belum menguasai troubleshooting dan preventive maintenance. Quality defect juga naik karena parameter proses tidak dipahami. Produktivitas yang diharapkan tidak terjadi.

Intervensi berbasis kompetensi:

Pemetaan kompetensi operator: setting parameter, quality control, troubleshooting, safety.

Program time-to-competency: 6 minggu kombinasi simulasi, shadowing, dan checklist unjuk kerja.

Sertifikasi internal untuk operator mesin kritis.

Integrasi KPI kualitas dan downtime.

Hasil yang dicari: bukan hanya output naik, tetapi *output bermutu* dengan downtime turun.

Pelajaran: teknologi adalah amplifier; tanpa kompetensi, amplifier memperbesar kekacauan.

7.2. Kasus B: Rumah Sakit—produktif tetapi aman dan manusiawi

Unit IGD menerapkan target waktu triase lebih cepat. Secara angka, pasien diproses cepat. Namun insiden komunikasi antarprofesi meningkat: order medis tidak terbaca jelas, handover pasien tidak lengkap, dan medication error meningkat.

Kompetensi yang hilang: komunikasi lintas profesi, situational awareness, disiplin dokumentasi, teamwork.

Intervensi: pelatihan berbasis simulasi kasus, rubrik handover, coaching kepala shift, dan audit unjuk kerja.

Pelajaran: produktivitas layanan kesehatan harus menyeimbangkan kecepatan, keselamatan, dan empati—kompetensi klinis saja tidak cukup.

7.3. Kasus C: Bank digital—skills ada, tetapi tidak terpakai

Bank merekrut analis data dan risk modeler, namun keputusan kredit tetap didominasi intuisi senior. Model hanya dipakai sebagai formalitas. Dalam istilah OECD, ini contoh “keterampilan ada tetapi tidak digunakan” (broken link antara skill proficiency dan skill use). ([OECD](#)) Produktivitas keputusan rendah: banyak revisi, approval lama, dan NPL naik.

Intervensi berbasis kompetensi + governance:

Kompetensi manager: data literacy, decision hygiene, dan coaching berbasis bukti.

Redesign proses: model menjadi input wajib, dengan mekanisme override yang harus diberi alasan tertulis.

Pelatihan lintas fungsi: risk–business–data bersama-sama membaca kasus kredit.

Pelajaran: kompetensi teknis harus diikuti perubahan proses dan wewenang agar benar-benar dipakai.

7.4. Kasus D: Layanan publik—kompetensi pelayanan dan produktivitas birokrasi

Sebuah unit pelayanan menerapkan sistem antrean digital. Waktu tunggu turun, tetapi keluhan publik tetap tinggi karena komunikasi petugas kurang empatik, informasi tidak konsisten, dan petugas tidak mampu menjelaskan aturan secara sederhana.

Intervensi: pemetaan kompetensi layanan (komunikasi, problem solving, etika pelayanan, penguasaan regulasi), microlearning, role play menghadapi warga, serta indikator kualitas layanan (bukan hanya jumlah berkas selesai).

Pelajaran: produktivitas layanan publik tidak hanya jumlah output, tetapi kualitas pengalaman warga—kompetensi pelayanan menjadi kunci legitimasi.

8. Tantangan Utama dan Cara Menghindarinya

8.1. “Training illusion”: pelatihan ramai, produktivitas tidak berubah

Ini terjadi ketika pelatihan tidak terhubung dengan pekerjaan, tidak ada dukungan atasan, dan tidak ada evaluasi penerapan. Solusinya: desain learning journey yang berbasis praktik, serta metrik transfer.

ISO 10015 menekankan pengelolaan kompetensi sebagai proses sistemik; ini membantu organisasi keluar dari pola pelatihan ad hoc.

(مدیرفا)

8.2. Kompetensi menjadi dokumen HR, bukan alat manajer

Bila manajer lini tidak menggunakan kompetensi untuk coaching, pembagian kerja, dan penilaian, maka model kompetensi hanya menjadi “arsip”. Solusinya: latih manajer sebagai coach dan pengguna kompetensi; buat kompetensi menjadi bagian dari percakapan kinerja bulanan.

8.3. Bias penilaian kompetensi

Kompetensi perilaku sering dinilai dengan persepsi, sehingga rawan halo effect dan favoritisme. Solusinya: rubrik perilaku konkret, multi-rater, dan evidence-based assessment (portofolio unjuk kerja).

8.4. Keterampilan meningkat tetapi tidak digunakan (skills underutilization)

OECD menegaskan bahwa keterampilan tidak otomatis digunakan di tempat kerja; desain kerja dan konteks organisasi menentukan apakah keterampilan dipakai. ([OECD](#)) Solusinya: redesign pekerjaan, perluasan wewenang, perbaikan alat kerja, dan budaya yang menghargai data serta pembelajaran.

8.5. Produktivitas dikejar dengan cara yang merusak manusia

Produktivitas berbasis tekanan berlebihan akan menciptakan burnout, turnover, dan penurunan kualitas. Organisasi perlu membangun produktivitas melalui kompetensi, perbaikan proses, dan teknologi, bukan melalui eksploitasi jam kerja.

9. Rekomendasi Strategis: Kerangka “3P” untuk Produktivitas Berbasis Kompetensi

Untuk menutup, saya mengusulkan kerangka praktis **3P: People–Process–Proof**.

9.1. People: bangun kompetensi yang tepat dan jalur pengembangannya

Gunakan definisi kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sebagaimana SKKNI. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#))

Tetapkan kompetensi inti organisasi + kompetensi jabatan kritis.

Bangun time-to-competency dan jalur sertifikasi untuk peran kritis.

9.2. Process: pastikan kompetensi dipakai melalui desain kerja

Redesign proses agar keterampilan digunakan (kurangi birokrasi approval, perbaiki data, jelas-kan wewenang).

Integrasikan kompetensi ke manajemen kinerja dan promosi.

Kembangkan budaya continuous improvement.

9.3. Proof: ukur dampaknya secara kredibel

Gunakan metrik produktivitas dan kualitas (output/jam, defect, lead time, keselamatan).

Gunakan pedoman pelaporan metrik SDM untuk memperkuat akuntabilitas (misalnya ISO 30414 sebagai referensi pelaporan). ([IteH Standards](#))

Kaitkan program kompetensi dengan outcome bisnis, bukan hanya output pelatihan.

10. Kesimpulan

Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan produktivitas karena ia menyediakan bahasa yang presisi tentang kemampuan kerja, memungkinkan organisasi memetakan kesenjangan, merancang pembelajaran yang relevan, dan mengintegrasikan pengembangan dengan kinerja. Dalam konteks Indonesia, SKKNI memberi dasar konseptual dan kelembagaan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan/keahlian, dan sikap kerja, serta bahwa pelatihan kerja bertujuan mengembangkan kompetensi sekaligus produktivitas dan etos kerja. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#)) Pada level global, OECD menunjukkan hubungan positif antara tingkat keterampilan dan produktivitas industri, sementara OECD juga mengingatkan bahwa keterampilan yang tidak digunakan di

tempat kerja dapat memutus konversi keterampilan menjadi produktivitas. (OECD)

Karena itu, produktivitas berbasis kompetensi menuntut desain sistem: kompetensi harus dibangun (skill building) dan harus dipakai (skill using). Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang menautkan strategi–kompetensi–proses–metrik, serta menjaga produktivitas sebagai peningkatan nilai tambah yang tetap manusiawi, aman, dan bermutu.

Glosarium

Kompetensi: kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan/keahlian, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas/jabatan. (Badan Pembinaan Hukum Nasional)

SKKNI: standar nasional tentang rumusan kemampuan kerja untuk jabatan/pekerjaan di Indonesia. (Badan Pembinaan Hukum Nasional)

Pelatihan berbasis kompetensi: pelatihan yang dirancang berdasarkan standar kompetensi dan diukur melalui unjuk kerja, bukan hanya kehadiran. (Badan Pembinaan Hukum Nasional)

Produktivitas: rasio output terhadap input; pada praktiknya mencakup kualitas, waktu, biaya, dan keselamatan. (APO)

Skills utilization: tingkat penggunaan keterampilan di tempat kerja; keterampilan tinggi tidak otomatis digunakan bila desain kerja tidak mendukung. (OECD)

Competency dictionary: kamus definisi kompetensi, indikator perilaku/unjuk kerja, dan level kemahiran.

Gap analysis: analisis selisih antara kompetensi aktual dan kompetensi target.

Time-to-competency: waktu yang dibutuhkan karyawan (terutama baru) untuk mencapai standar kompeten.

ISO 10015:2019: panduan ISO untuk manajemen kompetensi dan

pengembangan orang sebagai proses terstruktur. ([مدیرفا](#))

ISO 30414: pedoman ISO untuk pelaporan metrik SDM/human capital agar pengukuran lebih transparan. ([Iteh Standards](#))

Daftar Pustaka (APA 7)

Asian Productivity Organization. (2024). *APO Productivity Databook 2024*. ([APO](#))

International Labour Organization. (2025). *World Employment and Social Outlook: Trends 2025*. ([International Labour Organization](#))

International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015:2019 Quality management — Guidelines for competence management and people development*. ([مدیرفا](#))

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting*. ([Iteh Standards](#))

Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2026). *Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2016 s.d. 2025* (Portal Satu Data Kemnaker). (satudata.kemnaker.go.id)

Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2012 tentang Sistem Standardisasi Kompetensi Kerja Nasional*. ([Badan Pembinaan Hukum Nasional](#))

OECD. (2025). *Adult skills and productivity: New evidence from PIAAC 2023*. ([OECD](#))

OECD. (2026). *How Workers Use, or Don't Use, Their Skills in the Workplace*. ([OECD](#))

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. ([World Economic Forum](#))

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 7 Maret 2026
Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/6993af94-b27c-839a-b6fd-aabe357bdf4a>