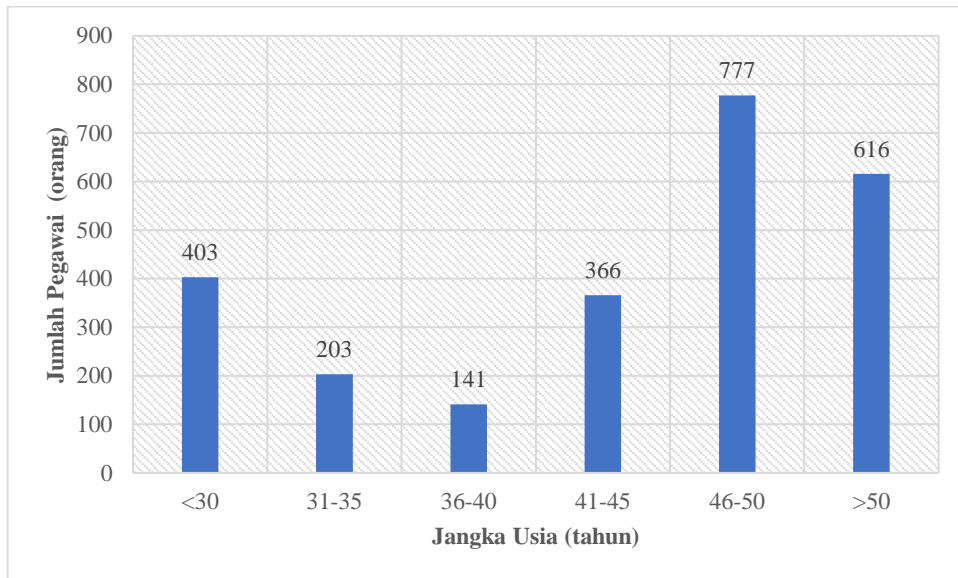


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

PT Pindad (Persero) adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang industri permesinan yang memiliki fokus pada industri militer dan non-militer dalam negeri. Perusahaan ini memiliki jumlah pegawai kurang lebih 3000 orang yang tersebar di beberapa kota di Pulau Jawa. Sejak tahun 1983 PT Pindad telah menjadi perusahaan Perseroan yang bertujuan untuk mengembangkan usaha komersil non-militer di dalam negeri. PT Pindad pernah mengalami *gap-generation* yang diawali krisis moneter yang dialami Indonesia pada tahun 1998 yang berujung tidak adanya penerimaan pegawai selama hampir satu dekade sejak tahun 2003.



Gambar I-1 Diagram Komposisi Pegawai Berdasarkan Usia

Sumber: *Annual Report 2017* PT Pindad (Persero)

Berdasarkan Gambar I-1 di atas, terlihat bahwa adanya jumlah perbedaan pegawai yang signifikan antara pegawai pada rentang umur 36 hingga 50 tahun. Perusahaan memiliki tugas utama yaitu memenuhi kebutuhan pegawai dengan keahlian yang dibutuhkan untuk mewujudkan target perusahaan menuju tahun 2020. Dengan alasan ini perusahaan membutuhkan pegawai dengan keahlian, tetapi saat ini masih dimiliki oleh pegawai di yang akan memasuki masa purna bakti pada tahun 2020 dan belum dilaksanakannya penyebaran pengetahuan secara optimal.

Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan pegawai dengan keahlian, perusahaan harus melakukan peninjauan kembali kebutuhan jumlah pegawai sesuai dengan program bisnis yang tertera dalam sasaran perusahaan yang telah dimulai sejak tahun 2011 dengan usaha penyebaran pengetahuan.

Perusahaan melakukan usaha untuk meningkatkan kembali bisnis perusahaan pada tahun 2012 hingga 2016 dengan cara memilih fokus bisnis pada alutsista, pengembangan bisnis non-alutsista dan pengembangan keunggulan operasional. Pada tahun 2017 hingga 2021 pengembangan bisnis difokuskan pada produk non-alutsista seperti produksi alat berat dan alat pengereman kereta api, intensifikasi impor, dan membangun keunggulan teknologi produk (PT Pindad (Persero), 2018).

PT Pindad merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri strategis yang menggunakan peralatan yang membutuhkan keahlian khusus dan berskala internasional. PT Pindad membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan berstandar internasional. Dalam laporan tahunan PT Pindad pada tahun 2017, dituliskan bahwa SDM merupakan faktor yang menentukan keberhasilan dan kesinambungan PT Pindad. Konsep Manajemen SDM yang dilakukan di PT Pindad sudah mengacu kepada konsep *Human Capital* (HC) yaitu yang menilai SDM sebagai modal dan aset utama perusahaan untuk mendorong meningkatkan kompetensi individu agar mencapai kinerja yang optimal.

PT Pindad melakukan upaya arsitektur pengembangan SDM yang bertujuan untuk menciptakan pegawai yang cakap, berkomitmen, dan sejahtera. Rincian arsitektur pengembangan SDM sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi individu meliputi:
 - a. Digerakkan oleh Nilai
 - b. Kompetensi Inti
 - c. Kompetensi Spesifik

2. Pengembangan lingkungan kerja yang produktif meliputi:

- a. Pengembangan budaya dan nilai organisasi
- b. Pengembangan sistem SDM; meremunerisasi berbasis kinerja, sistem karir yang transparan dan objektif

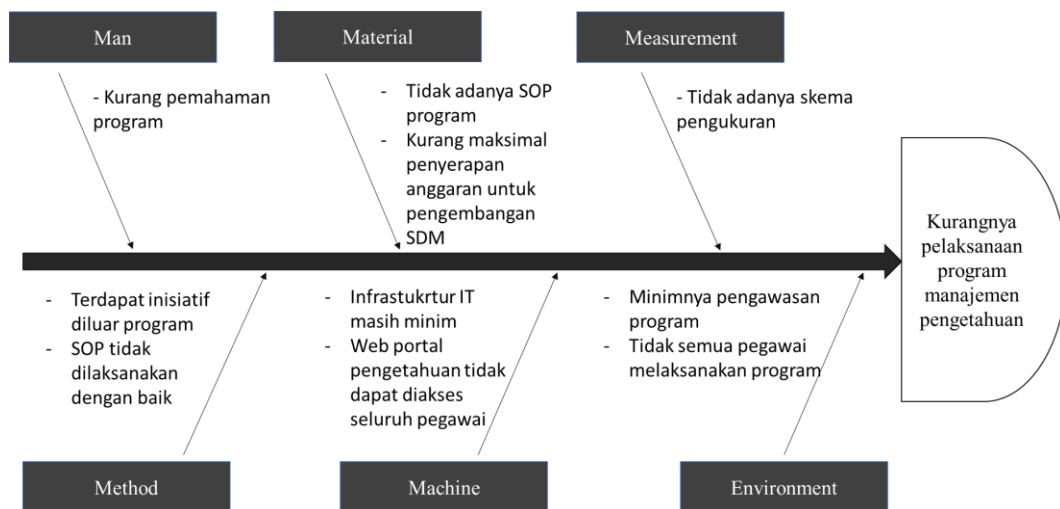
PT Pindad saat ini telah melakukan pengelolaan risiko yang bersifat dinamis dan tanggap terhadap perubahan untuk meningkatkan guna mengatasi permasalahan lingkungan internal maupun eksternal. Pada tahun 2016 korporat mengidentifikasi risiko yang dapat terjadi terbagi dalam 5 kategori dan salah satu kategorinya yaitu, kategori SDM, meliputi risiko sistem manajemen kinerja belum diterapkan sesuai dengan pedoman, risiko tidak keadilan pegawai dan risiko ketentuan karir yang ada belum memadai untuk berbagai skenario pengembangan dan pembinaan karir pegawai.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mustika (2018) telah ditemukan pegawai yang memasuki masa purna bakti dan keahlian yang masih dibutuhkan divisi X pada tahun 2017. Pegawai dengan kode KSM memiliki jabatan Junior Manajer pada sub divisi X dengan keahlian *bending* dan bekerja selama 22 tahun di PT Pindad dan pegawai dengan kode RS sebagai ahli *bending* dan telah bekerja selama 14 tahun. Keahlian ini sementara hanya dimiliki oleh masing-masing individu dan hanya disebarkan apabila dilaksanakan pelatihan bersama dengan kedua pegawai tersebut.

Pada tahun 2020, pegawai divisi X banyak yang akan memasuki masa purna bakti, sehingga perlu dilaksanakannya proses penyebaran pengetahuan. Proses ini dilaksanakan dengan dua konsep yaitu secara mandiri dilaksanakan oleh divisi X dan dibentuk dalam kegiatan yang diatur oleh divisi Y. Proses ini kemudian perlu diatur dalam bentuk manajemen pengetahuan agar menjamin pengetahuan yang telah dimiliki oleh divisi X tetap bertahan di dalam divisi.

Konsep manajemen pengetahuan kemudian diterapkan dalam mewujudkan usaha mengatasi risiko hilangnya pengetahuan yang telah dimiliki oleh pegawai dan perusahaan, selain itu dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kegiatan penyebaran pengetahuan. Program manajemen pengetahuan sendiri telah dikembangkan pada divisi Y yang bertanggung jawab mengatasi risiko yang terjadi pada SDM perusahaan.

Divisi Y telah memiliki program manajemen pengetahuan yang telah disetujui secara korporat yang diterapkan di seluruh perusahaan. Program ini dirancang dan diterapkan sejak pada tahun 2011. Berdasarkan *annual report* (PT Pindad (Persero), 2018) pada tahun 2017 biaya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM mencapai 3,019 milyar rupiah dari target 10,556 milyar rupiah. Secara waktu penerapannya mencapai 85% yaitu mencapai 82716 jam. Tetapi menurut staf divisi Y, penerapan program ini masih memiliki kekurangan dikarenakan hasilnya belum dapat diterapkan dengan baik dan tidak adanya pengukuran terhadap program yang sedang berjalan, maka dari itu meninjau dari gejala yang diperlihatkan, perubahan dan konsistensi dalam mencapai tujuan program manajemen pengetahuan sesuai dengan tujuan perusahaan pada tahun 2017-2022.



Gambar I-2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Gambar I-2 di atas, maka dapat dilihat sumber masalah yang terjadi dalam pelaksanaan program manajemen pengetahuan yang diciptakan oleh divisi Y. Terdapat aspek utama dalam manajemen pengetahuan yaitu *people*,

process, dan *technology*, ketiga aspek ini menjadi sumber yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan program tersebut.

Beberapa perspektif telah digunakan dalam pembelajaran evaluasi Manajemen Pengetahuan, contohnya yaitu penelitian oleh Darroch (2003) membuat skala untuk mengukur manajemen pengetahuan pada sebuah organisasi; Goldoni & Oliveira (2010) menjelaskan indikator pada proses manajemen pengetahuan dan Khatibian, dkk., (2010) mengembangkan KMMM, yang menekankan pada bagian akhir dari fase evaluasi.

I.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah yang akan diangkat pada penelitian tugas akhir di PT Pindad (Persero) ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kematangan manajemen pengetahuan pada divisi X PT Pindad (Persero)?
2. Bagaimana usulan program kegiatan inisiatif KM untuk meningkatkan tingkat kematangan KM pada divisi X PT Pindad (Persero)?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian tugas akhir di PT Pindad (Persero) ini yaitu :

1. Untuk mengidentifikasi tingkat kematangan program KM yang telah dilaksanakan pada divisi X PT Pindad (Persero).
2. Untuk membantu memberikan referensi usulan perencanaan program kegiatan manajemen pengetahuan yang dilakukan di PT Pindad (Persero).

I.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan untuk merancang usulan program manajemen pengetahuan dalam bentuk inisiatif KM di Divisi X PT Pindad (Persero).
2. Penelitian ini hanya dapat dilaksanakan apabila perusahaan telah melaksanakan program manajemen pengetahuan lebih dari satu tahun.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Membantu PT Pindad untuk mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen pengetahuan pada divisi X.
2. Membantu PT Pindad dalam menemukan solusi dalam bentuk program kegiatan dengan diidentifikasinya kondisi manajemen pengetahuan pada divisi X.

I.6 Sistematika Penelitian

Penelitian tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I LATAR BELAKANG

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai literatur yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti dan akan menampilkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu. Teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk memecahkan masalah yang ditemukan oleh peneliti yaitu, penerapan manajemen pengetahuan pada divisi, tingkat kematangan manajemen pengetahuan pada divisi dan program acuan untuk penerapan manajemen pengetahuan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang langkah-langkah dalam melakukan penelitian yaitu tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan tujuan penelitian, manfaat penelitian, mengembangkan model penelitian, mengolah data penelitian, merancang analisis pengolahan data yang berisi model konseptual model dan sistematis pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data sesuai dengan langkah-langkah yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Analisis menggunakan hasil penilaian tingkat kematangan APO-KM *Assessment Tools* dan rancangan program yang berasal dari teori dasar kegiatan manajemen pengetahuan pada divisi X PT Pindad (Persero).

BAB V ANALISIS PENELITIAN

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan yaitu meliputi analisis tingkat manajemen pengetahuan pada sebuah divisi yang telah diukur pada bab sebelumnya dan menjadi dasar acuan rencana kegiatan manajemen pengetahuan pada sebuah divisi menggunakan teori *knowledge management maturity*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan kesimpulan hasil penelitian yang menjawab pertanyaan yang tertera pada bagian rumusan masalah yang terdapat pada bab I. Saran yang diberikan pada bab ini ditujukan untuk meningkatkan penelitian berikutnya yang berhubungan pada penelitian ini.