

MEMBANGUN PROFIL KOMPETENSI SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA DI PT POTENSI BUMI SAKTI

Cut Nesya
cutnesya49@gmail.com
Universitas Teuku Umar

ABSTRAK

Industri manufaktur karet di Indonesia menghadapi tantangan produktivitas akibat ketergantungan pada tenaga kerja dengan kompetensi yang belum optimal. Pembangunan profil kompetensi karyawan menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi di tengah persaingan global. Penelitian ini fokus pada PT Potensi Bumi Sakti, pabrik karet yang bergantung pada proses pengolahan manual intensif. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif dengan triangulasi data sekunder (analisis dokumen profil kompetensi, laporan kinerja karyawan tahunan, dan data pelatihan perusahaan). Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi kompetensi (teknis, pengetahuan, sikap) sebagai variabel independen terhadap kinerja. Kesimpulan penelitian menegaskan pembangunan profil kompetensi sebagai faktor penentu kinerja berkelanjutan di PT potensi bumi sakti. Rekomendasi mencakup implementasi sistem digital mapping kompetensi dan program orientasi rutin untuk mengurangi turnover. Implikasi teoritis memperkaya model kompetensi dalam konteks agroindustri Indonesia.

Kata Kunci: Profil Kompetensi, Kinerja Karyawan, Studi Kasus, Pabrik Karet, PT Potensi Bumi Sakti.

ABSTRACT

The Indonesian rubber manufacturing industry faces productivity challenges due to reliance on a workforce with suboptimal competencies. Building employee competency profiles emerges as a key strategy to enhance organizational performance amid global competition. This research focuses on PT Potensi Bumi Sakti, a rubber factory dependent on intensive manual processing. The study employs a qualitative case study design with data triangulation from secondary sources (analysis of competency profile documents, annual employee performance reports, and company training data). Thematic analysis was conducted to identify competency dimensions (technical, knowledge, attitudes) as independent variables influencing performance. The research concludes that building competency profiles serves as a determining factor for sustainable performance at PT Potensi Bumi Sakti. Recommendations include implementing a digital competency mapping system and routine orientation programs to reduce turnover. Theoretical implications enrich the competency model within the Indonesian agroindustry context.

Keywords: Competency Profile, Employee Performance, Case Study, Rubber Factory, PT Potensi Bumi Sakti.

PENDAHULUAN

Saat ini, Indonesia menempati peringkat sebagai produsen karet alam terbesar di dunia, dengan kontribusi sebesar 32 persen dari pasokan global, serta nilai ekspor yang mencapai USD 7,1 miliar pada tahun 2024. Prestasi ini menjadikan industri karet alam sebagai pilar penting perekonomian nasional, terutama di pusat-pusat produksi utama seperti Sumatera Utara, Sumatera Selatan, dan Kalimantan. Namun demikian, meskipun memiliki potensi ekonomi yang menjanjikan, sektor pengolahan karet masih menghadapi tantangan struktural yang mendasar. Menurut data terbaru dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2025, tingkat utilisasi pabrik pengolahan karet di seluruh negeri hanya mencapai 65 persen dari kapasitas maksimum, disertai dengan tingkat

cacat yang relatif tinggi sebesar 18 persen, serta tingkat pergantian karyawan tahunan sebesar 22 persen. Situasi ini tidak hanya secara substansial mengikis margin laba operasional pabrik, tetapi juga membahayakan posisi kompetitif Standard Indonesian Rubber (SIR) di pasar ekspor global yang semakin kompetitif.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur tentang manajemen sumber daya manusia di Indonesia, khususnya di bidang pemodelan kompetensi dan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk sektor agroindustri, yang hingga kini belum banyak diteliti secara mendalam. Secara praktis, penelitian ini menyediakan kerangka kerja atau panduan pengembangan kompetensi yang siap diterapkan oleh lebih dari 2.500 pabrik karet skala menengah di seluruh Indonesia, sehingga secara signifikan meningkatkan daya saing ekspor nasional sekaligus mengurangi ketergantungan pada model tenaga kerja berbiaya rendah melalui peningkatan produktivitas per karyawan yang substansial.

Mengingat latar belakang fenomena ini, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian yang dirancang secara tepat dan dapat diukur: sejauh mana dimensi profil kompetensi—yang mencakup keterampilan teknis, pengetahuan operasional khusus industri, dan sikap perilaku—berkorelasi secara signifikan secara statistik dengan indikator kinerja operasional utama seperti Overall Equipment Effectiveness (OEE), tingkat cacat produk, dan hasil produksi per shift di PT Potensi Bumi Sakti. Pertanyaan penelitian kedua mengeksplorasi dimensi kompetensi mana yang menunjukkan pengaruh dominan atau validitas prediktif tertinggi terhadap efisiensi produksi karet alam dalam lingkungan pabrik yang ditandai dengan proses manual yang intensif. Pertanyaan penelitian ketiga berfokus pada identifikasi faktor kontekstual spesifik yang berfungsi sebagai moderator positif atau negatif dalam hubungan kausal antara pengembangan profil kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan dalam konteks pabrik karet dengan karakteristik unik.

Masalah-masalah ini sangat bergantung pada konteks, mengingat operasi pabrik karet alam memiliki karakteristik yang secara mendasar berbeda dari sektor manufaktur lainnya. Lingkungan kerja yang panas dan lembap dengan risiko kecelakaan yang tinggi, proses produksi yang sangat bergantung pada tenaga kerja manual dan keterampilan manual yang presisi, standar kualitas ekspor SIR yang ketat dengan toleransi nol terhadap cacat, ditambah dengan tingkat pergantian karyawan yang sangat tinggi—semua hal ini menghadirkan tantangan unik yang menuntut pendekatan pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan komprehensif. Studi ini secara khusus mengkaji kompleksitas fenomena-fenomena tersebut melalui metode studi kasus tunggal yang mendalam, dengan tujuan menghasilkan generalisasi analitis yang kuat untuk populasi pabrik karet menengah serupa di Indonesia.

Penelitian ini juga memiliki relevansi strategis yang kuat dengan inisiatif nasional Making Indonesia 4.0, yang secara eksplisit bertujuan untuk meningkatkan produktivitas manufaktur sebesar 20 persen pada tahun 2030. Pengembangan profil kompetensi tenaga kerja merupakan prasyarat penting sebelum melakukan investasi besar-besaran dalam mesin dan teknologi canggih, karena operator yang tidak memiliki kompetensi yang memadai justru akan menghambat optimalisasi teknologi tersebut. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis yang substansial, tetapi juga memiliki dampak langsung dan konkret terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan serta penguatan daya saing global Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi secara klasik didefinisikan sebagai karakteristik mendasar seseorang yang mendorong kinerja unggul secara konsisten dalam situasi kerja tertentu, menurut Boyatzis (1982). Spencer dan Spencer (1993) dalam **Competence at Work** mengembangkan Model Gunung Es dengan empat lapisan: keterampilan (10%, seperti mengoperasikan ekstruder, forklift, dan mencampur senyawa secara akurat); pengetahuan (20%, rumus SIR-20, standar SNI untuk karet alam, vulkanisasi optimal); sifat (30%, kesadaran keamanan yang tinggi, inspeksi yang teliti, ketahanan fisik-mental); motivasi (60%, dorongan untuk unggul, orientasi kualitas, tanggung jawab tim).

Teori kinerja Campbell (1990) mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari pengetahuan deklaratif (misalnya, sulfur $\leq 2,5\%$, suhu $145\text{--}150^\circ\text{C}$ untuk SIR-20), pengetahuan prosedural (mengatur timer, menimbang bahan, mengkalibrasi nozzle), dan motivasi (lembur untuk pesanan Jepang, shift malam). Pengukuran: kinerja tugas (OEE, tingkat cacat, output/shift); kontekstual (keselamatan, kerja sama); adaptif (adaptasi terhadap kerusakan mesin atau variasi lateks musiman).

Sebuah meta-analisis oleh Shipper dan Jelonek (2002) menunjukkan bahwa kompetensi menyumbang 68% dari variasi dalam kinerja manufaktur global. Hipotesis: (1) Profil kompetensi yang tinggi meningkatkan OEE, tingkat cacat, dan output; (2) Kompetensi teknis (ekstruder, pencampuran) paling dominan dalam produksi karet teknis.

Literatur Indonesia: Mangkunegara (2017) menekankan pada sikap di sektor informal; Rivai (2015) berfokus pada keterampilan teknis dalam ekspor formal; Dessler (2017) mengkaji analisis pekerjaan untuk SIR; Hasibuan (2016) membahas pelatihan berulang untuk mengatasi tingkat pergantian karyawan di agroindustri.

Kesenjangan: Kurangnya studi empiris mengenai kompetensi operator karet alam (lingkungan ekstrem 35°C /kelembaban 90%, tenaga kerja manual, SIR dengan toleransi nol terhadap cacat, tingkat pergantian karyawan yang tinggi). Studi ini mengatasi kesenjangan tersebut dengan menggunakan model kontekstual pabrik berkapasitas 300–700 ton/bulan.

Kerangka Kerja: Kompetensi (variabel independen, dari HRD 2022–2025) → kinerja produksi (variabel dependen, laporan 5 tahun); variabel pengendali (usia, masa kerja, dll.); variabel moderator (tingkat pergantian karyawan, anggaran pelatihan). Pengujian: longitudinal pra-pasca, korelasi dimensi.

METODE PENELITIAN

Paradigma

Penelitian ini didasarkan pada paradigma pasca-positivis, yang mengakui bahwa realitas sosial dapat dipahami secara objektif meskipun tetap dipengaruhi oleh interpretasi subjektif peneliti, sebagaimana dijelaskan oleh Guba (1990). Pendekatan ini sangat cocok untuk studi kasus kualitatif yang mengintegrasikan perspektif emik—yaitu, pandangan orang dalam perusahaan—dengan perspektif etik, yang melibatkan teori eksternal, dalam menganalisis hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dari perspektif ontologis, penelitian ini memandang profil kompetensi sebagai entitas konkret yang dapat diukur melalui perilaku yang dapat diamati dalam lingkungan produksi karet.

Sumber Data Sekunder

Penelitian ini menggunakan triangulasi data non-reaktif, yang mencakup 150 dokumen profil kompetensi dari tahun 2022 hingga 2025, yang semuanya memenuhi

standar penilaian formal departemen HRD dan menyertakan skor numerik; 60 laporan kinerja tahunan dari tahun 2020 hingga 2025 yang mencantumkan KPI bulanan resmi dari direktur; basis data program pelatihan dan sertifikasi dari tahun 2023 hingga 2025 yang terdiri dari 45 angkatan program pelatihan berbasis kompetensi; serta catatan produksi harian dari Januari hingga Desember 2024, yang merinci data output, tingkat cacat produk, dan waktu henti mesin.

Prosedur Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis isi tematik sebagaimana dijelaskan oleh Braun & Clarke (2006) untuk mengidentifikasi konstruksi kompetensi secara mendalam, pencocokan pola untuk menyelaraskan pola kompetensi dengan tren kinerja selama lima tahun, serta pengembangan penjelasan untuk mengungkap mekanisme kausal yang menghubungkan kompetensi dengan peningkatan kinerja secara bertahap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap 150 dokumen profil kompetensi karyawan PT Potensi Bumi Sakti untuk periode 2022–2025 mengungkapkan 12 kompetensi inti yang dikuasai oleh para operator di lini produksi. Kompetensi-kompetensi ini dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: keterampilan teknis, yang mencakup pengoperasian mesin ekstruder secara tepat, pencampuran bahan karet sesuai formula standar, serta pemeriksaan kualitas karet berdasarkan kriteria SIR untuk pasar ekspor. Selanjutnya, keterampilan analitis mencakup pemahaman mendalam tentang formula produksi berbagai jenis karet, strategi untuk mempercepat proses produksi tanpa mengorbankan kualitas, serta kemampuan mengatasi masalah saat mesin mengalami gangguan. Kategori ketiga adalah sikap kerja, yang mencakup kepatuhan ketat terhadap protokol keselamatan, serah terima shift yang teratur dan teliti, serta pemeliharaan rutin mesin untuk memastikan kondisi optimal.

Data kinerja produksi selama lima tahun terakhir menunjukkan kemajuan yang signifikan setelah perusahaan menerapkan pelatihan berbasis kompetensi ini. Overall Equipment Effectiveness (OEE) melonjak dari 65 persen menjadi 82 persen, meningkat sebesar 17 persen. Tingkat cacat turun drastis dari 18 persen menjadi 9 persen, yang berarti setengah dari produk yang sebelumnya cacat kini memenuhi standar kualitas. Hasil produksi per shift juga meningkat dari 14 ton menjadi 20 ton karet jadi, bahkan melampaui tolok ukur industri. Di antara berbagai kompetensi, penguasaan operasi ekstruder terbukti menjadi faktor paling berpengaruh terhadap efisiensi mesin; keahlian dalam pencampuran karet merupakan penentu utama dalam mengurangi cacat produk; sementara sikap kerja yang mengutamakan keselamatan paling efektif dalam mencegah kecelakaan.

Hubungan antara kompetensi dan kinerja berjalan melalui dua mekanisme utama. Pertama, kompetensi teknis secara langsung mempercepat dan memastikan ketepatan proses kerja, sehingga mendorong efisiensi produksi secara keseluruhan. Kedua, secara tidak langsung, keterampilan ini meminimalkan waktu henti mesin karena operator lebih mahir menangani gangguan kecil sebelum menjadi lebih parah. Sikap kerja juga berkontribusi secara signifikan, karena karyawan pasca-pelatihan merasa lebih percaya diri dan termotivasi, sebagaimana tercermin dalam peningkatan jam lembur sukarela mereka. Berpikir kritis berfungsi sebagai landasan penting, meskipun keefektifannya bergantung pada dukungan keterampilan teknis yang kokoh.

Setiap unit kerja di pabrik membutuhkan keterampilan yang berbeda-beda. Di area pencampuran karet, keahlian teknis sangat penting karena keakuratan formula

secara langsung menentukan stabilitas produk karet akhir. Di departemen pengendalian mutu, etos kerja yang konsisten sangat penting untuk memastikan tidak ada langkah pemeriksaan yang terlewatkan. Sementara itu, bagian ekstruder membutuhkan keseimbangan antara keahlian teknis dan pemikiran analitis. Yang perlu diperhatikan, peningkatan keterampilan pada tahap awal seperti pencampuran juga berdampak positif terhadap pengurangan cacat pada tahap selanjutnya seperti pengemasan, yang menyoroti peran kolaborasi lintas departemen dalam hasil operasional secara keseluruhan.

Beberapa faktor bertindak sebagai hambatan sekaligus pendorong keberhasilan program ini. Tingkat pergantian karyawan sebesar 22 persen per tahun mengurangi efektivitas pelatihan, karena karyawan baru harus memulai dari awal. Penilaian keterampilan manual menggunakan Excel juga menyebabkan ketidakkonsistenan dan ketidakakuratan. Di sisi lain, alokasi anggaran pelatihan tahunan sebesar Rp250 juta, bersama dengan sertifikasi internal, berfungsi sebagai pilar utama kesuksesan. Usia mesin produksi juga menghambat karyawan berkinerja tinggi untuk mencapai potensi penuh mereka.

Untuk memverifikasi keabsahan temuan-temuan ini, penelitian ini melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap variabel-variabel pengganggu lainnya. Kondisi mesin tetap konsisten sebelum dan sesudah pelatihan, kualitas karet mentah stabil, faktor musiman tidak berpengaruh, dan tidak ada perubahan dalam manajemen selama periode penelitian. Selain itu, uji coba pelatihan di unit-unit non-produksi tidak menghasilkan perubahan apa pun dalam kinerja, yang menegaskan bahwa peningkatan hanya terjadi di bidang-bidang di mana intervensi kompetensi diterapkan.

KESIMPULAN

Studi ini secara jelas menunjukkan bahwa profil kompetensi merupakan faktor penentu utama kinerja karyawan di PT Potensi Bumi Sakti, yang berkontribusi sebesar 68 persen terhadap variasi kinerja operasional secara keseluruhan, dengan kompetensi teknis seperti pengoperasian mesin ekstruder dan akurasi pencampuran menjadi faktor yang paling berpengaruh. Upaya pengembangan kompetensi yang terstruktur dan terukur telah berhasil mendorong peningkatan Overall Equipment Effectiveness (OEE) sebesar 17 poin persentase dan mengurangi tingkat cacat produk sebesar 50 persen selama periode tiga tahun, menegaskan bahwa investasi dalam sumber daya manusia bukan sekadar pengeluaran, melainkan tuas strategis untuk mencapai keunggulan operasional di sektor manufaktur karet.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memvalidasi Model Gunung Es Spencer & Spencer dalam konteks agroindustri Indonesia melalui pengembangan konstruk kompetensi khusus pabrik karet berupa skala 12 item yang siap untuk pengujian lebih luas, sekaligus menetapkan model kausal antara kompetensi dan kinerja yang menempatkan tingkat pergantian karyawan sebagai variabel moderator yang esensial. Kontribusi tersebut memperkaya khazanah literatur manajemen sumber daya manusia dengan bukti empiris dari industri manufaktur padat karya, sebuah sektor yang secara historis kurang mendapat perhatian mendalam.

Untuk implementasi praktisnya, PT Potensi Bumi Sakti disarankan untuk segera melakukan penilaian kompetensi digital melalui platform SAP SuccessFactors dalam enam bulan ke depan guna meningkatkan akurasi dan efisiensi proses evaluasi. Selain itu, dalam 18 bulan ke depan, program sertifikasi berbasis standar SIR untuk operator harus dirancang secara bertahap, diikuti oleh sistem prediksi kesenjangan keterampilan berbasis AI dan mekanisme mentoring dalam 36 bulan ke depan, guna

memastikan keberlanjutan pengembangan talenta di tengah tantangan pergantian karyawan yang terus berlanjut.

Rekomendasi untuk penelitian lanjutan meliputi studi kasus multi-lokasi di lima pabrik karet di seluruh Indonesia guna memperkuat generalisasi temuan, analisis longitudinal terhadap fenomena penurunan kompetensi pasca-pelatihan, serta validasi kuantitatif skala kompetensi 12 item yang telah dirumuskan, sehingga membuka jalan bagi penyempurnaan instrumen pengukuran kompetensi yang lebih kokoh untuk industri serupa di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem. *Handbook of Industrial Psychology*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Shipper, F., & Jelonek, M. (2002). Competency-Based Management. *Human Resource Management Review*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. Sage Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.