

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Dirgantara Indonesia merupakan industri pesawat terbang yang pertama didirikan dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini oleh Pemerintah Indonesia, didirikan pada 26 April 1976 dengan nama PT. Industri Pesawat Terbang Nurtanio dan BJ Habibie sebagai Presiden Direktur. Industri Pesawat Terbang Nurtanio lalu berganti istilah menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara pada 11 Oktober 1985. Setelah direstrukturisasi, IPTN kemudian berubah istilah menjadi Dirgantara Indonesia pada 24 Agustus 2000. Dirgantara Indonesia tidak hanya memproduksi namun juga pesawat helikopter, senjata, menyediakan pelatihan dan jasa pemeliharaan (*maintenance service*) untuk mesin-mesin pesawat. Dirgantara Indonesia juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti *Boeing, Airbus, General Dynamic, Fokker* dan lain sebagainya. Dirgantara Indonesia pernah memiliki karyawan sampai 16 ribu orang. Dikarenakan krisis ekonomi yang melanda Indonesia, Dirgantara Indonesia melakukan 1.1 awal hingga pertengahan tahun 2000-an Dirgantara Indonesia mulai menunjukkan kebangkitannya kembali, banyak pesanan dari luar negeri seperti Thailand, Malaysia, Brunei, Korea, Filipina dan lain-lain.

Meskipun begitu, karena dinilai tidak mampu membayar utang berupa kompensasi dan manfaat pensiun dan jaminan hari tua kepada mantan karyawannya, DI dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada 4 September 2007. Namun pada tanggal 24 Oktober 2007 keputusan pailit tersebut dibatalkan. Tahun 2012 merupakan momen kebangkitan Dirgantara Indonesia. Pada awal 2012 Dirgantara Indonesia berhasil mengirimkan 4 pesawat CN235 pesanan Korea Selatan. Selain itu Dirgantara Indonesia juga sedang berusaha menyelesaikan 3 pesawat CN235 pesanan TNI AL, dan 24 Heli Super Puma dari EUROCOPTER. Selain beberapa pesawat tersebut Dirgantara Indonesia juga sedang menjajaki untuk membangun pesawat C295 (CN235 versi jumbo) dan N219, serta kerjasama dengan Korea Selatan dalam membangun pesawat tempur siluman KFX

1.1.2 Profil Umum Perusahaan

PT Dirgantara Indonesia (Persero), juga dikenal sebagai PTDI adalah salah satu perusahaan *aerospace* asli di Asia dengan kompetensi inti dalam desain dan pengembangan pesawat, pembuatan struktur pesawat, produksi pesawat, dan layanan pesawat untuk sipil dan militer dari pesawat ringan dan menengah. Sejak didirikan pada tahun 1976, sebagai perusahaan milik negara di Bandung, Indonesia, PTDI telah berhasil mengembangkan dan mengembangkan kemampuannya sebagai industri kedirgantaraan, khususnya dalam memproduksi pesawat terbang. Berikut merupakan jenis pesawat yang pernah diproduksi di PTDI:

TABEL 1.1
JENIS PESAWAT

Jenis pesawat	Deskripsi
NBO105	NBO105 ialah helikopter yang diproduksi tahun 1976, kala itu PT DI masih bernama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio. Helikopter ini berlisensi MBB Jerman. Hingga 2012, PT DI telah memproduksi 122 unit NBO105. Namun, saat ini PT DI telah menghentikan proses produksi.
NBELL412	NBELL412 ialah helikopter yang diproduksi sejak 1984. Diproduksi dengan menggunakan lisensi dari Bell Textron USA. Hingga 2012 PT DI telah merampungkan 45 unit NBELL412. Namun, saat ini PT DI telah menghentikan proses produksi.
NSA330	Hingga 2012, PT DI memproduksi sekitar 11 unit NSA330, yang digunakan oleh TNI AU Republik Indonesia. Helikopter puma ini diproduksi sejak 1982, zaman PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio, dengan lisensi dari Aerospatiale Perancis (sekarang Eurocopter).pesawat NSA 330 Kini diganti menjadi NAS332.
NAS332	NAS332 juga diproduksi sejak 1982. Hingga 2012, helikopter super puma ini telah diproduksi sebanyak 20 unit, dengan lisensi yakni Eurocopter.

NC212	Hingga 2012 tercatat sebanyak 104 unit NC212 yang telah diproduksi PT DI. NC212 merupakan pesawat multifungsi yang mampu membawa 20 penumpang atau barang seberat 2.000 kg.
CN235	Menjadi salah satu produk favorit PT DI. Hingga 2012 tercatat sebanyak 62 unit pesawat jenis ini yang telah diproduksi, dari kontrak sebanyak 262 unit. CN235 dirancang bangun sejak 1979 bersama CASA. Pesawat ini dirancang untuk multiguna, mampu melakukan short take off and landing, dan dioperasikan di landasan perintis yang pendek (800 meter). Pesawat ini telah diproduksi dengan berbagai varian, dengan varian pertama seri 10 dan 100. Sementara itu, varian terakhir menggunakan 2 mesin buatan GE tipe CT7-9C yang masing-masing berdaya 1750 SHP
	CN295 merupakan pesawat hasil pengembangan CN235 oleh Airbus Military (atau CASA). Badan pesawat lebih panjang 3 meter dibanding CN235, sehingga dapat membawa 40 sampai 50 penumpang. CN295 digerakkan oleh 2 mesin turboprop Pratt & Whitney. Hingga 2012 PT DI telah mendeliver 2 dari 9 unit kontrak CN295 untuk TNI AU.

1.1.3 Visi Dan Misi

a. Visi

Visi perusahaan adalah Menjadi *market leader* pesawat terbang kelas menengah dan ringan serta menjadi acuan dari perusahaan dirgantara di wilayah Asia Pasifik dengan mengoptimalkan kompetensi industri dan komersial terbaik.

b. Misi

Misi Perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai pusat kompetensi dalam industri kedirgantaraan dan misi militer serta untuk aplikasi non-aerospace yang relevan.
- 2) Sebagai pemain kunci di industri global yang memiliki aliansi strategis dengan industri kedirgantaraan kelas dunia lainnya.
- 3) Memberikan produk dan jasa yang kompetitif dalam hal kualitas dan biaya

1.1.4 Logo Perusahaan

Logo berikut merupakan logo PT. Dirgantara Indonesia yang mengandung makna yakni warna biru angkasa melambangkan langit tempat pesawat terbang, Sayap pesawat terbang sebanyak 3 buah, melambangkan fase PT. Dirgantara Indonesia yaitu PT. Industri Pesawat Terbang Nurtanio, PT. Industri Pesawat Terbang Nusantara dan PT. Dirgantara Indonesia. Pada ukuran pesawat terbang yang semakin membesar melambangkan keinginan PTDI untuk menjadi perusahaan dirgantara yang semakin membesar disetiap fasenya. Lingkaran melambangkan bola dunia dimana PTDI ingin menjadi perusahaan kelas dunia.



Gambar 1.1 Logo PT. Dirgantara Indonesia

Sumber : www.indonesian-aerospace.com

1.1.5 Budaya Perusahaan

Budaya organisasi yang dimiliki PT Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan saling mempengaruhi dengan adanya keterkaitan nilai yang satu dengan yang lainnya. Berikut ini merupakan penjelasan yang terdapat dalam budaya organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero) dari “SPEED”:

a. *Solid*

Kompak dan bersinergi sebagai satu kesatuan, bersikap tulus dan terbuka untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. *Professional*

Ahli dan kompeten, sesuai kaidah dan etika profesinya.

c. *Excellent*

Tekad meraih keunggulan dan standar kualitas tertinggi.

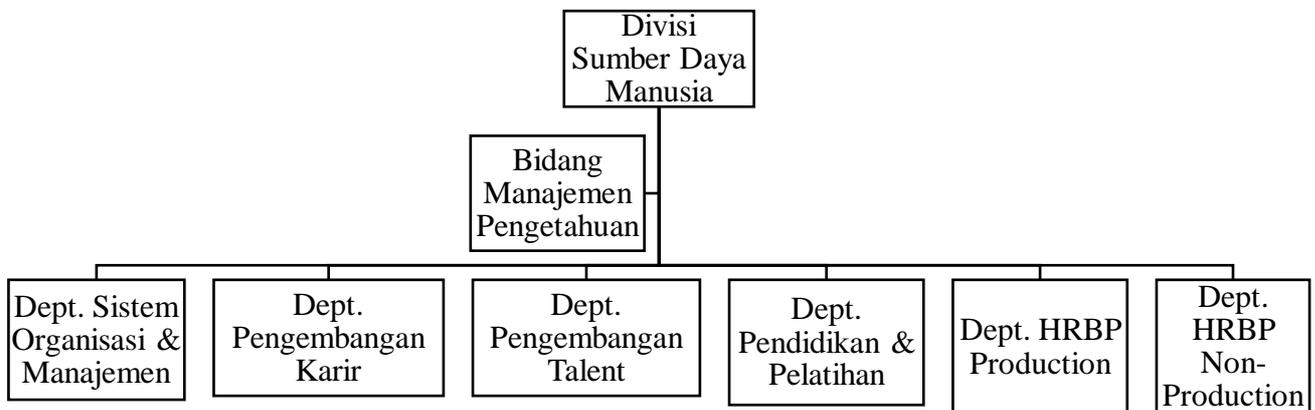
d. *Enthusiast*

Semangat dan gairah dalam bekerja dan menghadapi tantangan.

e. *Dignity yakni* Martabat berlandaskan Iman dan Taqwa.

1.1.6 Struktur Organisasi

Berdasarkan informasi melalui website PT. Dirgantara Indonesia bahwasanya Divisi Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Kepala Divisi Sumber Daya Manusia yang membawahi satu bidang yakni bidang manajemen pengetahuan dan 6 Departemen yakni Departemen Sistem Organisasi dan manajemen, Departemen Pengembangan Karir, Departemen Pengembangan talent, Departemen pendidikan dan Pelatihan, Departemen HRBP *production*, Departemen HRBP *non-production*. PT. Dirgantara Indonesia memiliki Struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Dirgantara Indonesia

Sumber: www.indonesian-aerospace.co

Berikut merupakan uraian tugas dan penjelasan mengenai masing-masing bidang maupun departemen yang terdapat dalam Divisi Sumber Daya Manusia yang ada di PT. Dirgantara Indonesia.

- a. Divisi Sumber Daya Manusia
 - 1) Mengarahkan, memimpin Pengelolaan, pemutakhiran, dan perawatan *Job Description dan Qualification Requirement(JDQR)*, dan peta karir pekerjaan
 - 2) Memimpin, mengarahkan aktivitas pengelolaan, penetapan, pemeliharaan *Job Establishment dan Grading System*
 - 3) Mengkoordinasikan, merencanakan, mengendalikan proses evaluasi efektifitas organisasi

- 4) Membangun, mengembangkan, menjaga, mengelola dan mengendalikan rencana dan realisasi sistem remunerasi, tunjangan, dan program pemberian insentif bagi karyawan berprestasi, anggaran biaya SDM perusahaan
 - 5) Merencanakan, mengelola dan menjamin perencanaan SDM sesuai dengan jumlah, komposisi, dan postur di setiap Direktorat untuk setiap periode yang telah ditetapkan, untuk menjamin kelancaran program re-generasi dan kelancaran kegiatan perusahaan.
 - 6) Mengelola, mengembangkan dan meningkatkan Sistem, metode, dan program-program kegiatan pendidikan dan pelatihan yang terintegrasi
 - 7) Mengelola kegiatan suksesi proses suksesi bagi pejabat struktural melalui program-program pembinaan materi manajerial (*softskill*) dan aktivitas *knowledge management*
 - 8) Mengelola, mengkoordinir dan memastikan kelancaran program Kegiatan Human Capital Business Partner dan program-program pengelolaan SDM di setiap Direktorat
 - 9) Mengkoordinasikan, mengelola, menjaga, mendukung, perancangan program performance management system
 - 10) Mengelola, mengkoordinir dan memastikan kelancaran program perancangan dan implementasi *talent management*
 - 11) Mengelola, menjaga, memelihara, mendukung, menjamin efektivitas dan efisiensi implementasi peta karir
 - 12) Mengelola, menganalisa, mengkoordinir dan memastikan kelancaran program perancangan dan implementasi *knowledge management*
 - 13) Merumuskan dan mengusulkan Kebijakan, ketentuan dan prosedur baik yang bersifat strategis maupun operasional yang berkaitan fungsi SDM.
 - 14) Mempersiapkan, melaporkan Laporan kinerja manajemen secara periodic (Mingguan, bulanan, semester dan tahunan) sesuai dengan RKAP dan RJPP
- b. Bidang Manajemen Pengetahuan
- 1) Mengembangkan, mengusulkan dan mempromosikan kerangka kerja manajemen pengetahuan berdasarkan APO KM Framework kepada unit organisasi
 - 2) Mengkoordinir, membentuk, mengusulkan, mengelola, mengendalikan *Knowledge Centers (KC)* di unit-unit organisasi.
 - 3) Membentuk dan mengusulkan *Knowledge team* dan *leader* di unit-unit organisasi
 - 4) Merancang, mengkoordinir, mengelola, mengembangkan, mengusulkan mekanisme KM, E-learning, sulan kebijaka nimplementasi KM sesuai dengan perkembangan dan arah perusahaan (RKAP dan RJPP)

- 5) Mengenalisa, mengevaluasi, mendorong, mengintegrasikan, mengontrol efektifitas program KM dan dampak kontribusi KM terhadap organisasi dengan menggunakan metoda SECI dan *Performance management*
- 6) Membentuk, mengkoordinir dan menganalisa, mengontrol jaringan sosial pengetahuan organisasi dan *community of practice*
Departemen Pengembangan Karir
 - 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, mengadministrasikan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan analisis, evaluasi, dan penyusunan kebutuhan pelatihan sesuai dengan persyaratan kualifikasi pekerjaan (*job title*) dan gap kompetensi karyawan
 - 2) Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan menjaga dan memelihara validitas informasi *curriculum vitae* seluruh karyawan, perubahan data kompetensi karyawan
 - 3) Mengkoordinir, mengendalikan, dan merekomendasikan penerbitan Skep hasil dari proses verifikasi administrasi pengembangan karir karyawan dalam lingkup usulan perubahan *job title* karyawan, usulan mutasi karyawan, dan usulan penetapan karyawan kontrak
 - 4) Menyenggarakan kegiatan, memeriksa, merekomendasikan hasil konseling jasa konsultasi karir bagi karyawan yang mendapatkan promosi dari jabatan fungsional ke jabatan struktural, dan jasa konsultasi profesi karyawan yang memasuki masa purnabakti berdasarkan minat bakat karyawan
 - 5) Mengkoordinir proses verifikasi, memeriksa rekapitulasi perubahan job, area kerja rotasi dan/atau mutase (*intermobility*) karyawan berdasarkan JDQR dan peta karir pekerjaan, serta pelaksanaan kegiatan publikasi informasi tentang adanya formasi pekerjaan/jabatan (*job posting*) di suatu unit organisasi ke unit organisasi lainnya yang memiliki karyawan yang berminat
 - 6) Mengkoordinir dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan, merumuskan, menyusun, mereview dan mengembangkan Kebijakan *Administrative Procedure*, Standard/Petunjuk Pengukuran, metoda dan teknik-teknik pengukuran peningkatan kinerja dan Produktivitas SDM
- d. Departemen Sistem Manajemen dan Organisasi
 - 1) Mengkoordinir, mengevaluasi, memverifikasi, merekomendasi Usulan perubahan struktur organisasi dan *position description*. Mengkoordinir, memelihara, menjaga, Memeriksa, menginterpretasikan, dan mengusulkan JDQR, *Job analysis* penyusunan peta karir

- 2) Merumuskan dan mengajukan usulan sistem, prosedur, metoda, pedoman, dan format pengembangan organisasi, analisis dan evaluasi pekerjaan, perencanaan karir sumber daya manusia, analisis kebutuhan pelatihan SDM, serta perencanaan SDM
 - 3) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan memeriksa *Job profile, man power planning*
 - 4) Merencanakan, memeriksa, mengembangkan, dan mengusulkan system remunerasi, tunjangan-tunjangan, serta penghargaan karyawan berprestasi
 - 5) Merencanakan dan mengkoordinasikan serta mengendalikan penyusunan anggaran biaya SDM
 - 6) Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan memverifikasi dan merekomendasi memverifikasi dan merekomendasi usulan perpanjangan kontrak kerja karyawan waktu terbatas.
 - 7) Mengevaluasi Menginterpretasikan dan mengembangkan metode-metode penghitungan/analisa beban kerja untuk setiap *job title*
- e. Departemen Pengembangan pembelajaran dan kompetensi
- 1) Mengkoordinir, merekomendasikan, dan mengusulkan pelaksanaan kegiatan perencanaan dan pengembangan system, prosedur, dan metoda pendidikan dan latihan
 - 2) Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan penilaian potensi (*assessment center*) dan uji kompetensi untuk kebutuhan suksesi SDM dan pengembangan karir, bagi karyawan yang mendapatkan promosi pada jabatan struktural/fungsional dan/atau perubahan grade
 - 3) Mengkoordinir dan merekomendasikan pelaksanaan kegiatan perencanaan, penyusunan, dan pengembangan dalam bidang materi, silabus yang dituangkan ke dalam paket-paket modul/materi pelatihan, dan merencanakan kebutuhan instruktur baik dari dalam maupun dari luar perusahaan,
 - 4) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan bagi karyawan masa persiapan pensiun
 - 5) Merencanakan dan mengembangkan modul-modul, materi pendidikan dan pelatihan
 - 6) Memonitor dan melaporkan hasil pendidikan/pelatihan bagi karyawan yang mendapatkan fasilitas pendidikan/pelatihan dan atau beasiswa dari perusahaan
 - 7) Merencanakan dan mengelola kebutuhan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas
 - 8) Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan penyusunan dan pelaporan penggunaan anggaran pendidikan dan latihan
 - 9) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan operasi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan dan kualitas yang telah ditetapkan

- 10) Mengelola, merawat dan memelihara data dan informasi seluruh kegiatan pendidikan dan latihan
 - 11) Mengkoordinir pelayanan secara administrasi bagi para siswa/mahasiswa praktek kerja.
- f. Departemen Human Resources Business Partner Sub Direktorat Services
- 1) Memastikan, memeriksa monitoring dan mensosialisasikan program-program (konsep, sistem, regulasi dan kebijakan) pengembangan dan pengelolaan SDM mengenai keselarasan antara kebijakan SDM terhadap bisnis Direktorat terkait
 - 2) Memberikan solusi dan memberikan advice permasalahan terkait aspek SDM yang muncul yang hubungannya dengan kebutuhan bisnis.
 - 3) Agen Manajemen Perubahan lingkup pengorganisasian dan pelayanan bagi karyawan di Direktorat terkait pelaksanaan program- program pengembangan dan pengelolaan SDM
 - 4) Memastikan hubungan baik, menyusun, merekomendasikan, menilai, memberi masukan Hubungan manajemen dan karyawan, man power planning, pelatihan dilingkungan manajemen, identifikasi dan pengembangan bakat dan minat, kompetensi
 - 5) Memastikan, mengevaluasi, implementasi langkah-langkah strategi HR dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan di Direktorat terkait

Departemen *Human Resources Business Partner Non-Production*

- 1) Memastikan, memeriksa monitoring dan mensosialisasikan program-program (konsep, sistem, regulasi dan kebijakan) pengembangan dan pengelolaan SDM mengenai keselarasan antara kebijakan SDM terhadap bisnis Direktorat terkait
- 2) Memberikan solusi dan memberikan *advice* permasalahan terkait aspek SDM yang muncul yang hubungannya dengan kebutuhan bisnis
- 3) Agen Manajemen Perubahan lingkup pengorganisasian dan pelayanan bagi karyawan di Direktorat terkait, pelaksanaan program-program pengembangan dan pengelolaan SDM
- 4) Memastikan hubungan baik, menyusun, merekomendasikan, menilai, memberi masukan Hubungan manajemen dan karyawan, man power planning, pelatihan

dilingkungan manajemen, identifikasi dan pengembangan bakat dan minat, kompetensi

- 5) Memastikan, mengevaluasi implementasi langkah-langkah strategi HR dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan di Direktorat terkait
- 6) Memastikan, mendefinisikan, memberikan pemahaman. Menyusun Kebijakan SDM, tantangan yang muncul, kebutuhan bisnis dilingkungan pengelola sdm
- 7) Memberikan advis, berkontribusi dan membina hubungan baik Karyawan yang mengalami kesulitan, berkontribusi ke iklim social, serikat buruh
- 8) Mengkoordinir, memberikan dukungan kegiatan pengelolaan layanan administrasi personil (*Personnel Services*) di Direktorat terkait sesuai dengan kebutuhan bisnisnya
- 9) Menginterpretasi dan mengadaptasikan konsep kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan nasional ke dalam kebijakan dan/atau aturan perusahaan
- 10) Memastikan koherensi dan harmonisasi pelaksanaan pemberian kompensasi dan tunjangan, pelatihan, kebijakan rekrutmen

1.2 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya kunci yang mampu membesarkan dan membangun sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk menghadapi persaingan di era globalisasi saat ini yang semakin ketat, menuntut sebuah organisasi atau perusahaan untuk dapat menyesuaikan strateginya dengan keadaan pasar saat ini, di mana tuntutan konsumen membutuhkan respon yang cepat, tepat dan fleksibel. Salah satu strategi yang memiliki peran kunci adalah sejauh mana perusahaan mampu mengelola sumber daya informasi dan pengetahuan yang dimilikinya. Oleh karena itu perusahaan perlu didukung oleh SDM yang memiliki kompetensi pada aspek pengelolaan sumber daya informasi dan pengetahuan.

Dalam rangka mewujudkannya, perusahaan perlu untuk memberikan motivasi terhadap karyawan untuk meningkatkan mutu sebuah kinerja agar mampu melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, serta diharapkan mampu menghadapi lingkungan bisnis global yang mengalami perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi dengan memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan.

Pengetahuan menjadi dasar bagi sebuah perusahaan agar dapat berkembang secara optimal dalam menghadapi persaingan era globalisasi saat ini, sehingga Perusahaan diharapkan mampu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan karyawan semaksimal mungkin agar mencapai hasil yang optimal. Keberhasilan suatu perusahaan saat ini ditentukan dalam ketrampilan menciptakan pengetahuan organisasi yang baru dimana melalui desain proses penciptaan pengetahuan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* atau sebaliknya, dimana hal tersebut dilakukan berdasarkan *learning process*.

Riset *Delphi Group* dalam Setiarso (2009:8) menunjukkan bahwasannya pengetahuan dalam organisasi tersimpan dalam struktur, 42% dipikiran (otak) karyawan, 26% dokumen kertas, 20% dokumen elektronik, 12% *knowledge base elektronik*. Fakta umum ini terjadi dimana-mana, bahwa *asset knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita, yang disebut *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap menurut Setiarso (2009:8). *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena pengetahuan tersebut tersimpan dipikiran masing-masing individu dalam perusahaan berdasarkan pengalaman yang dialami oleh individu

sendiri, sehingga diperlukan untuk pemindahan pengetahuan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* berupa dokumentasi pengetahuan.

Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan sering tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, sehingga menyebabkan munculnya kesenjangan pengetahuan. Gap dalam manajemen pengetahuan terjadi antara apa yang perusahaan harus ketahui dengan apa yang perusahaan ketahui saat ini, secara tidak langsung kesenjangan pengetahuan ini mempengaruhi kinerja organisasi, maka dari itu diperlukan analisis *gap knowledge management* dalam menjawab persoalan-persoalan yang ada.

Indonesia memiliki sebuah perusahaan manufaktur pesawat terbang satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara PT. Dirgantara Indonesia (Persero) yang didirikan pada 26 April 1976. Dirgantara Indonesia tidak hanya memproduksi berbagai pesawat namun juga helicopter dan menyediakan pelatihan dan jasa pemeliharaan untuk mesin-mesin pesawat serta menjadi sub-kontraktor untuk industri pesawat terbang besar di dunia seperti Boeing, Airbus dan Fokker. Hampir selama 41 tahun membangun bisnis pesawat, PT. Dirgantara Indonesia telah memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan industri penerbangan di Indonesia. Namun ketika mengalami krisis keuangan dan beberapa kasus di pengadilan pada tahun 2003, PT. Dirgantara Indonesia menjalani eksodus sumber daya manusia dan belum merekrut karyawan baru selama hampir 10 tahun. Selama waktu itu PT. Dirgantara Indonesia mengalami banyak kehilangan pengetahuan. Ini berlangsung hingga 2012, di mana pada tahun itu PT. Dirgantara Indonesia hampir dinyatakan bangkrut oleh Pengadilan Negeri Jakarta. Untungnya, terselamatkan melalui jalan restrukturisasi.

Selama fase restrukturisasi ini, PT. Dirgantara Indonesia melakukan beberapa transformasi bisnis seperti peningkatan infrastruktur investasi dalam sumber daya manusia dan mengejar pengembangan produk baru. Pada saat yang sama, kepercayaan pemerintah meningkat, ditandai dengan penambahan pesanan produk pesawat ke dalam PT. Dirgantara Indonesia. Pemerintah Indonesia juga berinvestasi melalui dana PMN (investasi negara). Dana PMN ini digunakan untuk program peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia dan peningkatan fasilitas produksi, seperti penggantian mesin dan implementasi SAP. Selain melanjutkan pengembangan produk baru.

Dalam upaya untuk tercapainya visi perusahaan, PT Dirgantara Indonesia khususnya Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia perlu mengetahui pentingnya peranan

pengetahuan Karyawan yang menjadi penggerak roda bagi sebuah perusahaan untuk merumuskan strategi atau kebijakan bisnis dalam tercapainya visi perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, perusahaan memerlukan pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia yang berkompeten, sehingga perlu diperhatikan adalah *knowledge gap* (kesenjangan pengetahuan) yakni untuk mengetahui kesenjangan pengetahuan antara tingkat penguasaan pengetahuan dengan tingkat kepentingan pengetahuan.

. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan penulis, beliau menyatakan bahwa pengalaman karyawan ditentukan oleh berapa lamanya karyawan bekerja, sehingga semakin lama karyawan bekerja di PTDI maka semakin lama ilmu dan pengalaman didapatkan.

Berdasarkan data yang didapatkan, tingkat Pendidikan karyawan yang ada di divisi sumber daya manusia telah mencapai angka proporsional untuk kategori perusahaan bergerak di bidang manufaktur. Tingkat pendidikan karyawan di PTDI juga memiliki pengaruh dalam hal keahlian dan ketrampilan serta dalam hal menghasilkan inovasi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *gap knowledge* di dalam Divisi SDM, dibawah ini merupakan *fishbone diagram* dimana diagram ini berguna untuk mempermudah dalam memahai secara spesifik dan detail mengenai penyebab *gap knowledge*. Terdapat 5 faktor yang dominan yang menyebabkan *gap knowledge*, yakni sebagai berikut:

a. *Knowledge Sharing*

Dalam kegiatan *Knowledge Sharing* yang diadakan secara rutin yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan yang nantinya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Permasalahannya pada *Knowledge Sharing* adalah kegiatan *knowledge sharing* masih bersifat tidak diwajibkan untuk hadir sehingga partisipan yang menghadiri hanya karyawan minat. Yang kedua karyawan tidak antusias dalam memanfaatkan *knowledge sharing* secara baik yang diadakan.

b. Minat Karyawan

Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang diharapkan oleh perusahaan, fakta di lapangan yakni karyawan tidak cukup memiliki minat dalam mencari tahu dan memiliki pengetahuan yang baru yang sebelumnya belum pernah dimiliki.

c. Manajemen Dokumen Pengetahuan

Manajemen dokumen pengetahuan berguna untuk mengelola sumber dan aset pengetahuan agar para karyawan yang membutuhkan dapat memanfaatkan dengan baik, namun yang terjadi, di PTDI belum melakukan dokumentasi pengetahuan untuk sumber dan aset pengetahuan yang ada.

d. *Leadership*

Leadership berguna untuk mengawasi dan mengarahkan karyawan sesuai dengan visi perusahaan yang telah dibuat, dimana di Divisi SDM para pemimpin yang ada kurang menekankan pentingnya pengetahuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga karyawan juga tidak cukup memiliki minat dalam memiliki pengetahuan yang baru.

e. Penghargaan

Penghargaan merupakan apresiasi yang didapatkan seseorang setelah melaksanakan pekerjaan dengan baik, juga menjadi motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan namun para karyawan di Divisi SDM belum mendapat bentuk penghargaan ketika ada karyawan yang berbagi pengetahuan dalam *knowledge sharing session*.

f. *Reuse Knowledge*

Reuse Knowledge merupakan penggunaan ulang pengetahuan yang telah didapatkan, yang terdapat di divisi SDM para karyawan masih enggan dalam menggunakan ulang pengetahuan yang diperoleh melalui *knowledge sharing* maupun lainnya

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kesenjangan Pengetahuan Karyawan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Metode K-Gap (Studi pada Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Dirgantara Indonesia)

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat penguasaan pengetahuan (*performance*) karyawan yang dimiliki di PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia?
- b. Bagaimana tingkat kepentingan pengetahuan (*importance*) karyawan di PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia?

- c. Apakah terdapat kesenjangan pengetahuan (*gap knowledge*) di PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia?

1.4 Tujuan Pengetahuan

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat penguasaan pengetahuan (*performance*) yang dimiliki oleh karyawan PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kepentingan pengetahuan (*importance*) yang dimiliki oleh karyawan di PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kesenjangan pengetahuan (*gap knowledge*) di PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat menyumbangkan ide dan pertimbangan bagi perkembangan perusahaan dengan menciptakan manajemen pengetahuan di dalam PT. Dirgantara Indonesia Divisi Sumber Daya Manusia
- b. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta bahan rujukan tentang manajemen pengetahuan dalam organisasi

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini adalah sistematika penulisan dalam penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini menjelaskan terkait gambaran umum objek penelitian, latar belakang, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini terdapat hasil kajian kepustakaan terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagian penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis, meliputi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan meliputi variable operasioanl, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan pembahsan dari pengolahan data

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini terdapat kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan serta saran yang diberikan penulis untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.