

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Kegiatan penelitian dan percobaan terbang di Bumi Nusantara ini dimulai hanya satu tahun setelah Penerbangan Pesawat udara pertama dilakukan oleh persaudaraan Wright, pada 17 Desember 1903. Kegiatan yang dimulai oleh seorang insinyur berkebangsaan Belanda, Ir. Onnen dari Sukabumi pada tahun 1904 itu kemudian berkembang luas menjadi kegiatan keudaraan yang meliputi aeromodelling, aerosport sampai ke pendirian Industri Pesawat Udara di Andir oleh pemerintah Hindia Belanda.

Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN) didirikan pada tanggal 23 Agustus 1976, dengan Akte Notaris R. Soekarsono SH, No 15, tanggal 28 April 1976. 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.

IPTN merubah nama menjadi PT DIRGANTARA INDONESIA (Persero) (PT. DI) atau *Indonesian Aerospace (IAe)*

yang diresmikan Presiden Abdurrahman Wahid, 24 Agustus 2000 di Bandung. Berikut dibawah ini adalah logo dari PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

Gambar 1.1

Logo PT. Dirgantara Indonesia (Persero)



Sumber: [www.indonesia-aerospace.com](http://www.indonesia-aerospace.com) diakses 6 Juni 2012 pukul

23:01

Visi dari PT DI adalah menjadi produsen pesawat terbang dan helikopter bertaraf internasional yang memberikan nilai pelanggan (customer value) lebih baik bagi kebutuhan pasar global komersial dan militer.

Adapun Misi dari PT DI meliputi:

1. Menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas internasional, diserahkan tepat waktu dengan biaya rekayasa, produksi, dan operasional optimum.

2. Memberikan kemudahan kepada customer dalam mendapatkan dan mengoperasikan pesawat terbang/helikopter dengan biaya kepemilikan yang rendah.
3. Menjamin kepuasan pelanggan.
4. Mencapai penjualan dan keuntungan yang ditargetkan, sesuai RKAP & RJP.

Pada awal tahun 2004 PT DI menggulirkan program restrukturisasi meliputi penataan ulang SDM dan orientasi bisnis dengan memfokuskan bisnisnya dari 18 menjadi 5 satuan usaha yang meliputi *Aircraft integration*, *Aerostructure*, *Aircraft Service*, *Defence*, dan *Engineering Service*. Direktorat *Aircraft integration* (AI) merupakan divisi utama yang pekerjaannya merakit komponen menjadi pesawat utuh dan siap untuk dijual. Direktorat AI terdiri dari 4 (empat) departemen, antara lain *Quality Assurance*, *Accounting*, *Engineering*, dan *GAF & Administration*.

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.

## **1.2 Latar Belakang**

Bidang industri kedirgantaraan, Indonesia telah dikenal di kawasan Asia Tenggara sebagai satu-satunya produsen dan

pengembang pesawat terbang di Indonesia. Indonesia memiliki PT DI yang telah berdiri sejak 1976 dan merupakan satu-satunya industri strategis dibidang kedirgantaraan. Jika melihat perkembangan kedepannya, industri ini akan banyak diminati terlebih karena kondisi geografis Indonesia yang membutuhkan pesawat tipe kecil sampai sedang untuk penerbangan perintis.

Indonesia sebagai negara kepulauan membutuhkan alat transportasi yang dapat menghubungkan antar pulau dalam waktu yang singkat. Transportasi ini akan membantu menghubungkan daerah yang terisolasi dan tidak dapat dijangkau oleh jalur darat. Hal ini tentunya akan berdampak bagi pengembangan ekonomi dan stabilitas keamanan daerah.

Akan tetapi bila dilihat dari pengembagnan organisasinya, PT DI telah mengalami pasang surut, terutama dari penyerapan tenaga kerjanya. Pada tahun 2000, banyak karyawan yang mendapatkan Surat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Fasilitas perusahaan yang modern menjadi terbengkalai karena berhentinya sebagian besar kegiatan produksi.

Pada Direktorat AI, terdapat total 791 karyawan yang 76% (607 karyawan) merupakan karyawan tetap, dan 24% (187 orang) sisanya merupakan karyawan kontrak. Komposisi detail jumlah karyawan pada Direktorat AI dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1

Jumlah Karyawan Direktorat AI

No	Status Karyawan	Kode	Karyawan		Jumlah
			Tetap	Kontrak	

1	Direktur & Staff	AI000	1	2	3
2	Dep. Jaminan Mutu	AI100	88	17	105
3	Dep. Urusan Umum & Akuntansi	AI200	33	13	46
4	Dep. Rekayasa	AI300	30	6	36
5	Div. Pemasaran & Penjualan	BI	21	10	31
6	Div. Logistik & Duk. Pelanggan	CI	126	42	168
7	Div. Operasi	OI	305	97	402
Jumlah			604	187	791

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

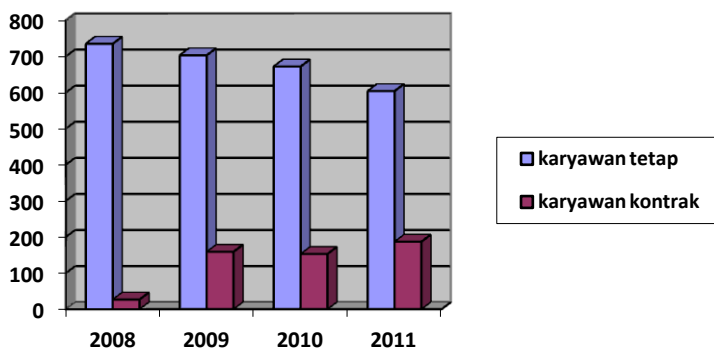
Dari data di atas, dapat dilihat bahwa sebaran karyawan pada Direktorat AI sebesar 51% (402 karyawan) berada pada Divisi Operasi. Sementara perbandingan total karyawan AI dibandingkan keseluruhan karyawan di PT DI adalah sebesar 20%, sisanya tersebar pada 4 (empat) direktorat lainnya.

Sejak tahun 2009, jumlah karyawan yang terdapat pada Direktorat AI terus berkurang. Ditambah lagi, jumlah angkatan kerja pada Direktorat AI sudah semakin banyak yang memasuki masa pensiun. Pada tahun 2010, terdapat 40 karyawan yang telah pensiun. Jumlah ini bertambah pada tahun 2011 dimana terdapat 43 karyawan yang akan menyusul pensiun.

Berikut adalah data komposisi personil Direktorat AI sejak tahun 2008 hingga tahun 2011:

Gambar 1.2

Komposisi Personil Direktorat AI Tahun 2008 – 2011



Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

Pada gambar 1.2, dapat dilihat bahwa dari tahun 2008 hingga tahun 2011, jumlah total karyawan pada Direktorat AI semakin berkurang. Perusahaan cenderung menambah komposisi karyawan kontrak, sementara karyawan tetap sudah banyak yang memasuki masa pensiun. Contoh saja, pada tahun 2009, Direktorat AI menambah jumlah karyawan kontrak hingga mencapai 500% menjadi sebanyak 159 karyawan. Dan porsi karyawan kontrak ini terus tumbuh hingga akhir desember tahun 2011. Akan tetapi, total karyawan secara keseluruhan tetap saja mengalami penurunan, rata-rata sebesar 5% setiap tahunnya.

Dengan melihat potensi pengembangan industri kedirgantaraan akhir-akhir ini, PT DI membutuhkan tenaga-tenaga yang lebih terampil dan ahli untuk menghasilkan pesawat terbang yang berkualitas tinggi. Untuk merealisasikan hal tersebut, PT DI telah mengadakan program-program pelatihan bagi karyawan.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. (Kamil, 2010: 4).

Selama tahun 2011, terdapat 15 (lima belas) jenis pelatihan yang diberikan kepada karyawan tetap dan kontrak. Berikut adalah Jenis pelatihan pada Direktorat AI tahun 2011:

Tabel 1.2

Jenis Pelatihan Pada Direktorat Aircraft Integration

No	Nama Pelatihan	Penyelenggara
1	K3LH/MGNT Tata Graha	PT DI
2	Shop floor control/IRP	PT DI
3	A/C Basic Science	PT DI
4	Basic Metrology Industry	PT DI

No	Nama Pelatihan	Penyelenggara
5	Blueprint Reading	PT DI
6	Inventory Control	PT DI
7	Optical Tooling	PT DI
8	Technical English	PT DI
9	Material Handling	PT DI
10	Human Factor	PT DI
11	Swing Compass	PT DI
12	PS (Process Specification) 20	PT DI
13	Bonding/Grounding	PT DI
14	Leadership Skill	PT DI
15	Basic Catia V5	PT DI
16	A/C Oxygen System	PT DI
17	Skin Quality	PT DI
18	Spesifikasi Material A/C	PT DI
19	Original Airworthiness	PT DI
20	Barchart	PT DI

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011



Biaya yang dikeluarkan PT DI untuk melaksanakan pelatihan tersebut juga tidak sedikit. Berikut adalah data anggaran pelatihan pada Direktorat AI tahun 2011:

Tabel 1.3  
Anggaran Training Direktorat AI Tahun 2011

No	Alokasi Biaya	Divisi/Departemen	Total Biaya
1	Diklat PT DI	Pemasaran & Penjualan	1.680.000
2	Diklat PT DI	Operasi <i>Aircraft integration</i>	33.240.000
3	Diklat PT DI	Jaminan Mutu	6.660.000
4	Diklat PT DI	Urusan Umum & Akuntansi	1.680.000
5	Diklat PT DI	Rekayasa	2.400.000
	Jumlah		52.440.000
6	Training Keluar/ Seminar		100.000.000
	Grand Total		152.440.000

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

Dengan anggaran biaya pelatihan yang rata-rata mencapai ratusan juta setiap tahunnya, Direktorat AI menargetkan realisasi pencapaian pelatihan hingga 90% sesuai dengan Quality Management System (QMS) dan dalam pelaksanaannya tidak menutup kemungkinan untuk menambah atau mengurangi beberapa materi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan, waktu, dan anggaran yang tersedia. Akan tetapi, realisasi rencana

training ini ternyata belum mampu mencapai target QMS. Berikut adalah data realisasi pelatihan pada tahun 2010 dan 2011:

Tabel 1.4  
Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2010 – 2011

No	Tahun	Jumlah Pelatiha n	Jumlah Peserta			Target QMS
			Rencan a	Realisas i	Persentas e	
1	2010	23	906	583	65%	90%
2	2011	15	645	436	67%	90%

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

Tabel 1.4 memberikan gambaran bahwa dalam 2 (dua) tahun terakhir Direktorat AI masih belum mampu mencapai target QMS. Padahal, pelatihan sangat bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia pada Direktorat AI sebagai jantung bisnis PT DI. Pengembangan ini menjadi penting karena untuk memperoleh sumber daya manusia yang mampu berprestasi dan menjadi aset bagi perusahaan.

Pencapaian QMS yang masih jauh dari target, yaitu 90%. Pencapaian 65% dan 67% memang mampu memberikan kontribusi perbaikan bagi produktivitas karyawan Direktorat AI. Hal ini menimbulkan pertanyaan, bahwa sejauh manakah pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan Direktorat AI.

Pelaksanaan pelatihan mempunyai banyak manfaat bagi perusahaan diantaranya dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (Rahardjo, 2008: 180).

Menurut Cascio (Rahardjo, 2008: 180) produktivitas adalah ukuran dari output hasil berupa barang dan jasa relatif terhadap input-input tenaga kerja, bahan baku, dan peralatan. Produktivitas erat kaitannya dengan output (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Nasution (2010: 284) menyatakan bahwa ciri individu yang produktif salah satunya adalah yang memiliki tingkat kehadiran yang baik (tidak banyak absen dalam pekerjaannya). Adapun untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan di Direktorat *Aircraft integration*, dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.5

Tingkat Kehadiran Karyawan Direktorat *Aircraft integration*

No	Periode	Tingkat Kehadiran
1	Semester I 2011	95%
2	Semester II 2011	85%

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

Berdasarkan tabel 1.5 di atas, terlihat bahwa tingkat kehadiran pada semester II tahun 2011 menurun dibandingkan dengan semester I tahun 2011. Setelah diadakan beberapa pelatihan, tingkat kehadiran karyawan di direktorat *Aircraft integration* malah menunjukkan penurunan sebesar 10%. Hal ini menimbulkan pertanyaan sejauh mana pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas.

Sementara itu, hasil monitoring untuk melihat perubahan sebelum dan pasca perbaikan yang dilakukan oleh Internal Audit pada Tahun 2011 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.6  
Monitoring Internal Audit Tahun 2011

No	Unit Organisasi	Rating	
		Sebelum Perbaikan	Sesudah Perbaikan
1	Dep. Jaminan Mutu	3,56	3,69
2	Dep. Urusan Umum & Akuntansi	3,52	3,52
3	Dep. Rekayasa	3,44	3,50
4	Div. Pemasaran & Penjualan	3,19	3,19
5	Div. Logistik & Duk. Pelanggan	3,47	3,47
6	Div. Operasi	3,29	3,29
<b>TOTAL</b>		<b>3,38</b>	<b>3,42</b>

Sumber: Departemen Urusan Umum & Akuntansi Tahun 2011

Berdasarkan tabel 1.6, terlihat bahwa rating Direktorat AI setelah perbaikan relatif lebih baik daripada sebelum perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan mampu memperbaiki produktivitas karyawan di PT DI, khususnya direktorat AI.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti selanjutnya akan mengambil judul penelitian “**Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Direktorat Aircraft integration PT Dirgantara Indonesia (Persero)**”.

### **1.3 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana program pelatihan yang diberikan kepada karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana produktivitas kerja karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh program pelatihan terhadap produktivitas karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui program pelatihan yang diberikan kepada karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia.
2. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan Direktorat *Aircraft integration* PT Dirgantara Indonesia.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

- 1) Kegunaan teoritis (keilmuan)  
Dapat merumuskan ilmu baru dari temuan-temuan yang didapatkan selama masa penelitian. Temuan-temuan ini berguna untuk pengembangan ilmu yang ada di Indonesia, khususnya teori tentang pelatihan kerja dan produktivitas

kerja. Menambah wawasan, pengetahuan dan meningkatkan pemahaman teori tentang produktivitas kerja.

2) Kegunaan praktis (guna laksana)

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan. Hasil penelitian dapat dipakai sebagai pedoman untuk menentukan strategi apa yang bisa dilaksanakan dan hal apa yang sebaiknya dimanfaatkan ataupun dihindari dalam praktik yang dilaksanakan dilapangan oleh perusahaan guna mendapatkan keefektifan dari kegiatan yang dilakukan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Secara struktur, penulisan skripsi ini mengikuti kaidah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab I berisi mengenai tinjauan terhadap objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi teori-teori yang mendukung penelitian ini. Pada bab II juga menceritakan tentang kerangka teori.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab III berisi mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, desain kuesioner dan skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, teknik analisis



data, analisis data yang digunakan dalam penelitian, teknik analisis konsistensi, dan tahapan penelitian.

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

Pada bab IV menceritakan hasil dan pembahasan mengenai karakteristik 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 perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya.