

## **Bab I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

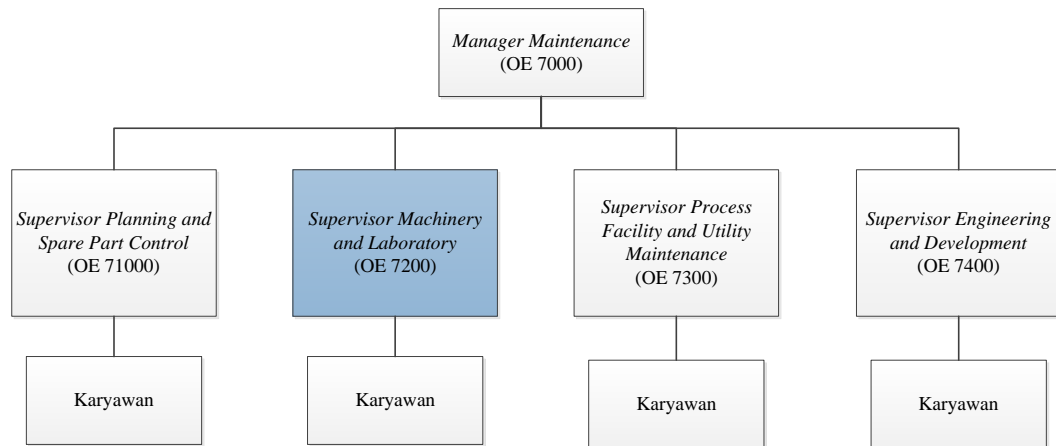
PT Dirgantara Indonesia (*Indonesian Aerospace*) merupakan industri pesawat terbang yang didirikan dengan nama PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio pada tanggal 26 April 1976 dan B.J. Habibie sebagai Presiden Direktur. Pada tanggal 11 Oktober 1985 Industri Pesawat Terbang Nurtanio berganti nama menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN). Setelah itu, pada tanggal 24 Agustus 2000 IPTN berubah nama menjadi Dirgantara Indonesia. PT Dirgantara Indonesia pernah mempunyai karyawan sampai 16000 orang dan melakukan rasionalisasi karyawannya hingga berjumlah sekitar 4000 orang karena krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Pada awal hingga pertengahan tahun 2000-an, PT 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, manfaat pension, dan jaminan hari tua kepada mantan karyawannya, PT Dirgantara Indonesia dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada 4 September 2007. Namun pada tanggal 24 Oktober 2007 keputusan pailit dibatalkan. (*Indonesian-aerospace*, 2013).

Pada awal 2012, PT Dirgantara Indonesia mencapai keberhasilan mengirimkan 4 pesawat CN235 pesanan Korea Selatan, membuat 3 pesawat CN235 pesanan TNI AL, dan 24 Heli Super Puma dari EUROCOPTER. Pada tahun 2015 PT Dirgantara Indonesia sedang berusaha menyelesaikan pesawat C295 (CN235 versi jumbo) dan produk unggulan pesawat N219 yang merupakan pesawat angkut ringan yang cocok diberbagai medan. Guna menunjang kegiatan produksi kegiatan menyelesaikan pesawat, maka diperlukan mesin-mesin seperti yang terdapat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Mesin Prioritas Penunjang Produksi Pesawat  
 (Sumber : *Supervisor Bidang Machinery and Laboratory Departemen Maintenance PT Dirgantara Indonesia*)

No	Kelompok Mesin	Nama Mesin
1	<i>Gantry</i>	Cincinmati
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>	Cyriel Bath
		Sheridan

Kegiatan perawatan fasilitas perlu dilakukan untuk memastikan mesin-mesin produksi dalam kondisi baik. Mesin-mesin yang menjadi target perawatan fasilitas dikelompokkan menjadi kelompok mesin prioritas karena beberapa mesin mempunyai peran vital dalam proses produksi, dan apabila rusak maka akan berdampak langsung pada pengurangan kapasitas dan jumlah produksi. Mesin-mesin produksi dan fasilitas yang dirawat menjadi tanggung jawab Departemen *Maintenance*. Departemen *Maintenance* memiliki beberapa bagian kerja, antara lain Bidang *Planning and Spare Part Control* (OE 7100), Bidang *Machinery and Laboratory* (OE 7200), Bidang *Process Facility and Utility Maintenance* (OE 7300), dan Bagian *Engineering and Development* (OE 7400). Setiap bagian kerja dipimpin oleh *Supervisor*. Struktur organisasi pada Departemen *Maintenance* bisa dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I.1 Struktur Organisasi Departemen *Maintenance* PT Dirgantara Indonesia

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

Penelitian ini difokuskan pada Bidang *Machinery and Laboratory* di Departemen *Maintenance* yang bertugas menjadwalkan jenis kegiatan perawatan. Bidang *Machinery and Laboratory* mempunyai sumber daya manusia (SDM) dalam menopang kegiatan sehari-hari perusahaan dan untuk memproduksi pesawat terbang. Dalam pelaksanaannya, Bidang *Machinery and Laboratory* terbagi menjadi tiga kelompok keahlian, yaitu *Mechanical*, *Electrical*, dan *Electronical*. Masing-masing kelompok kegiatan membutuhkan karyawan dengan keahlian yang berbeda-beda. Kelompok keahlian *Mechanical* membutuhkan keahlian dalam perawatan sistem kerja mesin, kelompok keahlian *Electrical* membutuhkan suatu keahlian untuk perawatan pada mesin-mesin berjenis listrik, sedangkan kelompok keahlian *Electronical* membutuhkan suatu keahlian dalam perawatan komponen-komponen mesin.

Penelitian ini juga difokuskan pada kelompok keahlian *Electrical*. Alasan dari pemilihan kelompok keahlian *Electrical* karena kelompok keahlian *Electrical* mempunyai *job description*, yaitu memperbaiki mesin-mesin berjenis listrik. Adapun masalah-masalah yang dihadapi oleh *Supervisor* kelompok keahlian *Electrical* dirangkum dari hasil wawancara pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Permasalahan pada Kelompok Keahlian *Electrical*  
 (Sumber : *Supervisor* Bidang *Machinery and Laboratory* Departemen  
*Maintenance* PT Dirgantara Indonesia)

No	<i>Problem</i>	<i>Cause</i>	<i>Effect</i>
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 karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya	Waktu proses pencapaian tugas bertambah dikarenakan tidak sesuai dengan kompetensi sehingga dapat menurunkan target pencapaian tugas
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	Penempatan karyawan tidak sesuai dengan kompetensi
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>	Penilaian karyawan lebih kearah subjektif dikarenakan tidak ada parameter penilaian kompetensi

Dari Tabel I.2 dapat diambil kesimpulan bahwa masalah yang dihadapi oleh *Supervisor* sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan. Kondisi-kondisi yang terjadi di kelompok keahlian *Electrical* adalah pada pemberian tugas tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan kelompok keahlian *Electrical* dapat mengakibatkan waktu pengerjaan perbaikan melebihi dari yang ditargetkan. Hal ini mengakibatkan karyawan tidak dapat melaksanakan tugas yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Penyebab lain adalah proses evaluasi karyawan yang hanya menggunakan penilaian subjektif *supervisor*, tanpa ada skala penilaian standar. Dampak lain dari penelitian subjektif adalah pengembangan karir karyawan yang tidak seimbang. Kesenjangan pengembangan

karir karyawan dapat terjadi jika penilaian subjektif masih dilakukan. Seorang karyawan dapat berkembang lebih pesat dari pada karyawan lain jika karyawan yang bersangkutan lebih mampu bekerjasama dengan *supervisor*, walaupun ada karyawan lain yang sebenarnya memiliki kompetensi dan berkemampuan lebih baik. Menurut Suwatno (2003), dalam melakukan penempatan kerja hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor seperti pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan pengalaman kerja. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, akan dilakukan penentuan karakteristik dan skala pengukuran kompetensi karyawan. Karakteristik didapatkan dari hasil *breakdown best practice* kompetensi, yang kemudian hasil dari *breakdown* akan ditentukan skala pengukuran kompetensi karyawan. Metode SECI akan digunakan untuk melakukan proses *breakdown best practice* terhadap kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*.

## **I.2 Perumusan Masalah**

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

1. Bagaimana karakteristik untuk kelompok keahlian *Electrical* PT Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana usulan skala pengukuran kompetensi untuk kelompok keahlian *Electrical* PT Dirgantara Indonesia?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan:

1. Menghasilkan rancangan karakteristik untuk kelompok keahlian *Electrical* PT Dirgantara Indonesia.
2. Menghasilkan rancangan usulan skala pengukuran kompetensi untuk karyawan kelompok keahlian *Electrical* PT Dirgantara Indonesia.

#### **I.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan adalah data pada tahun dilakukan penelitian, tahun 2013 - 2014.
2. Menggunakan satu siklus model SECI tanpa berulang kembali ke tahap *Socialization*.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada validasi karakteristik.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan demi memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

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

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **Bab I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun laporan tugas akhir. Pada latar belakang dijelaskan mengenai pentingnya mencari karakteristik dan skala pengukuran kompetensi karyawan pada keahlian *Electrical*.

**Bab II      LANDASAN TEORI**

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

**Bab III     METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini dibahas mengenai metodologi yang akan digunakan dalam penelitian, yang di antaranya meliputi model konseptual dan rincian langkah - langkah penyelesaian masalah.

**Bab IV     PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini dilakukan pengumpulan data yang diperlukan dan kemudian data yang telah diperoleh akan diolah sehingga akan mendapatkan suatu *knowledge* tentang kompetensi karyawan keahlian *Electrical*. Pengumpulan dan pengolahan data ini dilakukan dengan menggunakan metode SECI. Setelah mendapatkan *knowledge* tentang kompetensi karyawan kelompok keahlian *Electrical*, akan dilakukan perancangan suatu karakteristik dan skala pengukuran kompetensi karyawan 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 *Electrical*.

## **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.