

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Aset yang ada di dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua, *tangible asset* dan *intangibile asset*. *Tangible asset* dapat berupa mesin, gedung, lahan, dan aset lainnya yang dapat terlihat dan diukur dengan mudah, sedangkan *intangibile asset* merupakan aset yang tidak terlihat, tidak berwujud dan relatif sulit untuk diukur, salah satunya adalah pengetahuan. Pada saat ini pengetahuan mulai dipandang sebagai aset berharga bagi perusahaan, selain aset yang berbentuk (*tangible*), karena pengetahuan tersebut dapat berguna salah satunya sebagai bahan belajar bagi orang-orang baru yang terlibat di dalamnya. Pengetahuan tersebut berbeda-beda bergantung pada bidang pekerjaan di dalam perusahaan yang dimiliki oleh masing-masing orang.

Bidang-bidang pekerjaan memiliki kompetensi atau kriteria yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengerjakannya. Untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan tepat sasaran maka kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut wajib untuk dimiliki. Menurut McClelland (1973, dalam Rivai dan Sagala, 2011) kompetensi tersebut dapat berupa pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik. Menurut Boyatzis (dalam Hutapea Thoha, 2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Biasanya kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan melekat pada diri seorang karyawan dan masih berupa *tacit knowledge* yang hanya bisa diketahui pemiliknya. Jika terjadi pergantian karyawan untuk pekerjaan tertentu maka karyawan baru tersebut belum tentu dapat melaksanakan pekerjaan sebaik yang dilakukan oleh karyawan pertama. Untuk memastikan kompetensi dalam bentuk *tacit knowledge* dapat dimiliki oleh setiap karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut maka dibutuhkan eksternalisasi *knowledge* kompetensi menjadi *explicit*. Dengan kata lain,

kompetensi dapat menjadi sebuah *tangible asset* yang dapat dilihat dan diukur dengan mudah. Selain itu dengan mengetahui kompetensi yang dibutuhkan untuk sebuah pekerjaan dapat dibuat penugasan kepada karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaannya dan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan penilaian berbasis kompetensi.

Salah satu perusahaan industri pesawat yaitu PT Dirgantara Indonesia atau dalam bahasa Inggris disebut *Indonesian Aerospace*, adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam industri pesawat terbang. PT Dirgantara Indonesia merupakan industri pesawat pertama dan satu-satunya yang ada di Indonesia. PT Dirgantara Indonesia didirikan dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio pada tanggal 26 April 1976. Kemudian pada tanggal 11 Oktober 1985 namanya berganti menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN). Setelah itu pada tanggal 24 Agustus 2000 dengan diadakannya restrukturisasi organisasi, IPTN berubah nama menjadi Dirgantara Indonesia.

Perkembangan sejak awal berdirinya hingga saat ini, telah menjadikan PT Dirgantara Indonesia sebagai industri manufaktur di bidang pesawat, teknologi informasi, otomotif, kelautan, teknologi simulasi, turbin industri dan teknik jasa. PT Dirgantara Indonesia di lini produksinya telah menghasilkan lebih dari 300 unit pesawat dan helikopter, sistem pertahanan, komponen pesawat dan layanan lainnya. Melalui implementasi program restrukturisasinya, saat ini PT Dirgantara Indonesia didukung oleh 3720 karyawan yang sebelumnya berjumlah 9670 karyawan, dengan unit bisnis yang berupa: *Aircraft Integration* (produksi pesawat ataupun helikopter sipil, militer atau misi khusus), *Aerostructures* (menghasilkan *tooling* dan komponen badan pesawat), *Aircraft Services* (menyediakan *maintenance, repair, overhaul* dan modifikasi produk dalam atau luar PT Dirgantara Indonesia) dan *Technology and Development* (bidang Rekayasa Desain dan Pengembangan Produk, Teknologi Simulasi, Integrasi Sistem dan Pemeliharaan untuk Pertahanan dan Sistem Keamanan, Teknologi Informasi serta *training* dan fasilitas laboratorium).

Departemen *Maintenance* merupakan bagian dalam PT Dirgantara Indonesia yang bertugas melakukan perawatan fasilitas contohnya mesin-mesin untuk

memproduksi komponen pesawat terbang. Jenis kegiatan perawatan yang diagendakan oleh salah satu bidang pada Departemen *Maintenance* yaitu Bidang *Machinery and Laboratory*, adalah *preventive maintenance* yang dinamakan sebagai *Work Order* dan *corrective maintenance* yang dinamakan sebagai *Request for Maintenance*. Mesin-mesin yang menjadi target perawatan fasilitas tersebut dikelompokkan menjadi kelompok mesin prioritas. Disebut demikian karena beberapa mesin yang termasuk dalam kelompok tersebut berjumlah sedikit, mempunyai peran vital dalam proses produksi, dan apabila rusak maka akan berdampak langsung pada pengurangan kapasitas dan jumlah produksi. Data kelompok mesin prioritas ditunjukkan pada Tabel I-1.

Tabel I-1 Kelompok Mesin Prioritas

(Sumber : Bidang *Machinery and Laboratory* Departemen *Maintenance* PT Dirgantara Indonesia)

No	Kelompok Mesin	Nama Mesin
1	<i>Gantry</i>	Cincinnati
2	<i>5 Axis</i>	Toshiba
		HAAS 5 Axis
		HAAS UR II
		Droop Rein
		Deckel Maho
3	<i>4 Axis</i>	6H
		HAAS EC 500
		YASDA/JB
4	<i>3 Axis</i>	SHW
		HAAS 3 Axis
		Quasser
5	<i>Sheet Metal</i>	Cyril Bath
		Sheridan
		ABB

Pada setiap mesin-mesin prioritas terdapat beberapa aspek yang menjadi ranah dilakukannya kegiatan perawatan atau perbaikan. Aspek-aspek tersebut meliputi aspek *electrical*, *mechanical* dan *electronical*. Jika ditelusuri lebih lanjut, setiap karyawan memiliki bidang pendidikan masing-masing yang dapat dijadikan keahlian dasar seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan perawatan mesin. Tabel I-2 menunjukkan daftar bidang pendidikan karyawan yang ada di Bidang *Machinery and Laboratory*.

Dari semua daftar bidang pendidikan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kelompok kerja karyawan dapat dibuat berdasarkan keahlian masing-masing karyawan. Setelah menentukan kelompok karyawan berdasarkan keahlian maka kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap keahlian perlu diketahui sebagai acuan karyawan dalam mengerjakan perawatan mesin.

Fungsi dari mengetahui hasil penilaian kompetensi karyawan adalah salah satunya untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan itu sendiri. Dengan tidak adanya alat ukur dan cara pengukuran kompetensi untuk karyawan pada setiap keahlian, akibatnya kinerja karyawan tidak dapat terukur dengan jelas dan sulit untuk melakukan penilaian kompetensi karyawan. Maka dari itu alat ukur dan cara pengukuran kompetensi karyawan pada masing-masing keahlian perlu untuk dirancang sebagai acuan untuk melakukan penilaian kompetensi atau penugasan karyawan.

Tabel I-2 Daftar Bidang pendidikan Karyawan
 (Sumber : Bidang *Machinery and Laboratory* Departemen *Maintenance* PT
 Dirgantara Indonesia)

No	Bidang pendidikan Karyawan
1	<i>Maintenance Mechanic</i>
2	<i>Mechanic</i>
3	<i>Electronic, CNC</i>
4	STM Listrik
5	<i>Electrical, Mechanic</i>
6	<i>Electrical, CNC</i>
7	STM <i>Electronic</i>
8	Otomotif
9	<i>Avionic</i>
10	Listrik Industri
11	KBPT
12	<i>Electric arus kuat, Rewinder</i>
13	<i>Electrical, Plumbing, Mechanic</i>
14	STM Elektronika

I. 2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam Tugas Akhir ini adalah :

1. Apa saja alat ukur kompetensi karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia ?
2. Bagaimana cara mengukur kompetensi karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia ?

I. 3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menentukan alat ukur dari kompetensi yang dimiliki karyawan Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia.

2. Menentukan cara pengukuran dari kompetensi yang dimiliki karyawan Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia.

I. 4 Batasan Masalah

Batasan – batasan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Penentuan alat ukur dan cara pengukurannya dilakukan pada kompetensi untuk posisi karyawan Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia.
2. Penentuan alat ukur dan cara pengukuran kompetensi dilakukan untuk keahlian karyawan *electrical, mechanical, dan electronical*.

I. 5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dalam penelitian ini di antaranya adalah :

1. Melakukan penilaian kompetensi untuk karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory* dengan menggunakan alat ukur dari kompetensi yang dimiliki karyawan.
2. Melakukan penugasan kerja terhadap karyawan berdasarkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut sehingga pekerjaan bisa ditangani oleh karyawan yang tepat dengan keahlian yang dimiliki.
3. Memudahkan PT Dirgantara Indonesia untuk melakukan penerimaan karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory*. Hal ini dipermudah dengan adanya data-data kompetensi beserta alat ukurnya sehingga dapat menilai karyawan yang cocok untuk ditempatkan.
4. Sebagai contoh penerapan metode SECI untuk perancangan alat ukur kompetensi pada penelitian selanjutnya.

I. 6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada latar belakang dijelaskan

mengenai pentingnya mencari alat ukur dan cara pengukuran kompetensi karyawan pada masing-masing keahlian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini diuraikan teori dan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Teori tersebut terdiri dari berbagai teori yang berkaitan dengan tipe *knowledge*, siklus *knowledge*, *knowledge management*, *human resource management*, analisis jabatan, kompetensi, penilaian kompetensi, pengukuran dan tes.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metodologi yang akan digunakan dalam penelitian, yang diantaranya meliputi model konseptual dan langkah-langkah penyelesaian masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan tahap-tahap pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian. Proses pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara bersamaan, yang berarti data diolah bersamaan dengan pengumpulan data. Tahap pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian ini terdiri dari profil perusahaan, tahap *socialization*, tahap *externalization*, tahap *combination*, dan tahap *internalization*.

BAB V ANALISIS DAN REKOMENDASI

Bab ini menjelaskan analisis dari pengumpulan dan pengolahan data dengan menganalisis hasil dari masing-masing tahapan SECI yaitu *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Selain itu pada bab ini juga terdapat rekomendasi dari hasil analisis.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian dan saran yang akan diberikan berdasarkan hasil penelitian.