

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum**

#### **1.1.1 Sejarah PT. Dirgantara Indonesia (Persero)**

Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN) didirikan pada tanggal 23 Agustus 1976, dengan Akte Notaris R. Soekarsono SH, No 15, tanggal 28 April 1976. Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN) merupakan industri dirgantara yang sama sekali baru dengan misi utama melaksanakan transformasi dari *agricultural based society* ke *technology based society* dalam bidang teknologi dirgantara . IPTN melebur semua komponen industri dirgantara yang selama masa perintisan didirikan seperti Lipnur di Andir, Bandung, pabrik Roket Menang di Tasikmalaya dan perakitan Torpedo di Batuporon Surabaya.

Pada tahun 1984, dengan Keppres No 15 / 1986 nama Industri Pesawat Terbang Nurtanio diubah menjadi Industri Pesawat Terbang Nusantara dengan singkatan tetap IPTN. Selama 24 tahun IPTN relatif berhasil melakukan transformasi teknologi, sekaligus menguasai teknologi kedirgantaraan dalam hal disain, pengembangan, serta pembuatan pesawat komuter regional kelas kecil dan sedang dalam rangka menghadapi dinamika jaman serta sistem pasar global, IPTN meredefinisi diri ke dalam "DIRGANTARA 2000" dengan melakukan orientasi bisnis, dan strategi baru menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu IPTN melaksanakan program restrukturisasi meliputi reorientasi bisnis, serta penataan kembali sumber daya manusia yang menfokuskan diri pada pasar dan misi bisnis. Kini dalam masa "*survive*" IPTN mencoba menjual segala kemampuannya di area *engineering* - dengan menawarkan jasa disain sampai pengujian -, *manufacturing part*, komponen serta *tools* pesawat terbang dan

non-pesawat terbang, serta jasa pelayanan purna jual. Seiring dengan itu IPTN merubah nama menjadi PT DIRGANTARA INDONESIA (Persero) (PT. DI) atau Indonesian *Aerospace* (IAe) yang diresmikan Presiden Abdurrahman Wahid, 24 Agustus 2000 di Bandung. Pada awal tahun 2004 PT Dirgantara Indonesia (persero) menggulirkan program restrukturisasi meliputi penataan ulang SDM dan orientasi bisnis dengan memfokuskan bisnisnya dari 18 menjadi 5 satuan usaha yang meliputi *Aircraft, Aerostructure, Aircraft Service, Defence, dan Engineering Service*.

### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **Visi**

Menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri dirgantara yang berbasis pada penguasaan teknologi dan mampu bersaing dalam pasar global, dengan mengandalkan keunggulan biaya.

#### **Misi**

Menjalankan usaha dengan selalu beorientasi pada aspek bisnis & komersialisasi dan dapat menghasilkan produk dan jasa yang memiliki keunggulan biaya.

Sebagai pusat keunggulan di bidang industry dirgantara, terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, produksi & pemeliharaan untuk kepentingan komersial & militer dan juga untuk aplikasi di luar industri dirgantara.

Menjadikan perusahaan sebagai pemain kelas dunia di industri global yang mampu bersaing dan melakukan aliansi strategis dengan industri dirgantara kelas dunia lainnya.

### **1.1.3 Aspek Manajemen**

Aspek Manajemen yang terdapat di PT Dirgantara Indonesia (persero) antara lain, yaitu:

#### **1. Sumber Daya Manusia**

Dalam efisiensi SDM dilakukan kajian berdasarkan target usaha dan ditetapkan jumlah SDM optimal, dengan komposisi 44 % *non-technical professional & industrial related*; 35 % *engineering*; dan 21 % *support*. Pengenalan lingkungan bisnis, khususnya bidang industri dirgantara sangat diperlukan untuk mengetahui posisi dalam persaingan bisnis dan menentukan arah kebijakan strategis perusahaan dimasa mendatang. Restrukturisasi organisasi yang telah diberlakukan, diharapkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini.

#### **2. Pemasaran**

Peningkatan Kinerja Pemasaran dilakukan dengan menargetkan peningkatan *delivery* pesawat terbang CN-235 dari rata-rata tiga unit menjadi enam unit pertahun mulai tahun 2006 dengan pengakuan penjualan Rp 1,239 triliun pertahun pada tahun 2006. Penjualan jangka pendek (2001 - 2003) lebih difokuskan pada penjualan pesawat terbang dan helikopter yang "siap jual" agar dapat memperkuat dan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan dengan adanya penurunan dalam persediaan barang setengah jadi. Untuk menjamin tercapainya target tersebut, unit *Sales & Marketing* mengembangkan Strategi pemasaran/Penjualan Jangka Panjang berdasar pada pendekatan "*Segmentation, Targeting, Positioning, and Differentiation*", serta peningkatan kemampuan tenaga pemasaran/penjualan. Sementara itu target penjualan jangka pendek dicapai melalui peningkatan hubungan baik dengan customer utama dan penyelesaian program penjualan terkontrak.

### **3. Keuangan**

Untuk dapat terus hidup dan berkembang, PT Dirgantara Indonesia (persero) menargetkan omzet sebesar Rp 1,8 triliun pertahun. Walaupun target tersebut seringkali meleset, tetapi sudah mengalami peningkatan omzet yang hampir mencapai target. Omzet tersebut didapat dari hasil penjualan pesawat dari beberapa Negara. Apabila keadaan yang baik ini terus berlangsung, maka perusahaan akan menaikkan target omzet mereka pada tahun depan menjadi sekitar Rp 2 triliun pertahun.

*(Sumber: Data internal PT. Dirgantara Indonesia (Persero) tahun 2010)*

#### **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Dalam era persaingan global, di abad 21 terjadi iklim kompetisi yang tinggi di segala bidang menuntut perusahaan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset penting dalam lembaga, sekaligus mitra perusahaan dalam menjalankan setiap aktivitas, karena mereka yang menghasilkan dan melaksanakan pekerjaan. SDM memiliki peranan yang besar, yakni sebagai pelaku utama dan juga sebagai input dari produktivitas dalam lembaga.

Karena peranan dari SDM yang begitu besar, perusahaan harus mengembangkan manajemen yang mengatur perencanaan dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan tepat. Faktor manusia dalam perusahaan sangatlah penting, oleh sebab itu harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan sehingga menjadi lebih unggul dalam persaingan usaha.

Sebagai perusahaan milik negara PT. Dirgantara Indonesia (persero) memiliki kompetensi inti dalam desain pesawat terbang, serta pengembangan dan pembuatan pesawat sipil maupun militer. Berdasarkan kompetensi inti tersebut, tentulah sumber daya manusia yang handal dan memiliki keahlian

khusus sangat penting bagi PT. Dirgantara Indonesia (persero) dalam mendukung kegiatan usahanya.

Pada tahun 2012, PT. Dirgantara Indonesia (persero) mengajukan permohonan penanaman modal negara sebesar Rp 2,06 triliun. Sebesar Rp 282 miliar dari uang tersebut akan dialokasikan untuk regenerasi dan dekomposisi sumber daya manusia.

Berikut adalah data komposisi karyawan tetap dan tidak tetap yang bekerja di PT. Dirgantara Indonesia (persero) dari tahun 2008 hingga tahun 2010.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan PT. Dirgantara Indonesia (persero)**

Keterangan	2008	2009	2010
Tetap	3156	3041	2978
Kontrak	646	1119	1357
Total	3802	4160	4335

*Sumber:* Data internal PT. Dirgantara Indonesia (Persero) (2010)

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari tahun 2008 PT. Dirgantara Indonesia (persero) terus melakukan pengurangan tenaga kerja tetap. Selama tahun 2008 hingga tahun 2011 telah terjadi penurunan sebanyak 276 karyawan tetap atau sebesar 8,75%. Akan tetapi, pengurangan tenaga kerja tetap ini diikuti oleh kenaikan tenaga kerja kontrak. Dari tahun 2008 hingga tahun 2010, tenaga kontrak telah tumbuh hingga 113% menjadi 1.376 karyawan kontrak. Total karyawan keseluruhan mengalami peningkatan hingga tahun 2010.

Setelah mengalami berbagai kesulitan sejak 2002, PT. Dirgantara Indonesia (persero) membutuhkan SDM yang kompeten dan memiliki keterampilan di bidangnya untuk membangun kembali *performance* organisasinya, sehingga ketika muncul persoalan kinerja, SDM yang

kompetenlah yang akan digunakan. Mereka yang dianggap tidak kompeten dan tidak mempunyai *skill* akan tersingkir.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk meningkatkan dan memperoleh keterampilan dalam waktu yang relatif singkat dengan menggunakan praktek. (Nurhalis, 2007: 564). Berikut adalah kegiatan pelatihan yang diadakan di PT. Dirgantara Indonesia (persero):

**Tabel 1.2**  
**Kegiatan Pelatihan di PT. Dirgantara Indonesia (persero)**

Nama Pelatihan	Keterangan Kegiatan
<i>Planning &amp; schedule training</i>	Pelatihan ini lebih menekankan kepada bagaimana melaksanakan perencanaan dan membuat schedule pelaksanaannya
<i>Project management training</i>	Pelatihan ini mengajarkan bagaimana cara mengelola proyek dengan benar
<i>Quality management system training</i>	Pelatihan ini mengajarkan bagaimana cara menjaga produk agar tetap memenuhi standar produksinya
<i>Aircraft certification training</i>	Pelatihan ini menjelaskan bagaimana tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk melakukan sertifikasi pesawat terbang

Nama Pelatihan	Keterangan Kegiatan
<i>Outbond training</i>	Pelatihan ini mengajarkan bagaimana karyawan bekerjasama di dalam sebuah tim dengan kondisi dibawah tekanan baik itu waktu pengerjaannya maupun kondisi lainnya
<i>Human factor training</i>	Pelatihan ini menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja dari suatu proses

*Sumber:* Data internal PT. Dirgantara Indonesia (Persero) (2010)

Orientasi PT. Dirgantara Indonesia (persero) 70% pada bisnis inti pesawat terbang, sementara 30% sisanya pada bisnis plasma (non pesawat). Dengan perbandingan paradigma baru PT. Dirgantara Indonesia melahirkan 6 *profile center*, dan 7 *strategic business unit*, serta 5 usaha pendukung.

PT Dirgantara Indonesia dibagi menjadi 4 direktorat, yaitu Direktorat Aircraft Integration, Direktorat Aerostructure, Direktorat Engineering, dan Direktorat Aircraft Service. Setiap direktorat dibawah oleh direktur yang bertanggung jawan atas fungsinya masing-masing. Bisnis usaha Direktorat *Aerostructure* merupakan unit usaha yang cukup vital karena fungsinya untuk mensupply komponen untuk pembuatan pesawat terbang. Pekerjaan pada direktorat ini meliputi pembuatan komponen *areostructure (machined parts, sub assembly, assembly)*, pengembangan rekayasa, pengembangan komponen *aerostructure* yang baru, dan perancangan dan pembuatan alat-alat.

Berikut adalah data jumlah karyawan pada Direktorat *Aerostructure* sampai tahun 2010.

**Tabel 1.3**  
**Data Pegawai Direktorat Aerostructure PT.Dirgantara**  
**Indonesia (persero) Tahun 2010**

	Unit						Total
	QA	QM	BE	OE	PE	RE	
Karyawan	170	41	119	1024	207	124	1685

*Sumber:* Data internal PT. Dirgantara Indonesia (Persero) (2010)

Keterangan :

- QA        *Quality Assurance*
- QM        *Quality Management System*
- BE        Divisi Integrasi Usaha
- OE        Divisi Operasi-AE
- PE        Divisi *Engineering*
- RE        Divisi Manajemen Sumber Daya – AE

Table 1.3 menunjukkan data karyawan Direktorat Aerostructure PT. Dirgantara Indonesia (Persero) pada tahun 2010, karyawan divisi *Quality Assurance* (QA) berjumlah 170 orang, karyawan divisi *Quality Management System* (QM) berjumlah 41 orang, karyawan divisi Integrasi Usaha (BE) berjumlah 119 orang, karyawan divisi Operasi-AE (OE) berjumlah 1024 orang, karyawan divisi *Engineering* (PE) berjumlah 207 orang, karyawan divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) berjumlah 124 orang, dan jumlah total pegawai Direktorat Aerostructure berjumlah 1685 karyawan.

Direktorat Aerostructure melalui divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) rutin memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Keberhasilan program pendidikan dan pelatihan secara langsung mencerminkan adanya perbaikan-perbaikan terhadap pengembangan keterampilan karyawan.



Pada tahun 2010, Direktorat *Aerostructure* telah melakukan pelatihan dengan melibatkan 933 peserta yang dibekali berbagai macam keterampilan. Jenis pelatihan yang diberikan meliputi *machine quarter*, *radiograph rolling level 2*, *production specification*, dan *basic welding*. Total biaya yang dianggarkan untuk biaya pelatihan pada tahun 2011 mencapai hampir Rp 300 juta dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Anggaran Pelatihan Tahun 2011**

No	Jenis Pelatihan	Anggaran
1	Training reguler	Rp 58.860.000
2	Training ke luar negeri	Rp 165.000.000
3	Sertifikasi	Rp 55.000.000
Total		Rp 278.860.000

*Sumber:* Data internal PT. Dirgantara Indonesia (Persero) (2010)

Anggaran yang besar tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Dirgantara Indonesia (persero). Evaluasi pasca pelatihan dibutuhkan untuk menilai apakah untuk kerja karyawan telah sesuai dengan yang diharapkan dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja. Mangkuprawira (2007: 73) menyatakan bahwa perusahaan mengadakan pelatihan dalam upaya mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja dan promosi karir.

Divisi manajemen sumber daya-AE (RE) memiliki persentasi paling tinggi dari jumlah peserta pelatihan di semua divisi pada Direktorat *Aerostructure* sebesar 27% dan rutin melakukan pelatihan. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengambil penelitian pada Direktorat *Aerostructure* dan mengambil judul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja (Studi Kasus Karyawan Divisi Manajemen Sumber**

## **Daya-AE (RE) Direktorat Aerostructure PT. Dirgantara Indonesia (Persero))”.**

### **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana efektivitas pelatihan pada Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero)?
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero)?
3. Seberapa besar pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero)?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini ditetapkan beberapa tujuan untuk memfokuskan permasalahan yang diteliti, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelatihan pada Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero).
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero).
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja karyawan Divisi Manajemen Sumber Daya-AE (RE) Direktorat *Aerostructure* PT. Dirgantara Indonesia (persero).

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Kegunaan penelitian ini diantaranya adalah:

### **1. Kegunaan Praktis**

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap bahwa hasil penelitian dapat membantu memberikan input bagi PT. Dirgantara Indonesia (persero) dalam pelaksanaan pelatihan yang baik, sehingga mampu meningkatkan kinerja.

### **2. Kegunaan Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperdalam wawasan serta pengetahuan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan selama mengikuti kegiatan perkuliahan.

### **3. Kegunaan Umum**

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang ingin mempelajari tentang keterkaitan antara pelaksanaan pelatihan dengan kinerja karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan.

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab I berisi mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Berisi teori-teori yang mendukung penelitian ini. Adapun komposisi dari landasan teori adalah *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. Pada bab II menceritakan kerangka teori.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab III berisi tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel, skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, uji validitas dan realibilitas, analisis data yang digunakan dalam penelitian, dan pengujian hipotesis.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV menjelaskan tentang hasil dan pembahasan mengenai karakteristik tanggapan responden dilihat dari berbagai aspek, membahas dan menjawab rumusan masalah serta hasil perhitungan analisis data yang telah dilakukan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab V ini berisi mengenai kesimpulan hasil analisis, saran bagi lembaga dan saran bagi penelitian selanjutnya.