

Asimetri Informasi dan Insentif Salah: Kegagalan Skill Matching yang Memicu Budaya Skill Hoarding Tenaga Kerja

Labibah Shafa Zahra¹, Muhammad Sholechuddin Alhadi², Novita Izzah Nafizah³,
Halima Tadzila Rizqin⁴, Nina Farliana⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Negeri Semarang, Indonesia

E-mail: labibahshafa@students.unnes.ac.id¹, sholechuddin@students.unnes.ac.id²,
novitaizzah19@students.unnes.ac.id³, halimatadz@students.unnes.ac.id⁴, ninafarliana@mail.unnes.ac.id⁵

Article History:

Received: 31 Maret 2026

Revised: 08 April 2026

Accepted: 10 April 2026

Keywords:

Asimetri
Informasi, Kegagalan Skill
Matching, Skill Hoarding

Abstract: Dalam struktur tenaga kerja saat ini, ketidakcocokan antara keterampilan pekerja dan kebutuhan pekerjaan atau kegagalan skill matching menjadi tantangan struktural yang semakin kompleks akibat ketidakseimbangan informasi antara pekerja dan pemberi kerja. Pekerja kerap tidak sepenuhnya mengungkapkan kemampuan mereka demi menjaga posisi, sementara pemberi kerja kesulitan memperoleh data akurat tentang potensi karyawan. Kondisi ini diperparah oleh sistem insentif yang kurang tepat, karena manajer umumnya dinilai berdasarkan kinerja jangka pendek sehingga cenderung mempertahankan talenta terbaik dalam timnya daripada mendorong mobilitas internal. Situasi tersebut memicu budaya skill hoarding, yaitu kecenderungan karyawan enggan berbagi pengetahuan atau mencari peluang di luar bidangnya, serta praktik manajer yang membatasi pergerakan talenta demi menjaga produktivitas unit. Penelitian ini menganalisis peran asimetri informasi dan insentif yang tidak selaras dalam memperkuat kegagalan skill matching dan budaya hoarding melalui tinjauan literatur ekonomi tenaga kerja, model principal-agent, serta studi kasus organisasi. Hasilnya menunjukkan dampak negatif berupa menurunnya mobilitas dan inovasi, misalokasi talenta, meningkatnya turnover sukarela karyawan berpotensi tinggi, stagnasi pengembangan keterampilan, serta pelebaran ketimpangan karier termasuk isu gender dalam kepemimpinan. Temuan ini menegaskan pentingnya reformasi sistem insentif manajerial dan peningkatan transparansi keterampilan guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, berkelanjutan, dan kompetitif.

PENDAHULUAN

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, ketidakcocokan antara keterampilan pekerja dan kebutuhan pekerjaan menjadi tantangan utama organisasi modern. Masalah ini menurunkan efisiensi individu dan perusahaan, serta menghambat mobilitas, inovasi, dan pertumbuhan karier. Kondisi tersebut diperparah oleh ketimpangan informasi antara pekerja dan pemberi kerja. Pekerja kerap tidak sepenuhnya mengungkapkan keterampilan demi menjaga posisi, sementara manajemen kesulitan memperoleh data akurat mengenai potensi karyawan (Autor & Handel, 2013; Kahn & Lange, 2014).

Ketimpangan informasi dalam pasar tenaga kerja telah lama menjadi fokus kajian ekonomi tenaga kerja, khususnya terkait penyelarasan antara pekerja dan jenis pekerjaan yang sesuai. Penelitian menunjukkan bahwa asimetri informasi memicu mismatch keterampilan sehingga alokasi sumber daya manusia menjadi tidak efisien (Faberman & Justiniano, 2012; Cedefop, 2010). Akibatnya, produktivitas menurun dan potensi individu tidak dimanfaatkan secara optimal dalam organisasi.

Di sisi lain, insentif manajerial yang berorientasi pada kinerja tim jangka pendek mendorong perilaku penimbunan talenta atau skill hoarding. Manajer cenderung menahan karyawan berkualitas agar tetap berada di unitnya. Studi Haegele (2025) menemukan adanya penurunan rating potensi publik dibandingkan privat, serta peningkatan hoarding pada tim kecil atau berbasis performa. Rotasi manajer secara acak bahkan meningkatkan aplikasi internal hingga 78–123%, menunjukkan bahwa budaya hoarding menghambat mobilitas dan perkembangan talenta.

Fenomena skill hoarding telah banyak didokumentasikan dalam literatur terkini. Keller dan Dlugos (2024) menemukan bahwa manajer yang mendukung promosi bawahan justru menerima lebih banyak pelamar internal berkualitas, sementara perilaku hoarding menyebabkan tantangan dalam proses rekrutmen dan meningkatkan tingkat turnover. Survei global menunjukkan bahwa sekitar 50-75% manajer mengakui adanya hal ini, yang menjadi penghalang utama dalam mobilisasi internal karyawan (Keller & Dlugos, 2024; Haegele, 2025). Dampak dari hal ini meliputi ketidakseimbangan dalam distribusi talenta, stagnasi pembelajaran keterampilan, serta ketimpangan dalam lintas karir, termasuk isu kesetaraan gender dalam pengisian posisi kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana asimetri informasi dan insentif yang tidak tepat saling berkorelasi dan menyebabkan kegagalan dalam proses skill matching serta mendorong budaya skill hoarding di lembaga-lembaga modern. Dengan menggabungkan tinjauan literatur dari bidang ekonomi tenaga kerja dan model principal-agent, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai mekanisme skill hoarding dan dampaknya terhadap efisiensi dalam pasar tenaga kerja internal.

LANDASAN TEORI

Asimetri Informasi dalam Pasar Tenaga Kerja

Asimetri informasi terjadi ketika salah satu pihak dalam hubungan ekonomi memiliki informasi yang lebih lengkap dibandingkan pihak lainnya. Akerlof (1970) pertama kali menunjukkan bahwa ketimpangan informasi dapat menyebabkan kegagalan pasar secara sistemik, sementara Spence (1973) melalui teori *signaling* menjelaskan bahwa individu menggunakan pendidikan dan sertifikasi sebagai sinyal kemampuan kepada pemberi kerja, meskipun sinyal tersebut tidak selalu mencerminkan kompetensi aktual. Stiglitz (2000) menegaskan bahwa asimetri informasi merupakan karakteristik inheren pasar tenaga kerja yang secara fundamental membatasi

alokasi sumber daya secara optimal. Dalam praktiknya, pekerja kerap menyembunyikan sebagian kemampuannya demi strategi perlindungan posisi, sementara pemberi kerja kesulitan memperoleh gambaran akurat tentang potensi karyawan (Autor & Handel, 2013; Kahn & Lange, 2014). Kondisi ini diperparah oleh ketiadaan sistem informasi pasar kerja yang komprehensif: Shrestha (2024) menekankan bahwa tanpa sistem LMI yang kuat, data yang tersedia kurang spesifik berdasarkan industri dan jenis pekerjaan, sehingga setiap lembaga mengembangkan instrumennya sendiri dan fragmentasi informasi ini pada akhirnya menghambat proses pencocokan keterampilan yang efisien.

Ketidakkocokan Keterampilan (*Skill Mismatch*)

ILO (2014) mendefinisikan *skill mismatch* sebagai ketidakseimbangan antara keterampilan yang dimiliki pekerja dengan yang dibutuhkan dunia kerja. Brunello dan Wruuck (2021) membedakan mismatch ke dalam dua dimensi: vertikal, yang mencakup kondisi *over-skilling* dan *under-skilling*, serta horizontal, yakni ketidaksesuaian bidang keterampilan di mana kompetensi pekerja berada di domain berbeda dari yang dibutuhkan pekerjaan. Zhao, Wu, dan Wang (2025) memperjelas bahwa dari perspektif efisiensi, *horizontal skill mismatch* dapat dipandang sebagai kondisi *excessive vertical skill mismatch* yang bersifat menyeluruh, dengan implikasi berbeda terhadap upah dan produktivitas. Dampak ekonominya signifikan, pekerja dengan *vertical over-skilling* mengalami kerugian upah sekitar 20,3 persen, sementara *horizontal skill mismatch* mengakibatkan kerugian 10,94 persen dibandingkan pekerja yang keterampilannya sesuai (Zhao *et al.*, 2025). Pada level makro, mismatch struktural di Uni Eropa diproyeksikan semakin memburuk hingga 2060 dengan total lowongan tidak terisi yang diperkirakan lebih dari dua kali lipat menjadi 30 juta, dan tidak ada satu pun kebijakan tunggal yang mampu menyelesaikannya secara komprehensif (Marois *et al.*, 2026).

Dari sisi penyebab, Brunello dan Wruuck (2021) mengidentifikasi bahwa motivasi perusahaan membangun cadangan talenta mendorong rekrutmen berlebih melebihi kebutuhan aktual. Shrestha (2024) menambahkan bahwa keterlibatan sektor swasta yang tidak memadai dalam analisis informasi pasar kerja memperparah kondisi ini, di mana asosiasi pengusaha sering mengeluhkan kekurangan tenaga terampil namun tidak aktif menilai kebutuhan kompetensi mereka sendiri. Ketimpangan kapasitas organisasi juga berperan: hotel berbintang tinggi membangun sistem pembelajaran organisasi yang terstruktur untuk mengoreksi mismatch, sementara hotel kecil membiarkan koreksinya bergantung sepenuhnya pada inisiatif individu, ketimpangan yang memperlebar kesenjangan kompetensi antara pekerja di organisasi besar dan kecil (Dwiatmadja & Dewi, 2018).

Model *Principal-Agent* dan Insentif yang Tidak Selaras

Teori *principal-agent* yang dirintis Ross (1973) dan dikembangkan Jensen dan Meckling (1976) memberikan landasan analitis untuk memahami bagaimana perbedaan kepentingan antara atasan dan bawahan menghasilkan perilaku yang tidak efisien secara kolektif. Holmström (1979) menjelaskan bahwa dalam kondisi informasi tidak sempurna, *agent* akan merespons struktur insentif yang ada dengan cara memaksimalkan kepentingan pribadi, meski tidak selalu selaras dengan kepentingan organisasi. Dalam konteks skill hoarding, hubungan keagenan bersifat berlapis: pimpinan puncak bertindak sebagai *principal* bagi manajer menengah, sementara manajer menengah bertindak sebagai *principal* bagi karyawan di bawahnya. Ketika sistem evaluasi kinerja lebih menekankan pencapaian target tim jangka pendek, manajer memiliki motivasi kuat untuk mempertahankan talenta terbaik di unitnya bukan karena optimal bagi organisasi, melainkan karena

menguntungkan basis penilaian mereka sendiri.

Haegele (2025) membuktikan secara empiris bahwa manajer secara sistematis memberikan penilaian potensi lebih rendah kepada karyawan berkinerja tinggi dalam evaluasi publik dibandingkan penilaian privat sebuah perilaku *moral hazard* yang selaras dengan prediksi model *principal-agent*. Rotasi manajer secara acak dalam studinya terbukti meningkatkan tingkat lamaran kerja internal sebesar 78–123 persen, membuktikan bahwa hambatan mobilitas internal bersumber dari struktur insentif manajerial, bukan preferensi karyawan. Keller dan Dlugos (2024) menambahkan bahwa manajer yang aktif mendukung promosi bawahan justru menerima lebih banyak kandidat berkualitas dari dalam, menunjukkan bahwa *talent hoarding* sesungguhnya kontraproduktif bahkan bagi manajer itu sendiri dalam jangka panjang.

Skill Hoarding sebagai Produk Kegagalan Institusional

Skill hoarding merujuk pada kecenderungan manajer membatasi pergerakan karyawan berbakat sekaligus kecenderungan karyawan menyembunyikan kemampuan penuhnya demi mempertahankan posisi kompetitif. Davenport dan Prusak (1998) menunjukkan bahwa dalam organisasi berbasis pengetahuan, penimbunan informasi merupakan respons adaptif terhadap sistem penghargaan yang tidak mendorong berbagi. Survei global i4cp (2016) mengungkapkan bahwa 50–75 persen manajer mengakui keberadaan praktik ini, menegaskan bahwa *skill hoarding* bukan fenomena marjinal melainkan praktik yang meluas dalam struktur organisasi modern.

Dampaknya bersifat multi-dimensi. Zhao *et al.* (2025) mengidentifikasi bahwa *skill mismatch* meningkatkan *job negativity* berkurangnya antusiasme dan sikap negatif terhadap pekerjaan yang berdampak pada penurunan produktivitas dan kompensasi, dengan efek mediasi mencapai 11,9 persen dari total penalti upah untuk *horizontal mismatch*. Brunello dan Wruuck (2021) menegaskan bahwa dampak ini dapat bersifat permanen melalui efek *scarring*, yaitu erosi modal manusia akibat keterampilan yang tidak digunakan secara optimal dalam jangka panjang. Islami, Subiyanto, dan Purnamarini (2025) mendokumentasikan manifestasi nyatanya dalam konteks Indonesia, di mana karyawan berkinerja baik tidak mendapatkan perhatian dalam proses promosi selama bertahun-tahun indikasi kegagalan sistemik pengelolaan talenta yang berdampak pada kepuasan kerja dan retensi. Dimensi gender turut memperparah situasi ini, di mana pembatasan mobilitas internal berdampak tidak proporsional terhadap pekerja perempuan yang memiliki akses lebih terbatas terhadap jaringan informal dan *sponsorship* dari pemimpin senior (Eagly & Carli, 2007). Senge (1990) menegaskan bahwa kemampuan belajar kolektif merupakan fondasi daya saing jangka panjang sehingga *skill hoarding* secara langsung menggerus kapasitas inovasi organisasi.

Peran Institusi Pendidikan dan Persistensi Mismatch

Becker (1964) menegaskan bahwa nilai investasi pendidikan sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan kebutuhan pasar kerja. Niswonger (2022) membuktikan bahwa mahasiswa cenderung memilih jurusan berdasarkan konsentrasi pekerjaan di lingkungan lokalnya bukan sinyal upah pasar yang lebih luas sehingga sistem pendidikan cenderung mereproduksi struktur pasar kerja lokal yang sudah ada. Dengan menurunnya tingkat migrasi antarkabupaten secara dramatis sejak 1980-an, ketidakcocokan yang terbentuk pada tahap pendidikan bersifat persisten dan sulit terkoreksi. Mohd Salahuddin *et al.* (2023) mengkonfirmasi dari konteks Malaysia bahwa kesenjangan ini berujung nyata pada pengangguran lulusan, dengan *employability skills* ($\beta = -0,539$) dan *job mismatch* ($\beta = -0,237$) terbukti secara signifikan memperparah kondisi pengangguran.

Kegagalan pencocokan ini cenderung bersifat *self-reinforcing*. Pekerja yang mengalami *overskilling* tiga tahun berturut-turut memiliki probabilitas 38 persen untuk tetap dalam kondisi tersebut di tahun berikutnya, jauh di atas 4,6 persen untuk pekerja yang belum pernah mengalaminya (Sloane & Mavromaras, 2020). Ketika sinyal keterampilan tidak berfungsi optimal, pemberi kerja bersandar pada proksi institusional yang melanggengkan diskriminasi dan mempersempit mobilitas (Groh *et al.*, 2015). Kombinasi insentif manajerial yang disfungsi, sinyal pasar yang lemah, dan norma penimbunan pengetahuan pada akhirnya menciptakan ekosistem yang secara struktural menghambat alokasi sumber daya manusia secara efisien.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2022), metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang dilandaskan pada fenomena yang berlaku, digunakan untuk meneliti kondisi alamiah suatu objek, di mana hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif juga didefinisikan sebagai suatu teknik penelitian yang menggunakan kalimat naratif dalam memaparkan makna dari setiap fenomena, gejala, dan situasi sosial tertentu (Waruwu, 2023). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam mekanisme asimetri informasi, kegagalan *skill matching*, dan budaya *skill hoarding* dalam struktur tenaga kerja modern, yang bersifat kompleks dan kontekstual sehingga tidak dapat diukur semata melalui angka.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, di mana analisis ini dilakukan dengan mencari dan menyusun secara sistematis informasi yang kaya dan rinci dari berbagai sumber yang relevan, sehingga dapat menemukan pengetahuan baru mengenai fenomena yang diteliti. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi literatur (*literature review*), yang kemudian dikombinasikan dengan tinjauan model ekonomi *principal-agent* dan pendekatan studi kasus organisasi. Studi literatur dilakukan melalui penelusuran dan pengkajian mendalam terhadap berbagai karya ilmiah, teori ekonomi tenaga kerja, serta model *principal-agent* yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, juga digunakan analisis narasi yang disunting dari berbagai laporan penelitian, hasil survei organisasi, maupun artikel ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang bersumber dari artikel ilmiah bereputasi, laporan lembaga riset internasional seperti OECD, CEDEFOP, dan ILO, laporan media, serta berbagai dokumen yang tersedia secara publik dan relevan dengan topik asimetri informasi, kegagalan *skill matching*, dan budaya *skill hoarding*. Sumber-sumber tersebut selanjutnya dianalisis secara mendalam terhadap isi literatur untuk mengidentifikasi pola, mekanisme, dan dampak dari fenomena yang diteliti. Kriteria pemilihan literatur mencakup relevansi topik dengan permasalahan asimetri informasi dan *skill hoarding*, kemutakhiran sumber yang diprioritaskan dari publikasi sepuluh tahun terakhir, serta kredibilitas penulis dan jurnal yang menerbitkannya.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan. Pertama, tahap identifikasi, yaitu mengumpulkan dan menyeleksi literatur yang relevan dengan topik asimetri informasi, kegagalan *skill matching*, dan *skill hoarding* dari berbagai sumber akademik terpercaya. Kedua, tahap klasifikasi, yaitu mengelompokkan temuan literatur berdasarkan tema-tema utama yang mencakup asimetri informasi, tipologi *skill mismatch*, model *principal-agent*, serta dampak *skill hoarding* terhadap individu dan organisasi. Ketiga, tahap sintesis, yaitu mengintegrasikan berbagai temuan dari literatur yang telah dikaji untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara asimetri informasi, insentif yang tidak selaras, kegagalan *skill matching*, dan

budaya *skill hoarding* dalam struktur tenaga kerja modern. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme serta dampak dari kegagalan *skill matching* dalam ekonomi berbasis pengetahuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Utama Kegagalan Skill Matching

Di Tajikistan atau Asia Tengah penelitian Jonbekova (2015) mengemukakan situasi *skill mismatch* terjadi karena dipicu oleh tantangan yang dihadapi oleh sistem pendidikan, pasar laten (permintaan tersembunyi) ketenagakerjaan dan pelemahan perekonomian. Faktor utama ketidaksesuaian disebabkan oleh ketidakstabilan antara total permintaan dan penawaran di pasar tenaga kerja, ini menunjukkan situasi di mana lulusan di suatu bidang studi melebihi kuota ketersediaan pekerjaan di bidang tersebut, menyebabkan lulusan mencari pekerjaan di luar bidang tersebut (Iszan *et al.*, 2023). Selain itu, individu mencari peluang kerja yang sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, tetapi transisi ekonomi memicu perubahan persyaratan keterampilan di pasar tenaga kerja (Iszan, Mohd, Wan, 2023). Kegagalan *skill matching* (pencocokan keterampilan) disebabkan oleh interaksi kompleks antara faktor struktural, perilaku individu, dan keterbatasan sistem informasi. Berikut diantaranya:

1. Asimetri Informasi dan Friksi Pencocokan

Salah satu penyebab utama adalah ketidakmampuan lulusan untuk memberikan sinyal kompetensi yang jelas kepada pemberi kerja. Hal ini terjadi karena sistem pendidikan sering kali tidak memungkinkan lulusan untuk menonjolkan prestasi mereka secara efektif, melalui nilai atau reputasi institusi saja. Akibatnya, terjadi "friksi pencocokan" di mana pemberi kerja kesulitan mengidentifikasi kandidat yang benar-benar memiliki keterampilan interpersonal yang dibutuhkan (nurin *et al.*, 2023).

2. Kesenjangan Keterampilan Kerja (*Employability Skills*)

Kegagalan pencocokan juga berakar pada kurangnya keterampilan non-teknis pada pencari kerja, seperti kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, dan kreativitas. Meskipun lulusan memiliki kualifikasi akademik, mereka sering kali dianggap tidak kompatibel dengan visi bisnis perusahaan karena lemahnya *soft skills* tersebut (nurin *et al.*, 2023).

3. Layanan Informasi Pasar Kerja yang Tidak Optimal

Ketidakseimbangan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja diperparah oleh rendahnya pelaporan lowongan pekerjaan dari pihak perusahaan. Kurangnya data yang akurat dan mutakhir dalam sistem informasi pasar kerja menciptakan kesenjangan informasi yang lebar antara pencari kerja dan pemberi kerja (nurin *et al.*, 2023).

4. Ketidaksesuaian Pendidikan (*Overeducation dan Overskilling*)

Banyak lulusan terpaksa menerima pekerjaan yang tidak memerlukan gelar atau tidak menggunakan keterampilan yang mereka pelajari di universitas. Fenomena *overeducation* yang disertai *overskilling* (kelebihan keterampilan) ini sering kali merupakan tanda kegagalan pasar yang menyebabkan penurunan upah dan ketidakpuasan kerja (nurin *et al.*, 2023).

5. Karakteristik Multidimensi Keterampilan

Kegagalan pencocokan sering kali bersifat multidimensi, di mana seorang pekerja mungkin memiliki kelebihan pada satu jenis keterampilan (misalnya matematika) namun sangat kurang pada dimensi lain (misalnya verbal) yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Hal tersebut menyebabkan inefisiensi alokasi SDM yang sulit dideteksi hanya melalui satu indikator kualifikasi saja (nurin *et al.*, 2023).

6. Faktor Demografis dan Perubahan Ekonomi

Dinamika populasi dan pergeseran permintaan tenaga kerja antar sektor menciptakan ketidakseimbangan jangka panjang. Meskipun jumlah tenaga kerja berpendidikan tinggi meningkat, pergeseran permintaan tidak selalu selaras di semua tingkat keterampilan, sehingga menyebabkan pengangguran terdidik sekaligus kekosongan pada pekerjaan tingkat menengah (nurin *et al.*, 2023).

Studi selanjutnya menunjukkan bahwa ada kemungkinan ketidaksesuaian di pasar tenaga kerja karena kriteria lowongan yang ditawarkan tidak sesuai dengan kualifikasi pencari kerja contohnya *overqualification* (kualifikasi berlebih). Beberapa faktor yang dapat mengurangi kecenderungan kualifikasi berlebih adalah mobilisasi, pengalaman kerja, dan tahun pendidikan tinggi. Bagi perusahaan yang memiliki karyawan berkualifikasi berlebih memiliki keuntungan positif dan dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka pendek. Namun, ketidaksesuaian pekerjaan dapat menciptakan masalah ketidakpuasan kerja dan upah rendah dalam jangka panjang.

Fenomena ketidaksesuaian ini juga dapat mempengaruhi perekonomian, yaitu hilangnya potensi sebenarnya dari pekerja dan sumber daya manusia ketika metode penempatan yang tidak efisien ini terus berlanjut (Velciu, 2017). Secara keseluruhan, faktor ketidaksesuaian menunjukkan bahwa lulusan di bidang studi tertentu melebihi ketersediaan pekerjaan di bidang tersebut. Selain itu, kriteria yang ditawarkan oleh pemberi kerja tidak sesuai dengan kualifikasi kandidat dan tidak ada pekerjaan yang sesuai di pasar tenaga kerja (Iszan *et al.*, 2023).

Dampak Skill Hoarding pada Mobilitas Tenaga Kerja & Efisiensi Alokasi SDM

Skill hoarding (penimbunan keahlian) yang secara umum dimana seorang karyawan sengaja menahan informasi, pengetahuan, atau keahlian khusus agar tidak diketahui oleh rekan kerja atau organisasi. Fenomena ini ternyata berdampak signifikan terhadap mobilitas tenaga kerja dan efisiensi alokasi sumber daya manusia melalui beberapa mekanisme (Cefala *et al.*, 2024), berikut di antaranya;

Hambatan pada Mobilitas dan Difusi Pengetahuan: *Skill hoarding* secara drastis menghambat mobilitas pengetahuan antar individu dalam pasar tenaga kerja lokal (Cefala *et al.*, 2024), menunjukkan bahwa ketika pekerja ahli disandingkan dengan pekerja dari desa yang sama (pesaing langsung), transmisi pengetahuan hanya terjadi sebanyak 3%. Sebaliknya, jika mereka disandingkan dengan individu yang bukan pesaing (dari desa berbeda), tingkat keberhasilan pelatihan melonjak hingga 43% (Cefala *et al.*, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa motif strategis untuk menjaga keunggulan ekonomi menghalangi pekerja tidak terampil untuk meningkatkan mobilitas vertikal mereka menjadi tenaga kerja ahli.

Inefisiensi Alokasi SDM dan Penurunan Produktivitas: Penimbunan pengetahuan menyebabkan alokasi sumber daya manusia menjadi tidak efisien karena teknologi yang menguntungkan tidak tersebar secara optimal di tingkat desa. Secara agregat, *skill hoarding* mengurangi tingkat adopsi teknologi hingga lebih dari 20%, yang berdampak pada kerugian hasil panen yang substansial (Cefala *et al.*, 2024). Di desa-desa di mana informasi di *hoarding*, jumlah hari kerja menggunakan teknologi produktif (seperti *row planting*) jauh lebih rendah dibandingkan desa-desa yang memiliki akses ke pelatihan dari pihak luar.

Dampak pada Pendapatan dan Keseimbangan Pasar: Keseimbangan pasar tenaga kerja terjadi Ketika jumlah tenaga kerja yang ditawarkan oleh individu sama dengan yang diminta oleh perusahaan, namun praktik *skill hoarding* ini menciptakan ketimpangan di mana pekerja ahli petahana (*incumbents*) mendapatkan pendapatan 6% lebih tinggi dan upah keseimbangan 3% lebih tinggi dengan cara membatasi jumlah pesaing terampil (Cefala *et al.*, 2024). Di sisi lain, hal ini

merugikan pekerja tidak terampil yang pendapatannya menjadi 7% lebih rendah dan output pertaniannya turun 20% karena tidak memiliki akses ke keterampilan tersebut.

Mekanisme Kontrol Sosial dan Misi Informasi: informasi yang salah dan menyesatkan menjadikan efisiensi alokasi SDM juga terganggu oleh adanya sanksi sosial antar sesama pekerja ahli untuk mencegah siapapun melatih pendatang baru di pasar tenaga kerja lokal. Selain itu, pekerja ahli secara strategis menyebarkan misinformasi dengan melebih-lebihkan tingkat kesulitan suatu keterampilan, Hal ini untuk meredam minat belajar dari pekerja yang tidak terampil (Cefala *et al.*, 2024).

Skill hoarding (talent hoarding) yang dimana secara signifikan menghambat mobilitas tenaga kerja internal dan efisiensi alokasi sumber daya manusia di organisasi diperkuat oleh studi empiris pada perusahaan manufaktur besar di Jerman. Talent hoarding terjadi ketika manajer sengaja menyembunyikan bakat karyawan agar tidak bisa melamar pekerjaan internal di perusahaan. Menurut Ingrid Salah satu cara yang dilakukan adalah menekan rating potensi karyawan di evaluasi publik (berbeda dengan rating performa sebenarnya yang privat, sebesar 75% manajer mengakui praktik ini (Haegele, 2025).

Dampaknya pada efisiensi alokasi terlihat dari pool pelamar yang berkurang kualitasnya. Menurut Ingrid pelamar marginal atau kandidat yang hanya mengajukan lamaran ketika talent hoarding terhenti akibat rotasi manajer memiliki tingkat keberhasilan perekrutan sebesar 49,1%, memiliki kualitas lebih tinggi (59,4% berpendidikan master), serta potensi produktivitas yang superior, sehingga menimbulkan misalokasi talenta di mana perusahaan gagal meraih keuntungan produktivitas dan melemahkan kemampuan untuk mengisi posisi secara optimal (Ingrid Haegele, 2025).

Kegagalan Skill Matching Memperkuat Budaya Skill Hoarding

Kegagalan skill matching (pencocokan keterampilan) memperkuat budaya skill hoarding (penimbunan keahlian atau talenta) melalui penciptaan insentif strategis bagi para petahana untuk mempertahankan dominasi ekonomi dan posisi mereka di dalam organisasi (Haegele, 2025). Ketika pasar tenaga kerja atau sistem internal perusahaan gagal mencocokkan tenaga kerja dengan pekerjaan yang sesuai secara efisien, keterampilan yang langka dan produktif menjadi aset yang sangat berharga yang memberikan "sewa ekonomi" (rents) bagi pemiliknya. Hal ini mendorong para ahli untuk menahan informasi guna membatasi jumlah pesaing terampil di pasar lokal, karena penambahan tenaga kerja ahli yang baru dapat menekan upah keseimbangan dan mengurangi pendapatan pribadi mereka hingga 6% (Cefala *et al.*, 2024).

Cara kerja penguatan budaya skill hoarding ini bisa bekerja melalui Insentif Berbasis Kinerja Manajer. Dalam struktur organisasi, manajer sering kali dievaluasi berdasarkan performa tim. Kegagalan matching yang membuat talenta berkualitas sulit ditemukan menyebabkan manajer cenderung "menimbun" karyawan berkinerja tinggi agar target tim tetap tercapai. Praktik ini bahkan didukung oleh tiga perempat manajer yang mengakui melakukan manipulasi terhadap penilaian talenta atau menghalangi aplikasi pekerjaan internal agar anggota tim terbaik mereka tidak pindah ke departemen lain. Ketidakmampuan sistem untuk menjamin alokasi SDM yang adil memicu tindakan defensif dari pekerja ahli dalam bentuk misinformasi strategis. Mereka sering kali melebih-lebihkan tingkat kesulitan suatu keterampilan untuk mencegah orang lain mempelajarinya. Hal ini terlihat dari rendahnya transmisi pengetahuan (hanya 3%) ketika seorang ahli dipasangkan dengan pesaing langsung dari lingkungan yang sama, dibandingkan dengan tingkat keberhasilan 43% jika dipasangkan dengan non-pesaing (Cefala *et al.*, 2024).

Kegagalan dalam regulasi informasi pasar kerja memperkuat kontrol sosial, di mana sesama

pekerja ahli memberikan sanksi kepada rekan mereka yang mencoba melatih pendatang baru. Budaya ini menciptakan lingkaran setan di mana informasi hanya berputar di lingkaran elit, sementara pekerja tidak terampil tetap terjebak dalam produktivitas rendah. Pekerja tidak terampil berproduktivitas rendah karena tidak memiliki akses ke pelatihan yang relevan. Skill hoarding diperburuk oleh kegagalan matching yang menghambat kemajuan karir individu. Hal ini juga merusak alokasi talenta secara keseluruhan di perusahaan. Kegagalan matching menyebabkan inefisiensi di mana pekerja dengan keterampilan tinggi tidak ditempatkan pada posisi yang paling membutuhkan keahlian mereka, melainkan "disembunyikan" oleh manajer atau kolega. Manajer atau kolega melakukan hal tersebut untuk kepentingan kelompok kecil, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas agregat organisasi (Haegele, 2025).

Implikasi Budaya Skill Hoarding terhadap Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Skill hoarding mencegah alokasi optimal talenta ke sektor atau perusahaan paling produktif, mirip misallocation resources yang mengurangi total productivity (TFP). Implikasi budaya *skill hoarding* terhadap pertumbuhan ekonomi nasional memiliki akibat yang sangat luas, mencakup aspek produktivitas, struktur pasar tenaga kerja, hingga efektivitas kebijakan publik.

Salah satu pendorong utama pertumbuhan ekonomi nasional adalah penyebaran teknologi dan pengetahuan baru secara cepat. Namun, *skill hoarding* memutus rantai distribusi ini. Dalam studi kasus pasar tenaga kerja lokal, ditemukan bahwa ketika pekerja ahli merasa terancam oleh persaingan, mereka hanya membagikan pengetahuan mereka sebanyak 3% dari waktu yang ada (Cefalà *et al.*, 2024). Akibatnya, teknologi produktif (seperti *row planting* dalam pertanian) tidak diadopsi secara luas, menyebabkan penurunan *output* agregat desa atau daerah hingga lebih dari 20%. Jika pola ini terjadi secara nasional di berbagai sektor, maka pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) akan jauh di bawah potensi maksimalnya karena inovasi terjebak pada segelintir individu saja.

Di tingkat korporasi, yang merupakan pilar ekonomi nasional, *talent hoarding* oleh manajer merusak alokasi SDM yang efisien. Manajer cenderung menyembunyikan karyawan terbaik mereka agar performa tim pribadinya tetap tinggi. Hal ini dilakukan meskipun karyawan tersebut jauh lebih bernilai bagi perusahaan (atau ekonomi) jika dipindahkan ke posisi yang lebih strategis (Haegele, 2025). Sekitar 75% manajer mengakui melakukan praktik ini, yang secara sistemik menghambat karier tenaga kerja berbakat dan menciptakan inefisiensi dalam organisasi. Secara nasional, ini berarti banyak "otak terbaik" bangsa yang tidak bekerja pada kapasitas optimalnya, yang merupakan pemborosan modal manusia (*human capital waste*).

Implikasi *skill hoarding* memperparah pengangguran terdidik dan ketidaksesuaian keterampilan (Skill Mismatch). Budaya ini menciptakan "benteng" di sekitar posisi-posisi ahli, yang mempersulit lulusan baru untuk masuk ke pasar kerja. Karena para petahana secara strategis melebih-lebihkan tingkat kesulitan suatu keterampilan, hal ini dilakukan untuk mencegah orang lain mempelajarinya (Cefalà *et al.*, 2024), terjadi kesenjangan persepsi antara kemampuan nyata dan syarat kerja. Hal ini berkontribusi pada tingginya angka pengangguran lulusan universitas dan masalah *job mismatch*, di mana lulusan terpaksa mengambil pekerjaan di bawah kualifikasi mereka (Salahuddin *et al.*, 2023; Kaharudin *et al.*, 2023).

Skill hoarding memungkinkan pekerja ahli untuk menikmati "sewa ekonomi" (*economic rents*) berupa upah yang lebih tinggi (sekitar 3-6%) bukan karena produktivitas murni, melainkan karena mereka berhasil membatasi jumlah pesaing (Cefalà *et al.*, 2024). Di sisi lain, pekerja tidak terampil mengalami penurunan pendapatan hingga 7% karena tidak ada akses untuk meningkatkan keterampilan. Secara nasional, hal ini memperlebar ketimpangan ekonomi dan menurunkan daya

beli agregat masyarakat, karena distribusi kekayaan tidak berbanding lurus dengan distribusi kompetensi yang seharusnya terjadi di pasar tenaga kerja yang sehat.

Inefisiensi investasi publik pada sektor pendidikan juga perlu dilakukan oleh pemerintah, mereka perlu mengalokasikan dana besar untuk pendidikan dan pelatihan vokasi dengan harapan meningkatkan kualitas tenaga kerja nasional. Namun, efektivitas investasi ini dirusak oleh asimetri informasi dan penimbunan keahlian di lapangan. Jika pengetahuan praktis yang dibutuhkan industri ditahan oleh para ahli di dalam perusahaan, maka pelatihan formal yang diberikan pemerintah akan sering mengalami *mismatch* dengan kebutuhan riil (Shrestha, 2024; Groh *et al.*, 2015). Hal ini menyebabkan pemborosan anggaran negara karena lulusan tetap membutuhkan waktu lama untuk terserap ke pasar kerja. Secara keseluruhan, budaya *skill hoarding* bertindak sebagai "rem" bagi transformasi ekonomi nasional. Ia mengubah pasar tenaga kerja yang seharusnya kolaboratif dan dinamis menjadi pasar yang terfragmentasi, penuh kecurigaan, dan tidak efisien, yang pada akhirnya melemahkan daya saing bangsa di kancah global.

Mengurangi Asimetri Informasi dan Memperbaiki Insentif Skill Matching

Asimetri informasi sering terjadi karena ijazah atau gelar akademik tidak memberikan gambaran yang cukup detail mengenai kemampuan nyata seseorang. Mekanisme utama untuk mengurangi asimetri informasi dan memperbaiki insentif guna mengatasi kegagalan kecocokan keterampilan (*skill matching*) di pasar tenaga kerja.

Standardisasi sinyal kompetensi melalui pengujian objektif dapat mengatasi hal ini. Mekanisme tes psikometri dan uji kompetensi berbasis keterampilan (seperti kemampuan Excel, kefasihan bahasa Inggris, dan kemampuan mental) menjadi sangat krusial. Tes tersebut berfungsi sebagai alat penyaringan yang menyediakan sinyal objektif bagi pemberi kerja. Dokumen menyebutkan bahwa hasil tes ini memiliki korelasi kuat dengan peluang kerja dan tingkat pendapatan di masa depan, sehingga membantu pemberi kerja mengidentifikasi kandidat yang tepat (Groh *et al.*, 2015).

Kegagalan pencocokan sering kali disebabkan oleh "friksi pencarian" di mana pencari kerja tidak tahu di mana lowongan berada, dan perusahaan tidak tahu di mana tenaga kerja ahli berada. Transformasi Sistem Informasi Pasar Kerja (SIPK) yang Terintegrasi merupakan mekanisme solusi melalui Sistem Informasi Pasar Kerja yang komprehensif, yang mencakup pengumpulan data secara *real-time*, analisis tren pasar, dan diseminasi informasi melalui platform digital maupun layanan tatap muka. Strategi ini melibatkan kewajiban lapor lowongan bagi perusahaan untuk memastikan database yang akurat. Dengan informasi yang transparan, hambatan geografis dan informasi dapat dikurangi, sehingga alokasi SDM menjadi lebih efisien dan tepat sasaran (Nur Aeni *et al.*, 2025; Shrestha, 2024).

Perbaikan melalui keterlibatan aktif industri dalam siklus pengembangan keterampilan bisa menjadi salah satu mekanisme untuk mengurangi fenomena tersebut. Mulai dari perencanaan hingga implementasi pelatihan vokasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa *employability skills* (keterampilan komunikasi, pemecahan masalah, dan adaptabilitas) yang dibutuhkan oleh perusahaan benar-benar diajarkan di institusi pendidikan. Dengan menyelaraskan *supply* (lulusan) dan *demand* (kebutuhan industri), risiko pengangguran akibat ketidakcocokan kualifikasi (*job mismatch*) dapat ditekan (Salahuddin *et al.*, 2023; Shrestha, 2024).

Salah satu temuan kunci dalam dokumen mengenai *knowledge hoarding* adalah bahwa insentif untuk berbagi keterampilan rusak ketika pekerja ahli merasa terancam oleh persaingan lokal. Rekayasa Insentif untuk Mendorong Difusi Pengetahuan dapat digunakan untuk memperbaikinya dengan mendorong pelatihan lintas wilayah atau lintas kelompok non-kompetitor.

Seperti yang dikatakan Luisa, ketika seorang ahli melatih seseorang yang bukan pesaing langsung di pasar kerja yang sama, probabilitas keberhasilan transfer pengetahuan meningkat drastis (Cefalà *et al.*, 2024). Hal ini membuktikan bahwa dengan mengatur struktur interaksi sosial agar tidak bersifat rivalitas, insentif pekerja untuk membagikan keahliannya akan pulih, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas agregat. Secara makro, asimetri informasi diperburuk oleh ketimpangan upah yang ekstrem. Hutter & Weber menyarankan bahwa kebijakan yang mendukung distribusi upah yang lebih adil dan adaptasi terhadap perubahan teknis (SBTC) dapat mengurangi inefisiensi. Jika upah mencerminkan produktivitas marginal yang sebenarnya dan bukan sekadar hasil dari penahanan informasi strategis oleh petahana, maka alokasi tenaga kerja akan bergerak menuju titik keseimbangan yang lebih optimal (Hutter & Weber, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa asimetri informasi dan insentif manajerial yang tidak selaras merupakan dua faktor utama yang secara struktural memperkuat kegagalan skill matching dan mendorong budaya skill hoarding dalam pasar tenaga kerja modern. Pekerja cenderung menyembunyikan kemampuan mereka demi mempertahankan posisi kompetitif, sementara manajer memiliki motivasi rasional untuk menahan talenta terbaik di unitnya karena penilaian kinerja yang berorientasi pada performa tim jangka pendek. Kondisi ini menjadikan skill hoarding bukan sekadar perilaku individu, melainkan produk kegagalan institusional yang bersumber dari desain sistem insentif yang disfungsi.

Dampak dari fenomena ini bersifat berlapis dan multidimensi. Pada level individu, pekerja mengalami stagnasi pengembangan keterampilan, erosi modal manusia, dan ketimpangan karier berbasis gender akibat terbatasnya akses terhadap jaringan informal dan sponsorship. Pada level organisasi, terjadi misalokasi talenta dan penurunan inovasi. Pada level nasional, skill hoarding menghambat pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan, memperburuk pengangguran terdidik, serta melemahkan daya saing bangsa di kancah global.

Secara teoritis, temuan ini menegaskan relevansi model principal-agent dalam memahami dinamika pasar tenaga kerja internal. Untuk itu, reformasi yang mendesak mencakup restrukturisasi sistem insentif manajerial dengan memasukkan indikator mobilitas internal, peningkatan transparansi keterampilan melalui Sistem Informasi Pasar Kerja (SIPK) berbasis data real-time, serta keterlibatan aktif industri dalam pengembangan kurikulum vokasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan kajian empiris kuantitatif dan studi longitudinal guna mengukur efektivitas reformasi insentif secara lebih terukur dan berbasis evidensi.

ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Penghargaan setinggi-tingginya disampaikan kepada Universitas Negeri Semarang, khususnya Jurusan Pendidikan Ekonomi, atas dukungan akademis dan fasilitas yang telah diberikan selama proses penelitian berlangsung.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para dosen pembimbing dan rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif, serta kepada editor dan reviewer Jurnal Cendekia Ilmiah (J-CEKI) atas kesempatan yang diberikan untuk mempublikasikan karya ini. Tidak lupa, penghargaan disampaikan kepada seluruh peneliti dan akademisi yang karyanya menjadi rujukan dalam penelitian ini, yang tanpa kontribusi mereka, kajian ini tidak dapat terwujud.

DAFTAR REFERENSI

- Aeni, I. N., Aditya, I., & Febriantini, K. (2025). Strategi Dinas Ketenagakerjaan dalam mengelola layanan informasi pasar kerja di Kabupaten Bekasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 11(4), 1245-1273.
- Ayudita, S. F., & Purnomo, D. (2024). Peran penyerapan tenaga kerja, ekspor, dan pendidikan dalam pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah. *Journal of Economics Research and Policy Studies*, 4(3), 637–646.
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1145–1167.
- Cefalà, L., Irakoze, F., Naso, P., & Swanson, N. (2024). The economic consequences of knowledge hoarding. (Working Paper).
- Dwiatmadja, C., & Dewi, Y. E. P. (2018). Skill mismatch dan upaya mengatasinya (Studi pada 3 hotel di Semarang). *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 13(2), 342-357.
- Groh, M., McKenzie, D., & Vishwanath, T. (2015). Reducing information asymmetries in the youth labor market of Jordan with psychometrics and skill based tests. *The World Bank Economic Review*, 29(Supplement), S106-S117.
- Güvenen, F., Kuruscu, B., Tanaka, S., & Wiczer, D. (2015). Multidimensional skill mismatch (NBER Working Paper No. 21376). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Haegele, I. (2025). Talent hoarding in organizations. (Working Paper).
- Hutter, C., & Weber, E. (2023). Labour market effects of wage inequality and skill-biased technical change. *Applied Economics*, 55(27), 3063-3084.
- Islami, F. A. N., Subiyanto, D., & Purnamarini, T. R. (2025). The influence of transformational leadership, role of conflict and job skill mismatch on employee in PT Tambi Wonosobo. *Journal of Economy, Accounting and Management Science (JEAMS)*, 6(2), 158–166.
- Kaharudin, I. H., Rahman, M. S. A., & Zin, W. N. S. W. (2023). The literature review on job mismatch and unemployment among graduates. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(11), 4718-4730.
- Marois, G., Potančoková, M., Bezat, A., & Crespo Cuaresma, J. (2026). Projecting labour market imbalances and skill mismatch under demographic change in the EU. *European Journal of Population*, 42(4).
- Mohd Salahuddin, N. F., Mahpar, N. S., & Ishak, M. F. (2023). The relationship between employability skill and job mismatch towards graduates' unemployment. *Information Management and Business Review*, 15(3), 96-104.
- Ni, Y., Qi, M., Xie, C., & Wu, Y. (2024). The impact of AI on sustainable development of the labor market. *SHS Web of Conferences*, 200(02016).
- Niswonger, B. (2022). What you see is what you get: Local labor markets and skill acquisition. (Working Paper).
- Rafikova, K. F. (2024). Application of machine learning algorithms to reduce information asymmetry and predict social changes in the labor market: Challenges and opportunities. *Theory and Practice of Social Development*, (5), 72-77.
- Shrestha, R. B. (2024). Labor market information system: A review of some practices. *Journal of Technical and Vocational Education and Training (TVET)*, 18(1), 10-19.
- Sloane, P. J., & Mavromaras, K. (2020). Overeducation, skill mismatches, and labor market outcomes for college graduates. *IZA World of Labor*, 88, 1–10.
- Yusoff, N. E., & Sulaiman, N. (2025). The wage impact of education and skills mismatch:

Evidence from systematic literature review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(15), 66-79.

Zhao, X., Wu, D., & Wang, L. (2025). Wage effect and workers' skill mismatch: Paths and mechanisms. *SAGE Open*, 15(1), 1–18.