

# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

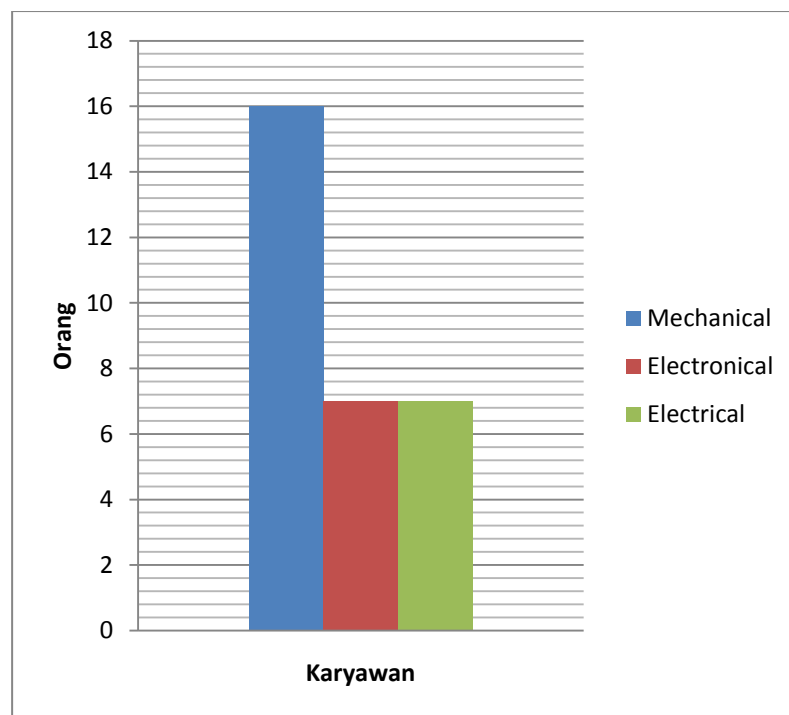
Salah satu faktor penting dalam menopang eksistensi perusahaan dalam persaingan bisnis yang terjadi adalah kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM). Sebagai pelaksana kegiatan operasional perusahaan, peranan SDM perusahaan sangat penting dalam mendorong kinerja perusahaan pada kapasitas produk yang diinginkan. Thomas (1997) mengatakan bahwa dengan penguasaan tingkat kompetensi yang memadai, perusahaan dapat melakukan kegiatan usahanya secara lebih efektif, efisien, berdaya saing dan berkinerja tinggi.

Selain kompetensi, *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan juga menjadi faktor penting dalam menopang eksistensi perusahaan. Saat karyawan yang sudah memasuki masa pensiun tidak dapat melanjutkan pekerjaannya lagi atau saat karyawan pindah ke perusahaan lain, perusahaan tidak akan kehilangan *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan tersebut, karena sudah terekam dengan menggunakan *knowledge management*. *Knowledge* tersebut nantinya akan menjadi data yang akan diolah menjadi suatu informasi bagi karyawan selanjutnya yang menempati jabatan tersebut. Hal ini diharapkan nantinya dapat membantu perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Secara umum terdapat 2 jenis *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang dimiliki oleh seorang manusia dan *knowledge* tersebut masih berada di dalam diri seseorang tersebut, sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang sudah direkam dalam bentuk konkret sehingga dapat dipelajari oleh semua orang (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

PT Dirgantara Indonesia merupakan perusahaan industri pesawat yang memiliki pabrik di Bandung, Indonesia. PT Dirgantara Indonesia (DI) (nama bahasa Inggris: *Indonesian Aerospace Inc.*) adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini

dimiliki oleh Pemerintah Indonesia yang didirikan pada 26 April 1976 dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio dan BJ Habibie sebagai Presiden Direktur. Industri Pesawat Terbang Nurtanio kemudian berganti nama menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) pada 11 Oktober 1985. Setelah direstrukturisasi, IPTN kemudian berubah nama menjadi Dirgantara Indonesia pada 24 Agustus 2000.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, PT Dirgantara Indonesia memiliki beberapa departemen yang memiliki tugas yang berbeda-beda. Salah satu departemen yang ada di PT Dirgantara Indonesia adalah Departemen *Maintenance* yang di dalamnya terdapat Bidang *Machinery and Laboratory*. Bidang *Machinery and Laboratory* bertugas untuk menjamin keberlangsungan operasional yang meliputi mesin di direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia agar tetap berproduksi dan berjalan sebagaimana mestinya dalam kegiatan operasional perusahaan.



Gambar I.1 Jumlah Karyawan yang Memiliki Keahlian dalam Bidang *Mechanical, Electronical, dan Electrical*  
(Sumber: Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia)

Melihat tugas dari Bidang *Machinery and Laboratory*, sangat penting bagi bidang ini untuk memiliki sumber daya manusia yang kompetitif dan memiliki kompetensi yang spesifik, karena untuk memperbaiki mesin yang rusak tidak sembarangan orang yang dapat memperbaikinya. Dapat dilihat pada Gambar I.1 jumlah sumber daya manusia yang memiliki keahlian untuk memperbaiki mesin.

Menurut *supervisor* jumlah karyawan sudah cukup untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan, tetapi belum ada standar skala pengukuran yang dapat menilai kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan agar tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Widiyanto (2011) mengutarakan bahwa kebutuhan akan tenaga kerja kompeten menjadi mutlak diperlukan bagi dunia industri dikarenakan selain untuk tujuan persaingan, kompetensi tenaga kerja juga diperlukan bagi perusahaan dan organisasi bisnis untuk desain pekerjaan (*job design*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*), membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*), dan untuk pembelajaran organisasi (*organization learning*).

Pada Bidang *Machinery and Laboratory*, pengukuran terhadap kompetensi karyawan masih berdasarkan persepsi dari *supervisor*. Berdasarkan hasil wawancara dengan *supervisor* dapat disimpulkan bahwa dengan tidak adanya standar skala pengukuran kompetensi bagi karyawan, *supervisor* sering mengalami kesulitan dan kesalahan dalam membuat suatu keputusan. Pengalaman *supervisor* dalam rekrutasi karyawan baru adalah menerima orang yang mempunyai latar belakang pendidikan jurusan teknik kimia untuk bekerja sebagai seorang *Mechanical* yang tentunya sangat berbeda dengan latar belakang pendidikan orang tersebut, sehingga membuat proses perbaikan mesin menjadi kurang efektif dan efisien. Pada Tabel I.1 merupakan beberapa pengalaman lainnya dari *supervisor* akibat tidak adanya standar skala pengukuran kompetensi bagi karyawan.

Tabel I.1 Permasalahan yang Dialami Oleh *Supervisor* Akibat Tidak Ada Standar Skala Pengukuran Kompetensi Bagi Karyawan

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

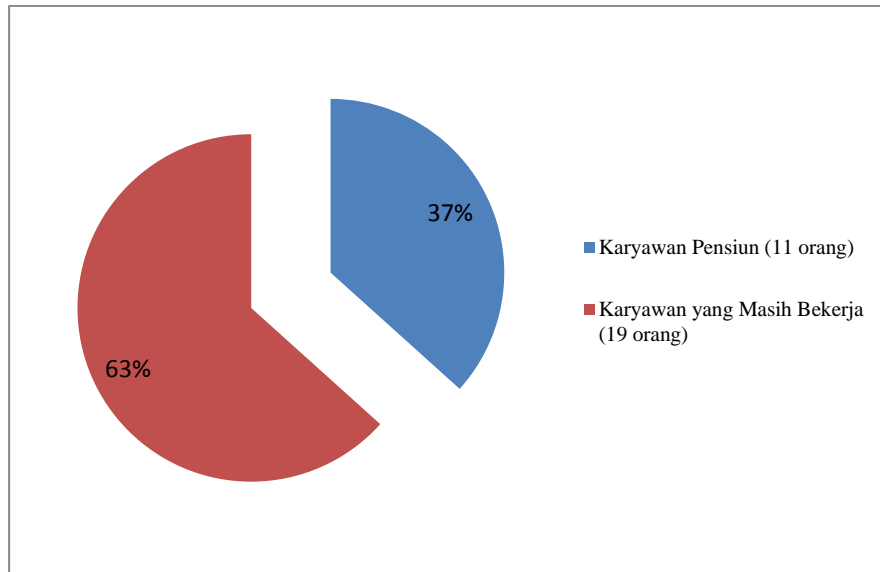
No	Permasalahan	Keterangan
1	Pemberian tugas tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan	Saat seorang karyawan tidak dapat mengerjakan tugasnya, <i>supervisor</i> mengalami kesulitan untuk menentukan karyawan yang dapat menggantikan posisi karyawan tersebut.
2	Proses Evaluasi menjadi tidak efektif	<i>Supervisor</i> mengadakan evaluasi dengan karyawan berdasarkan apa yang dilihat oleh <i>supervisor</i> di lapangan, bukan berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan, sehingga sering terjadi salah paham saat evaluasi.
3	Proses pengambilan keputusan untuk pengembangan karir tidak efektif	<i>Supervisor</i> mengambil keputusan untuk pengembangan karir, kenaikan gaji dan pelatihan belum berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan, masih berdasarkan persepsi dari <i>supervisor</i> .

Pada penelitian ini, akan melakukan penentuan skala pengukuran dari kompetensi dan karakteristik dari setiap skala kompetensi yang dimiliki karyawan dengan keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory* berdasarkan hasil *breakdown* kompetensi karyawan keahlian *Mechanical* dan alat ukur dan cara pengukuran kompetensi yang sudah ditetapkan dari jurnal oleh Muhammad Mufti Kamil “Perancangan Kompetensi dan Alat Ukur Kompetensi Karyawan Keahlian *Mechanical* di PT XYZ”. Karyawan *Mechanical* sendiri memiliki *job description* yaitu merawat komponen yang berjenis *mechanic*, seperti perawatan *borring*, *spindel*, dan lain-lain. Alasan dari pemilihan karyawan dengan keahlian *Mechanical* pada penelitian ini adalah karena karyawan *Mechanical* memiliki jumlah karyawan yang paling banyak berdasarkan data pada Gambar I.1 yang tentunya memberikan informasi bahwa karyawan *Mechanical* merupakan

karyawan yang paling dibutuhkan di Bidang *Machinery and Laboratory*. Selain itu, berdasarkan *job description* dari karyawan dengan keahlian *Mechanical* dapat dilihat bahwa karyawan *Mechanical* memperbaiki mesin yang memiliki alat penggerak atau alat *mechanic* yang umumnya terus bekerja selama 8 jam per hari. *Preventive maintenance* pada alat *mechanic* tersebut dilakukan lebih rutin dan *corrective maintenance* dilakukan lebih sering, yang tentunya memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dalam melakukan pekerjaannya agar *maintenance* yang dilakukan selesai tepat pada waktunya.

Setiap tingkat skala pengukuran kompetensi karyawan dengan keahlian *Mechanical* nantinya berisi karakteristik yang berguna untuk menjelaskan maksud dari setiap tingkat skala pengukuran yang dihasilkan. Karakteristik merupakan suatu sifat yang khas, yang melekat pada seseorang atau suatu objek (Chaplin 2011). Dari pengertian tersebut, jadi nantinya akan dirancang sifat khas yang dimiliki oleh setiap tingkat skala. Penelitian ini nantinya akan mengkonversi *tacit knowledge* yang dimiliki oleh *supervisor* mengenai kompetensi karyawan keahlian *Mechanical* menjadi *explicit knowledge*, setelah itu memberikan usulan skala pengukuran yang diharapkan dapat menjadi standar skala pengukuran kompetensi pada karyawan dengan keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory*.

Salah satu yang melatar belakangi *knowledge* ini harus didokumentasikan, karena pada lima tahun mendatang karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory* banyak yang akan mengalami pensiun, termasuk *supervisor*. Oleh karena itu, *knowledge* ini harus didokumentasikan agar tidak hilang, sehingga karyawan baru yang nantinya akan bekerja di Bidang *Machinery and Laboratory* dapat mempelajari *knowledge* karyawan yang sudah pensiun. Pada Gambar I.2 dapat dilihat persentase karyawan yang pensiun dari total 30 karyawan di Bidang *Machinery and Laboratory*.



Gambar I.2 Persentase Karyawan Pensiun dan Karyawan yang Masih Bekerja 5 Tahun Mendatang

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

Dapat dilihat pada Gambar I.2 karyawan yang pensiun berjumlah 37% (11 orang), yang berarti 5 tahun mendatang 37% dari *tacit knowledge* (khususnya *knowledge* mengenai pengukuran kompetensi karyawan) dari Bidang *Machinery and Laboratory* akan hilang jika tidak dikonversi menjadi *knowledge* baru berbentuk *explicit knowledge*.

Dalam merancang usulan skala pengukuran kompetensi karyawan dengan keahlian *Mechanical* akan menggunakan metode SECI terlebih dahulu untuk melakukan *breakdown* terhadap kompetensi umum yang dimiliki oleh karyawan dengan cara mekonversi *tacit knowledge* responden menjadi *explicit knowledge*. Tujuan dari dilakukannya *breakdown* kompetensi ini adalah agar mendapatkan suatu karakteristik yang dapat memperjelas kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, sehingga akan lebih memudahkan dalam memberikan skala pengukuran dan melakukan pengukuran kompetensi karyawan. Setelah melakukan proses *breakdown*, setiap kompetensi diberikan usulan skala pengukuran kompetensi yang akan membuat pengukuran kompetensi karyawan keahlian *Mechanical* menjadi lebih efektif dan efisien.

## **I.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana hasil *breakdown* kompetensi untuk kelompok keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana usulan skala pengukuran kompetensi untuk kelompok keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia?

## **I.3 Tujuan**

1. Menghasilkan rancangan *breakdown* kompetensi untuk kelompok keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia.
2. Menghasilkan rancangan usulan skala pengukuran kompetensi untuk kelompok keahlian *Mechanical* di Bidang *Machinery and Laboratory* PT Dirgantara Indonesia.

## **I.4 Manfaat**

1. Memberikan *knowledge* yang dapat mendukung suatu keputusan mengenai kompetensi karyawan bagi supervisor saat ini ataupun supervisor selanjutnya dalam hal pemberian tugas untuk karyawan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan karir karyawan.
2. Memberikan *knowledge* mengenai kompetensi karyawan dengan keahlian *Mechanical* yang lebih spesifik dan detail berdasarkan karakteristik dari hasil *breakdown* yang telah dirancang.
3. Memberikan skala pengukuran untuk kompetensi karyawan dengan keahlian *Mechanical*, sehingga tidak akan terjadi kesalahpahaman antara karyawan dan *supervisor*, karena *supervisor* akan mengukur kompetensi dari karyawan berdasarkan skala pengukuran yang telah dirancang.

## **I.5 Batasan Masalah**

1. Data yang digunakan adalah data pada tahun dilakukannya penelitian, tahun 2013-2014.
2. Menggunakan satu siklus model SECI tanpa berulang kembali ke tahap *Socialization* untuk merancang karakteristik kompetensi karyawan keahlian *Mechanical*.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memperjelas pemahaman terhadap penelitian ini maka akan diuraikan tentang sistematika penulisan tugas akhir.

### **Bab 1 Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Landasan Teori**

Pada bab ini berisi studi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti yaitu mengenai beberapa teori yang berkaitan dengan *knowledge management*, metode SECI, kompetensi (Spencer, 1993), skala, tipe-tipe skala, pengukuran, FGD (*Focus Group Discussion*) dan *human resource management*. Pada bab ini juga membahas hasil-hasil penelitian terdahulu dan membahas tentang alasan penggunaan metode SECI.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci dan mengemukakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah.

### **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini dilakukan pengumpulan data yang diperlukan dan data-data yang telah diperoleh akan diolah sehingga akan mendapatkan suatu *knowledge* tentang kompetensi karyawan keahlian *Mechanical*. Pengumpulan dan Pengolahan data ini dilakukan dengan menggunakan metode SECI. Setelah mendapatkan *knowledge* mengenai hasil *breakdown* kompetensi karyawan keahlian *Mechanical*, maka dilakukan perancangan skala pengukuran kompetensi dengan memberikan usulan mengenai skala pengukuran kompetensi.



## **Bab V Analisis dan Rekomendasi**

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan pada Bab IV. Selain melakukan analisis terhadap hasil penelitian, dilakukan juga analisis terhadap kendala-kendala yang dihadapi saat melakukan pengumpulan dan pengolahan data. Rekomendasi yang diberikan pada Bab V ini akan membantu perusahaan dalam melakukan pengukuran kompetensi karyawan keahlian *Mechanical*.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini penelitian yang telah dilakukan akan disimpulkan, sehingga nantinya akan mengetahui apakah penelitian ini berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu juga diberikan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.