

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Objek Penelitian

PT Pindad (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor industri pertahanan dan keamanan. PT Pindad yang berdiri sejak tahun 1808 menjadi penyedia utama alat sistem persenjataan (alutsista) bagi Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Republik Indonesia (Polri). Produk utama mencakup senjata, amunisi, kendaraan tempur, serta produk keamanan lainnya yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pertahanan dalam negeri.

Sebagai perusahaan yang fokus pada inovasi, PT Pindad terus mengembangkan teknologi terbaru untuk meningkatkan kapabilitas produknya. Aktif melaksanakan kerja sama strategis, baik dalam skala nasional maupun internasional, juga dijalankan guna memperluas jangkauan pasar dan memperkuat daya saing di industri global sehingga mendukung program kemandirian industri pertahanan Indonesia yang bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada impor dan meningkatkan kapasitas produksi dalam negeri.

1.1.1 Visi dan Misi:

Berikut visi dan misi PT Pindad :

Visi

Menjadi Top 100 perusahaan pertahanan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategis.

Misi

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan & keamanan serta peralatan industri untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan & keamanan.

1.1.2 Budaya Perusahaan

Nilai-nilai budaya perusahaan PT Pindad yang dikenal dengan AKHLAK telah menjadi dasar dalam membangun identitas perusahaan.

A	AMANAH Memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Firmly uphold the given trust.
K	KOMPETEN Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Continuous learning and develop capacity.
H	HARMONIS Saling peduli dan menghargai perbedaan. Care for each other and respect diversity.
L	LOYAL Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Dedicated and prioritizing interests of the Nation and State.
A	ADAPTIF Terus berinovasi dan antusias dalam mengerjakan ataupun menghadapi perubahan. Continuous Innovation and enthusiast in driving or responding to any change.
K	KOLABORATIF Membangun kerja sama yang sinergis. Build synergic partnership.

Gambar 1. 1 Budaya Perusahaan
(Sumber: PT Pindad, 2023)

1.1.3 Logo Perusahaan



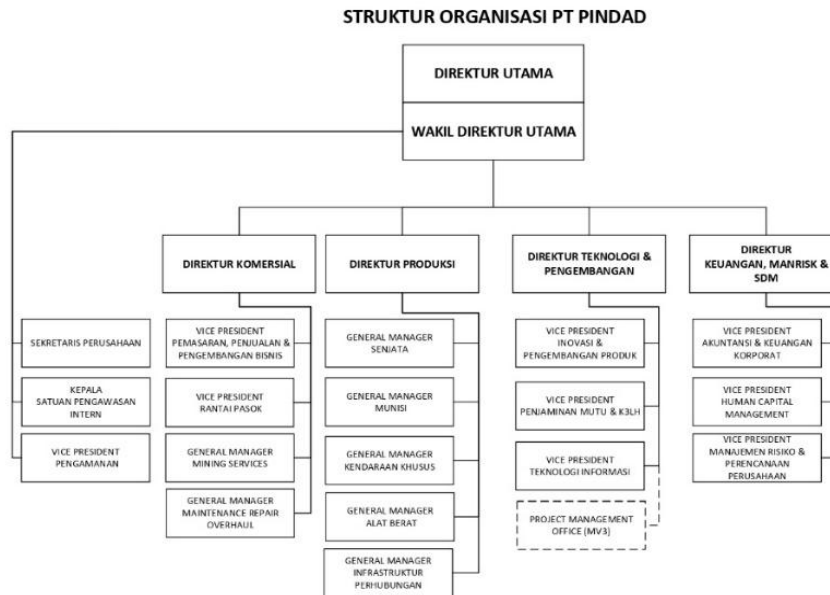
Gambar 1. 2 Logo Perusahaan
(Sumber: PT Pindad, 2014)

Pengertian Logo PT Pindad (Persero) adalah lambang perusahaan berupa senjata cakra dengan bintang bersudut lima dan bertuliskan Pindad.

Arti dan Makna Logo

- a. Cakra: Senjata pamungkas kresna dimana keampuhannya memiliki kemampuan untuk menghancurkan dan atau sebaliknya menambarkan (menetralsir) bahaya senjata yang datang mengancamnya sehingga dengan demikian memiliki potensi untuk mendukung peran ataupun menciptakan kedamaian.
- b. Bintang bersudut lima: Melambangkan bahwa gerak dan laju PT Pindad (Persero) berlandaskan Pancasila, falsafah / dasar / ideologi bangsa dan Negara Indonesia di dalam ikut serta mewujudkan terciptanya masyarakat adil dan makmur.
- c. Pisau Frais: Melambangkan industri, dengan; 1,4 buah lubang Spi melambangkan kemampuan teknologi untuk; mengelola, meniru, mengubah, dan menciptakan suatu bahan atau produk. 2,8 buah pisau (cakra) melambangkan kemampuan untuk memproduksi sarana militer/ hankam dan sarana sipil / komersil dalam rangka ikut serta mendukung terciptanya ketahanan nasional bangsa Indonesia yang bertumpu pada 8 gatra (aspek).
- d. Batang dan ekor: Melambangkan pengendalian gerak dan laju PT Pindad (Persero) secara berdaya dan berhasil guna, 4 helai sirip ekor; melambangkan keserasian gerak antara unsur-unsur; manusia, modal, metode, dan pemasaran.
- e. Warna :
 - 1. Senjata Cakra: Biru Laut
 - 2. Bintang: Kuning Emas
 - 3. Tulisan “Pindad”: Kuning Emas

1.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan



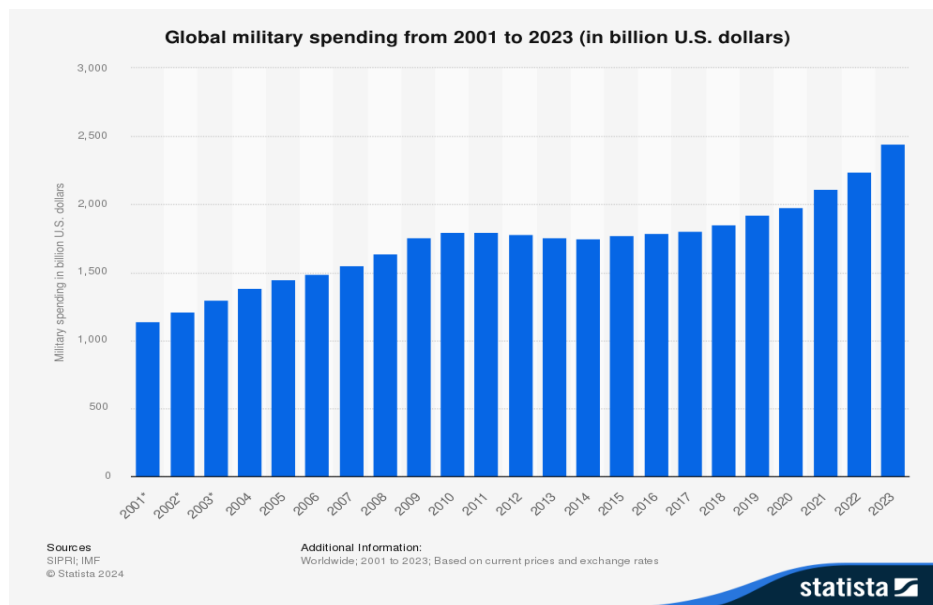
Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Perusahaan

(Sumber: PT Pindad, 2023)

Struktur organisasi PT Pindad terdiri dari beberapa direktorat utama yang masing-masing mengelola fungsi-fungsi strategis perusahaan, seperti Direktorat Komersial, Direktorat Produksi, Direktorat Teknologi & Pengembangan, serta Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko & SDM. Setiap direktorat memiliki unit-unit yang lebih spesifik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagai contoh, Direktorat Produksi bertanggung jawab terhadap lini produksi senjata, munisi, kendaraan khusus, dan manufaktur industri, sedangkan Direktorat Teknologi & Pengembangan berfokus pada inovasi, penjaminan mutu, dan teknologi informasi. Selain itu, keberadaan unit seperti *Transformation Management Office* di bawah kendali langsung direktur utama menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam mengelola perubahan dan mendorong inovasi.

1.2 Latar Belakang

Industri pertahanan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas keamanan dan kedaulatan negara. Sektor ini mencakup pengembangan, produksi, dan distribusi alat utama sistem senjata (alutsista). Dari data Statista pada gambar 1.4 menunjukkan bahwa belanja militer global terus meningkat sejak 2001 hingga 2023, mencerminkan tingginya kebutuhan negara-negara akan produk dan teknologi militer untuk menghadapi tantangan geopolitik yang semakin kompleks. Hal ini menegaskan pentingnya industri pertahanan dalam menjawab kebutuhan keamanan global dan inovasi teknologi strategis.



Gambar 1. 4 Grafik Pengeluaran Militer Global 2001 hingga 2023
(Sumber: Statista, 2023)

Sebagai perusahaan yang berkontribusi signifikan dalam industri pertahanan, PT Pindad memiliki fokus dalam pengembangan dan produksi alat pertahanan. Peningkatan belanja militer global membuka peluang besar bagi PT Pindad untuk memanfaatkan potensi bisnisnya di pasar internasional (*Annual Report*, 2023). Peluang ini sejalan dengan visi perusahaan untuk menjadi salah satu dari 100 perusahaan pertahanan global terkemuka pada tahun 2024. PT Pindad menyadari bahwa pencapaian visi tersebut tidak luput dari peran sumber daya

manusia yang kompeten dan loyal, hal ini sesuai dengan teori *Strategic Human Resource Management* terkait praktik manajemen SDM yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Becker dan Huselid, 2006).

Salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja organisasi ialah kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja (*job satisfaction*) diartikan sebagai suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan itu sendiri. Menurut Tumanggor (2020) kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Ramadhan & Nugroho (2024) kepuasan kerja merupakan hal penting bagi perusahaan karena apabila karyawan memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan memaksimalkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga berdampak pada pencapaian perusahaan. Diperkuat dengan penelitian Prasetio et al. (2020), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan faktor krusial yang berperan penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas di perusahaan, khususnya dalam industri yang kompetitif.

Tabel 1. 1 Klasifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan PT Pindad

Interval nilai	Klasifikasi tingkat kepuasan kerja
4,21 – 5,00	Sangat Puas
3,41- 4,20	Puas
2,61 – 3,40	Kurang Puas
1,81 – 2,60	Tidak Puas
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Puas

(Sumber: Data internal perusahaan tahun 2023 yang diolah penulis, 2024)



Gambar 1. 5 Grafik penurunan kepuasan kerja karyawan tahun 2021-2023
(Sumber: diolah penulis berdasarkan *Annual Report 2021-2023*)

Berdasarkan data internal, tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pindad mengalami fluktuasi. Pada tahun 2022, kepuasan kerja meningkat dari 4.00 menjadi 4.17, namun kemudian turun menjadi 3.93 pada tahun 2023. Meskipun termasuk dalam kategori “puas” penurunan ini menjadi penting untuk diperhatikan perusahaan dalam rangka mengantisipasi risiko ketidakpuasan kerja karyawan yang lebih besar. ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan risiko *turnover* karyawan yang berpotensi menimbulkan biaya tinggi dalam proses rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti.

Tabel 1. 2 Daftar status berhenti karyawan PT Pindad

DAFTAR STATUS BERHENTI s.d DESEMBER 2023						
NO	BULAN	STATUS				JUMLAH
		PENSIUN		KELUAR	MENINGGAL	
		NORMAL	DINI			
1	Januari	9	3	4	0	16
2	Februari	15	0	1	0	16
3	Maret	9	2	0	2	13
4	April	13	0	1	0	14
5	Mei	19	1	0	0	20
6	Juni	13	0	0	1	14
7	Juli	14	0	1	0	15
8	Agustus	19	1	0	0	20
9	September	11	1	2	0	14
10	Oktober	10	1	1	1	13
11	November	12	0	1	1	14
12	Desember	12	0	0	0	12
JUMLAH		156	9	11	5	181

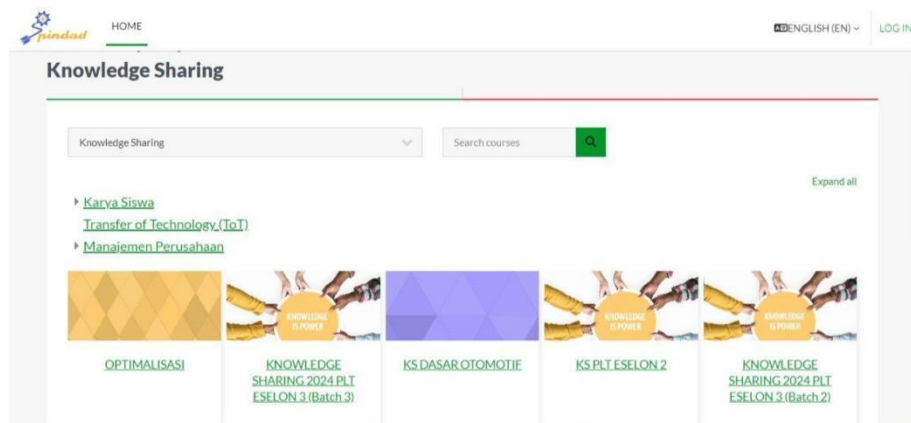
(Sumber: Data internal perusahaan tahun 2023 yang diolah penulis 2025)

Dinamika *turnover* karyawan juga tercermin dari data kepegawaian di PT Pindad. Hingga Desember 2023, tercatat sebanyak 181 karyawan telah berhenti, dengan 11 di antaranya keluar atas inisiatif sendiri, di luar kategori pensiun normal, pensiun dini, atau meninggal dunia. Angka ini menunjukkan adanya pergerakan tenaga kerja yang perlu dicermati lebih lanjut, karena setiap karyawan yang meninggalkan organisasi membawa risiko hilangnya pengetahuan yang dimilikinya. Didukung penelitian Kianto et al. (2016), bahwa “*Knowledge retention refers to activities related to managing personnel turnover and the associated loss of expert knowledge a key strategic resource*”. Terutama, jika pengetahuan tersebut termasuk *tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang bersifat personal, kontekstual, dan sulit untuk didokumentasikan secara eksplisit.

Kehilangan pengetahuan ahli semacam ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas, terhambatnya alih pengetahuan, serta kesenjangan kompetensi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi PT Pindad tidak hanya mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mengoptimalkan penerapan *Knowledge Management Process* (KMP) sebagai strategi mitigasi terhadap risiko kehilangan aset intelektual. Praktik pengelolaan pengetahuan yang efektif berperan penting dalam mempertahankan pengetahuan kritis, mendukung inovasi, serta memastikan kesinambungan operasional

organisasi (Gold et al., 2001; Kianto et al., 2016). Selain itu, KMP yang terintegrasi dapat memperkuat kolaborasi, mempercepat proses adaptasi, dan meningkatkan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Massingham, 2018).

Dalam konteks ini, peran *knowledge management process* menjadi sangat krusial. Menurut Kianto et al. (2016) menunjukkan bahwa *knowledge management process* berkontribusi langsung terhadap peningkatan inovasi, efisiensi kerja, dan kepuasan kerja karyawan melalui lingkungan kerja yang berbasis pengetahuan. Didukung penelitian Donate & de Pablo (2015) mendefinisikan *knowledge management process* sebagai serangkaian aktivitas, inisiatif, dan strategi yang digunakan perusahaan untuk menciptakan, menyimpan, menstransfer dan menerapkan pengetahuan yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi, hal ini mencakup perolehan, penyimpanan, distribusi, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi. Didukung penelitian Winarno et al. (2021), menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam membentuk keterikatan emosional dan loyalitas karyawan yang berdampak pada intensi berbagi pengetahuan dalam lingkungan kerja. Kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat menimbulkan rasa tidak dihargai di kalangan karyawan yang berpotensi menurunkan semangat kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami *knowledge management process* dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan performa karyawan secara keseluruhan.



Gambar 1. 6 Knowledge sharing pada PT Pindad

(Sumber: PT Pindad, 2024)

Implementasi strategi knowledge management process di PT Pindad, diberikan fasilitas melalui media pembelajaran mandiri dan kolaboratif, serta menciptakan ruang untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman, proses ini bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Penerapan *knowledge management process* yang adaptif di PT Pindad tidak hanya mendukung perusahaan beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan industri dan mencapai tujuan strategis, tetapi juga secara inheren mendorong karyawan untuk berinovasi dan berbagi pengetahuan antar rekan kerja. Pengembangan efektivitas *knowledge management process* dalam mendorong *knowledge sharing* diharapkan mampu memperkuat proses kerja organisasi. Lebih penting lagi, ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Pindad, sebuah variabel kunci dalam penelitian ini. Penelitian Putra et al. (2024) secara konsisten menunjukkan bahwa *knowledge management process* memiliki peran vital dalam membentuk budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif. Dalam konteks PT Pindad, *knowledge management process* yang memupuk lingkungan seperti ini dapat membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi, yang secara langsung berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diperoleh adalah:

1. Bagaimana *knowledge management process* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pindad di Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan *knowledge management process* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pindad di Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dibagi menjadi dua tipe, yaitu:

1. Manfaat Keilmuan:
 - Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya untuk menjelaskan pengaruh *knowledge management process* terhadap kepuasan kerja karyawan. Sehingga dapat memperkuat teori bahwa organisasi yang mendorong terbentuknya inovasi dan kolaboratif akan memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.
 - Selain itu, penelitian ini juga menambahkan perspektif empiris terkait praktik *knowledge management process* di sektor industri strategis seperti pertahanan, yang memiliki dinamika kerja yang kompleks dan struktur organisasi yang formal. Dengan demikian, hasil hubungan antar variabel ini dalam konteks organisasi besar dan banyak pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*).
2. Manfaat Praktis:

- Dengan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen PT Pindad dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang menjadi fokus, tujuan penelitian, manfaat dari penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori *knowledge management proccess*, dan kepuasan kerja karyawan, dimulai dari konsep umum hingga lebih spesifik. Selain itu, bab ini juga mencakup penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian, dan diakhiri dengan kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis yang digunakan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, mencakup jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data yang diterapkan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data dan metode yang telah ditetapkan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian, serta saran-saran yang terkait dengan manfaat dan implikasi penelitian.