

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini akan dijelaskan tentang dasar-dasar penelitian, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan batasan penelitian.

1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah SDM masih menjadi sorotan dan sekaligus menjadi tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Dukungan sarana dan prasarana, serta sumber dana yang berlebih, tidak akan menyelesaikan kegiatan perusahaan dengan baik tanpa dukungan SDM yang unggul, andal, dan terampil. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan titik kritis, serta kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Soetjipto (2008, hal. 3) mengemukakan bahwa SDM merupakan kunci pokok dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang berkualitas semakin mendesak sesuai dinamika lingkungan yang selalu berubah dalam rangka persaingan perusahaan secara global.

Masalah terbesar yang dihadapi oleh pemerintah dalam kaitannya dengan SDM, terutama organisasi bisnis di Indonesia dewasa ini adalah rendahnya tingkat produktivitas pekerja (Soetjipto, 2008, hal. 9). Hasil survei yang dilakukan oleh

ILO tahun 2003, yang diyakini masih belum banyak berubah, menunjukkan bahwa produktivitas pekerja Indonesia (dan Filipina) adalah yang terendah di negara-negara ASEAN (Soetjipto, 2008, hal. 9). Berikut merupakan tabel yang menunjukkan perbandingan tingkat produktivitas di beberapa negara ASEAN.

Tabel 1.1 Produktivitas Kerja Negara ASEAN

No.	Negara	Banyaknya waktu yang dihabiskan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan X	Upah Per Jam (US\$)
1	Indonesia/Filipina	8 jam	0,33 sen
2	Thailand	2 jam 45 menit	0,92 sen
3	Malaysia	1 jam 5 menit	2,90 sen
4	Singapura	11 menit	7,48 sen

Sumber: (Soetjipto, 2008, hal. 10)

Data dalam tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa pekerja Indonesia dapat menghabiskan waktu selama 8 jam untuk suatu pekerjaan X. Hal tersebut sangat bertolak belakang dengan Singapura, bahwa pekerjaan X tersebut dapat diselesaikan dalam waktu 11 menit (Soetjipto, 2008, hal. 10). Adapun salah satu penyebab utama rendahnya tingkat produktivitas tersebut adalah kompetensi kerja. Dengan demikian, terlihat bahwa kompetensi SDM para pekerja Indonesia masih sangat lemah.

SDM sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan pengalaman. Perbedaan tersebut menyebabkan tiap-tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja yang masing-masing berbeda juga. Menurut Mannien & Viitala (2007), SDM merupakan salah satu aset perusahaan yang bersifat tidak nyata dan perlu dikembangkan secara terus-menerus. Artinya, aset ini terdiri dari pengalaman, pemahaman, serta informasi yang tercermin dalam tindakan karyawan, dan dapat mempengaruhi bagaimana dinamika perusahaan berjalan guna membentuk SDM yang dimilikinya dengan

kualitas yang baik. Pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan menjadi sangat penting bagi setiap perusahaan yang menempatkan SDM sebagai aset perusahaan yang sangat berharga dan menyadari pentingnya peran SDM. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang baik, di samping harus menyeimbangkan antara penghargaan dan hukuman, juga harus selalu dikembangkan dan disediakan ruang bagi SDM untuk melakukan aktualisasi diri di tempat kerjanya.

Menyadari peranan SDM yang begitu penting dan dominan dalam suatu perusahaan, manajemen perusahaan harus berusaha agar tenaga kerja tersebut dapat menyumbangkan tenaga dan pikirannya secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pihak manajemen harus mampu membuka diri dan memberikan keleluasaan dan kesempatan kepada tenaga kerjanya untuk mengaktualisasikan diri, dalam hal mengembangkan dirinya, menghargai pendapat orang lain, menghargai prestasi kerja, serta harus menciptakan suasana yang harmonis dalam menjalankan aktivitasnya (Mannien & Viitala, 2007). Pada akhirnya, kualitas karyawan menjadi perhatian penting bagi manajemen sebuah perusahaan, salah satunya adalah kualitas SDM di PT. Suprama.

PT. Suprama merupakan salah satu perusahaan bisnis keluarga yang bergerak di sektor industri manufaktur pangan, dengan merek produk utama Mi Burung Dara. Perusahaan tersebut telah berdiri sejak tahun 1972, yang memiliki moto perusahaan yaitu *"Tomorrow Will Be Better"*. Moto tersebut menunjukkan bahwa PT. Suprama siap menjadi perusahaan yang memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen melalui sikap profesionalnya dari sisi kualitas SDM. Hal inilah

yang menjadikan PT. Suprama harus menyusun kebijakan guna mengembangkan SDM yang ada.

Soetjipto (2008, hal. 87) mengemukakan perusahaan yang besar, seharusnya juga didukung oleh kemampuan SDM-nya dalam berkarya membangun visi dan misi bersama di dalamnya. Dengan kata lain, semakin maju suatu perusahaan, maka semakin baik pula kualitas SDM di dalamnya, dan semakin mundur suatu perusahaan, maka semakin buruk pula kualitas SDM di dalamnya. Soetjipto (2008, hal. 88) melanjutkan bahwa salah satu permasalahan umum yang dihadapi ketika perusahaan keluarga berkembang adalah menentukan gaya bisnis apa yang sebaiknya diterapkan dalam manajemennya. Ketika perusahaan masih dalam taraf kecil, manajemen keluarga masih dapat digunakan. Tetapi makin besar perkembangan usahanya, gaya manajemen tentunya harus berubah karena kemungkinan tidak lagi mampu jika hanya anggota keluarga yang mengelola.

Soetjipto (2008, hal. 88) menjelaskan bahwa ciri negatif yang harus dihindari oleh perusahaan keluarga antara lain kurang formalitas, pemisahan urusan personal bisnis yang tidak jelas, kepemimpinan ganda, serta hubungan interpersonal yang emosional. Hal itulah yang terjadi di PT. Suprama, bahwa faktor SDM merupakan salah satu kendala terbesarnya. Usia perusahaan yang dapat dikatakan matang tersebut, belum diimbangi dengan kematangan SDM di dalamnya. Adapun faktor lainnya adalah karena PT. Suprama merupakan sebuah perusahaan keluarga, dimana hubungan kekeluargaan di dalamnya sangatlah erat. Besarnya toleransi antar karyawan menjadi salah satu bukti bahwa perusahaan

tersebut bukan hanya merupakan perusahaan milik keluarga, bahkan termasuk SDM di dalamnya telah membentuk kultur keluarga tersebut.

Yusuf (2003) mengemukakan bahwa kompleksitas hubungan dalam perusahaan keluarga memerlukan manajemen yang terbuka, artinya manajemen yang dikelola secara profesional. Manajemen yang baik diperlukan untuk kesuksesan tiap bisnis. Menurut Yusuf (2003), praktik manajemen bisnis keluarga yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- merangsang pemikiran dan pemahaman strategi bisnis yang baru,
- merekrut dan mempertahankan manajer non keluarga yang baik,
- menciptakan organisasi yang fleksibel dan inovatif,
- menciptakan dan melindungi modal, serta
- menyiapkan pengganti kepemimpinan (suksesi).

Seiring berjalannya waktu, manajemen PT. Suprama mulai berbenah dan berusaha mengikis kultur kekeluargaan yang penuh toleransi, menjadi perusahaan yang profesional dengan memulai mengembangkan konsep kompetensi berbasis manajemen sumber daya manusia atau yang biasa dikenal dengan CBHRM. Menurut Kochanski & Ruse (1996); Mentzas & Draganidis (2006); Shermon, (2004), pendekatan CBHRM idealnya akan menjadikan elemen kompetensi sebagai salah satu pilar dalam mendongkrak produktivitas karyawan, dan sekaligus mengembangkan kinerja bisnis. Disinilah yang selanjutnya akan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

Mengacu pada hasil penelitian Mansfield (1996), PT. Suprama membagi kompetensi yang ada menjadi 2 jenis, yaitu kompetensi non teknis dan kompetensi

teknis. Kompetensi non teknis terbagi menjadi 3 aspek, yaitu aspek fundamental, personal, dan kepemimpinan, sedangkan kompetensi teknis hanya terdiri dari 1 aspek yaitu aspek teknis. Adapun penjabaran tolok ukur dari keempat aspek kompetensi tersebut dijabarkan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 Tolok Ukur Aspek Kompetensi PT. Suprama

No.	Aspek Kompetensi	Tolok Ukur
1	Fundamental	Mengukur kualitas sikap dan tindakan karyawan yang disesuaikan dengan nilai-nilai perusahaan, yang dikenal dengan <i>The Super Seven</i> , diantaranya adalah integritas, komitmen, kerjasama terpadu, inovasi, perbaikan berkesinambungan, peduli, dan berkembang bersama.
2	Personal	Mengukur tentang konsep diri, sifat, motif, dan kepribadian karyawan.
3	Kepemimpinan	Mengukur tentang seni dalam memimpin karyawan sub-ordinat yang menjadi tanggung-jawabnya.
4	Teknis	Mengukur tentang ruang lingkup pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya secara profesional.

Sumber: Kamus Kompetensi PT. Suprama

Selanjutnya, pengukuran keseluruhan aspek tersebut menggunakan 5 level kompetensi, yang secara umum memiliki arti terangkum dalam tabel 1.3.

Tabel 1.3 Level Kompetensi

Level	Kompetensi
1	Karyawan dapat mengetahui gambaran umum tentang ruang lingkup pekerjaan.
2	Karyawan dapat melakukan pekerjaannya, namun masih dalam arahan atasannya.
3	Karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai ruang lingkup pekerjaannya secara mandiri, dan tanpa pengawasan dari atasannya sesuai SOP yang telah ditetapkan.
4	Karyawan dapat mengajarkan sebuah pekerjaan kepada rekannya dalam ruang lingkup pekerjaannya, melakukan identifikasi adanya kemungkinan kendala yang akan terjadi, serta dapat melakukan perubahan terhadap kendala yang ada.
5	Karyawan dapat menjadi panutan dari semua deskripsi pekerjaan dalam ruang lingkup pekerjaannya, serta dapat menyusun kebijakan-kebijakan yang dibutuhkan.

Sumber: Kamus Kompetensi PT. Suprama

Dalam tahap yang lebih mendalam, PT. Suprama melakukan penggalian level kompetensi pada setiap pemangku jabatan berdasarkan profil kompetensi jabatan yang mengacu pada kamus kompetensi non teknis dan kompetensi teknis PT. Suprama. Dalam sebuah pengukuran asesmen kompetensi yang telah

dilakukan pada tahun 2014 kepada 188 karyawan di Divisi *Manufacturing* pada *grade* 4-7, menunjukkan bahwa 31 karyawan atau 16,49% karyawan dinyatakan telah memenuhi standar kompetensi kinerja karyawan yang ditentukan oleh perusahaan, baik secara kompetensi non teknis, kompetensi teknis, maupun keduanya. Artinya sejumlah 157 karyawan atau sekitar 83,51% diantaranya perlu mendapatkan pelatihan dan pengembangan guna memperkecil gap kompetensi yang diharapkan. Adapun divisi tersebut didukung oleh 5 departemen, diantaranya adalah Departemen *Production; Engineering; Lab, QC & EHS; PPIC; dan WHSE & Log*. Adapun sebaran karyawan yang telah mencapai target indeks kompetensi akan dijabarkan secara rinci pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4 Hasil Persentase Ketercapaian Uji Kompetensi

No.	Departemen	Jumlah Jabatan	Indeks Kompetensi Departemen		Jumlah Karyawan yang Lulus Uji Kompetensi		Ketercapaian Uji Kompetensi (%)
			Target	Aktual	Target	Aktual	
1	<i>Production</i>	20	2,44	1,91	78	9	11,54
2	<i>Engineering</i>	13	2,44	1,95	39	1	2,56
3	<i>Lab, QC & EHS</i>	10	2,48	2,07	32	7	21,87
4	<i>PPIC</i>	2	2,58	2,12	3	0	0,00
5	<i>WHSE & Log.</i>	17	2,14	2,04	36	14	38,89
Jumlah		62	2,42*	2,02*	188	31	16,49*

*) rata-rata

Sumber: Lampiran Matriks Kompetensi 2014 PT. Suprama

Sumber daya yang cakap, mampu, dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila kepribadian, moral kerja, dan pemahaman tentang ruang lingkup pekerjaannya rendah. Sumber daya yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil, salah satunya mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya. Dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi PT. Suprama, maka pekerjaan yang

dilaksanakan harus sesuai dengan keinginan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai. Mengacu pada data dalam tabel 1.4 di atas, maka sangat diperlukan pengembangan kompetensi terhadap para karyawan yang belum mencapai target kompetensi yang diharapkan, dan akan berdampak fatal jika hal tersebut tidak segera dilakukan pengembangan terhadap SDM di PT. Suprama, khususnya pada karyawan *grade 4-7 Divisi Manufacturing*. Adapun rancangan pemetaan program pengembangan kompetensi teknis yang akan diteliti adalah dengan menggunakan model 70:20:10.

McCall (2010) menyatakan bahwa model 70:20:10 tersebut menjelaskan tentang tindakan yang dilakukan oleh orang sukses (berdasarkan laporan perilaku) dari cara mereka mencapai suatu keberhasilan (pembelajaran informal atau formal). McCall (2010) melanjutkan bahwa model tersebut paling cocok bagi setiap organisasi dalam menentukan pertimbangan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan yang efektif berdasarkan tingkat ketercapaian target keberhasilan. Program pengembangan yang dihasilkan dari model tersebut memiliki beberapa tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan dirancang bagi peserta dalam bereksperimen dengan teori ke dalam praktik melalui pekerjaan mereka sehari-hari.

Salah satu perusahaan di bidang hukum yang telah diteliti oleh Tough (1968) seperti dikutip dalam Kajewski & Madsen (2012) menunjukkan bahwa model 70:20:10 merupakan model yang cocok dengan model pemagangan tradisional pada pelaksanaan pelatihan yang dikembangkan, dimana karyawan junior akan belajar kepada karyawan yang berpengalaman. Dalam hal ini, 70%

pembelajaran dapat dipahami dengan baik dari pengalamannya pada pemagangan dalam mengintegrasikan, mempraktikkan, dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang bersifat baru maupun perubahan perilaku. Selanjutnya, 20% pembelajaran dapat dipahami dari dalam lingkungannya, dimana karyawan yang telah berpengalaman akan berbagi pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan yang kurang berpengalaman, dan melalui proses pengamatan orang lain (pembina, pendidik), serta dampak dari tindakan yang dilakukan tersebut pada diri-sendiri. Sedangkan 10% pembelajaran dapat dipahami dengan baik dari program formal yang dirancang untuk mengakuisisi pengetahuan atau keterampilan melalui instruksi program secara intensif. Contoh tersebut merupakan model rotasi, dimana mereka melakukan praktik di tahun pertama mereka pada sebuah pekerjaan yang didukung oleh pembinaan dari karyawan senior dalam program formal yang telah diagendakan sebelumnya (Kajewski & Madsen, 2012).

Kajewski & Madsen (2012) mengungkapkan bahwa model 70:20:10 merupakan hasil temuan penelitian dari tiga institusi besar, yaitu Biro Pusat Kepemimpinan Kreatif Amerika, Biro Statistik Tenaga Kerja Amerika, dan Universitas Ontario. Secara umum, model 70:20:10 ini didasarkan pada hasil karya Morgan McCall, Robert Eichinger dan Michael Lombardo dari Biro Pusat Kepemimpinan Kreatif Amerika pada tahun 1980. Mereka menyarankan para manajer di biro tersebut untuk mengembangkan metode pengembangan SDM yang terbaik, selain melalui pendidikan formal. Sejak itulah, Eichinger dan

Lombardo memutuskan bahwa materi yang akan dipelajari oleh para manajer di biro tersebut dibagi menjadi 70:20:10.

Sumber lain yang sering dikutip adalah berdasarkan laporan penelitian Biro Statistik Tenaga Kerja Amerika pada tahun 1998. Mereka menyatakan bahwa pada tahun 1993 dan 1994, orang-orang di Amerika dalam menguasai bidang pekerjaannya dipengaruhi oleh 70% dari pekerjaan mereka secara informal (Tough, 1968 dalam Kajewski & Madsen, 2012). Selain itu, Guru Besar Universitas Ontario, Tough (1968) seperti dikutip dalam Kajewski & Madsen (2012) juga berpendapat bahwa mayoritas orang dewasa belajar sekitar 70% terjadi di luar kerangka kerja institusional, sementara 20%-nya didukung oleh pembantu non profesionalnya, seperti penyelia, rekan kerja, orang tua, dan teman-teman, sedangkan pembantu profesionalnya, seperti guru, pelatih, dan konselor, terhitung hanya 10%.

Guna menunjukkan berbagai interpretasi yang ada, tabel 1.5 ini akan menjelaskan tentang penafsiran 70:20:10 yang digunakan oleh beberapa peserta perusahaan dalam penelitian (Tough, 1968 dalam Kajewski & Madsen, 2012).

Tabel 1.5 Interpretasi 70:20:10 di Berbagai Perusahaan

No.	Perusahaan	Deskripsi
1	Badan pemerintahan di Australia	70% pembelajaran berasal dari pengalaman. 20% pembelajaran berasal dari hubungan. 10% pembelajaran berasal dari pendidikan formal.
2	Organisasi non nirlaba di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pekerjaan. 20% pembelajaran berasal dari pelatihan dan pembinaan. 10% pembelajaran berasal dari program pendidikan formal.
3	Organisasi distribusi di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pengalaman kerja, seperti penugasan, proyek, dan perluasan wawasan. 20% pembelajaran berasal dari orang lain, seperti pembimbingan dan belajar dari senior dan rekan-rekan. 10% pembelajaran berasal dari jalur pendidikan formal dan informal.

No.	Perusahaan	Deskripsi
4	Organisasi besar multinasional di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pemagangan, proyek, penugasan jangka pendek dan satuan tugas. 20% pembelajaran berasal dari paparan manajer, nasehat pembina, pelatih, maupun komunitas jejaring sosial. 10% pembelajaran berasal dari kurikulum pembelajaran, sumber daya jejaring sosial, buku dan artikel, serta sumber daya eksternal lainnya.
5	Perusahaan multinasional di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pemagangan yang konstan, seperti pendelegasian dan perotasian jabatan. 20% pembelajaran berasal dari hubungan keseharian dengan rekan kerja dan manajemen. 10% pembelajaran berasal dari metode formal, seperti pembelajaran elektronik, ruang kelas, dan program eksternal.
6	Perusahaan jasa profesional di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pemagangan seperti proyek, pemecahan masalah, interaksi dengan klien, dan rotasi jabatan. 20% pembelajaran berasal dari orang lain, seperti jejaring sosial, komunitas para praktisi dan kegiatan sosial. 10% dari pembelajaran formal.
7	Perusahaan multinasional di Australia	70% pembelajaran berasal dari pengalaman pada pemagangan dalam mengintegrasikan, mempraktikkan, dan menguasai keterampilan baru, pengetahuan maupun perubahan perilaku. 20% pembelajaran berasal dari paparan lain, seperti belajar melalui pengamatan orang lain (pembina, pendidik) dan refleksi tentang dampak dari perilaku tersebut pada diri-sendiri. 10% pembelajaran berasal dari program formal yang dirancang untuk mengakuisisi pengetahuan atau keterampilan melalui instruksi program secara intensif.
8	Perusahaan telekomunikasi di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pekerjaan yang sebenarnya. 20% pembelajaran berasal dari refleksi diri dan belajar mandiri, seperti pembinaan dan pendidikan, referensi materi atau bacaan yang tersedia dalam membantu orang guna menambah wawasan. 10% pembelajaran berasal dari pelatihan tradisional yang memiliki struktur formal, eksplisit, dan berorientasi pada hasil.
9	Perusahaan pengembangan dalam jaringan internet di Amerika	70% pembelajaran berasal dari pendidikan informal. 20% pembelajaran berasal dari pendidikan yang mendukung sisi formal pembelajaran. 10% pembelajaran berasal dari pendidikan instruksi formal, seperti melalui ruang kelas atau pelatihan dan pembelajaran elektronik.

Sumber: Kajewski & Madsen (2012)

Perusahaan-perusahaan di atas menggunakan berbagai metode dari pembicaraan informal melalui prosedur resmi untuk menerapkan dan

menanamkan model 70:20:10. Selain itu, terdapat juga berbagai tingkat keselarasan antara kinerja dengan proses manajemen bakat, pembelajaran, dan pengembangan, serta strategi bisnis. Dukungan dan integrasi model 70:20:10 dalam perusahaan telah berjalan dan diterapkan secara wajib.

Sehubungan dengan adanya permasalahan tentang gap indeks kompetensi antara target yang diharapkan dengan aktual yang ada di PT. Suprama, serta dibutuhkannya sebuah pendekatan yang telah didukung oleh para profesional SDM yang mengalihkan fokus perhatian pada hasil bisnis, maka peneliti bermaksud merancang pemetaan program pengembangan kompetensi teknis dengan menggunakan model 70:20:10 untuk karyawan *grade* 4-7 Divisi *Manufacturing* PT. Suprama, dengan harapan dapat menjadikan SDM perusahaan tersebut maju dan berkembang seiring kemajuan PT. Suprama, serta dapat digunakan sebagai sarana untuk mencapai hasil yang dibutuhkan dengan menggunakan pendekatan pengetahuan dan pembelajaran yang berorientasi pada hasil belajar.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat diangkat berdasarkan latar belakang tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana hasil penyusunan skala prioritas pengembangan pada kompetensi teknis karyawan *grade* 4-7 Divisi *Manufacturing* PT. Suprama?

- 2) Bagaimana hasil pemetaan program pengembangan kompetensi teknis karyawan *grade* 4-7 Divisi *Manufacturing* PT. Suprama dengan menggunakan model 70:20:10 yang akan digunakan dalam mengagendakan kebutuhan pengembangan karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang disusun adalah sebagai berikut.

- 1) Menyusun skala prioritas pengembangan pada kompetensi teknis karyawan *grade* 4-7 Divisi *Manufacturing* PT. Suprama.
- 2) Memetakan program pengembangan kompetensi teknis karyawan *grade* 4-7 Divisi *Manufacturing* PT. Suprama dengan menggunakan model 70:20:10, sehingga dapat digunakan dalam mengagendakan kebutuhan pengembangan karyawan di tahun-tahun berikutnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang berjudul “pemetaan program pengembangan kompetensi teknis karyawan PT. Suprama dengan menggunakan model 70:20:10” ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi atau sumbangan pengetahuan ilmiah bagi pengembangan teori di bidang

Pengembangan SDM yang berkaitan dengan kompetensi SDM. Dengan demikian, dapat dibandingkan antara teori-teori yang ada tentang kompetensi dan pengembangan SDM dengan kenyataan di lapangan, sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian di antara keduanya, maka dapat dilakukan perubahan dalam mendukung teori ataupun menyanggah teori.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Bagi Perusahaan

Mendapatkan data tentang analisis kebutuhan guna memetakan kebutuhan pengembangan karyawan Divisi *Manufacturing* pada *grade* 4-7 dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, juga dapat dijadikan acuan dalam rangka memberikan metode pengembangan yang tepat sasaran, serta dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam mempromosikan, mendemosi, maupun memutasi seorang karyawan demi kebaikan perusahaan dan karyawan.

1.4.2.2 Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti akan memperoleh data akurat tentang dasar penyusunan kebutuhan pengembangan berbasis kompetensi karyawan pada *grade* 4-7 di lingkup Divisi *Manufacturing*, serta keberlanjutan penelitian di masa yang akan datang.

1.4.2.3 Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan informasi bagi penelitian berikutnya di masa yang akan datang, terutama

bagi peneliti yang tertarik dalam meneliti suatu strategi pemetaan kebutuhan pengembangan karyawan, dan pada akhirnya dapat memberikan perbaikan serta penyempurnaan atas penelitian ini, sehingga hasil yang tersaji akan teruji sepenuhnya.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan pada pemetaan program pengembangan karyawan berbasis kompetensi, khususnya adalah kompetensi teknis dan difokuskan pada Divisi *Manufacturing*, yang terdiri dari Departemen *Production; Engineering; Lab, QC & EHS; PPIC*; dan *WHSE & Log*. Adapun alasan pemilihan penelitian kepada departemen tersebut adalah karena kelima departemen tersebut merupakan divisi inti yang berperan besar dalam menjalankan operasional produksi perusahaan. Selain itu juga terbatas pada *grade* 4-7, dikarenakan karyawan yang berada pada *grade* tersebut merupakan karyawan yang memiliki prioritas utama dalam berbagai bentuk program pengembangan kompetensi di PT. Suprama.

1.6 Definisi Konseptual

Peneliti mendefinisikan secara konseptual tentang “pemetaan program pengembangan kompetensi teknis karyawan PT. Suprama dengan menggunakan model 70:20:10” ini agar dapat memberikan gambaran tentang ruang lingkup yang akan menjadi fokus dan dasar konsep dalam penelitian.

1.6.1 Pemetaan Program Pengembangan

Suatu proses yang dilakukan dalam menentukan arah kebutuhan pengembangan SDM berdasarkan gap kompetensi masing-masing karyawan, dan berorientasi pada masa depan.

1.6.2 Kompetensi Teknis

Suatu kemampuan dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan yang digunakan untuk mengerjakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan utama, serta memecahkan permasalahan dan menemukan solusi secara profesional.

1.6.3 Model 70:20:10

Suatu model dalam proses pengembangan SDM yang terbagi menjadi 3 bagian, diantaranya adalah 70% pembelajaran berasal dari pengalaman, 20% pembelajaran berasal dari interaksi sosial, dan 10% pembelajaran berasal dari pelatihan formal.