

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Profil Perusahaan

PT Dirgantara Indonesia (Persero), juga dikenal sebagai PTDI adalah salah satu perusahaan *aerospace* asli di Asia dengan kompetensi inti dalam desain dan pengembangan pesawat, pembuatan struktur pesawat, produksi pesawat, dan layanan pesawat untuk sipil dan militer dari pesawat ringan dan menengah. Sejak didirikan pada tahun 1976, sebagai perusahaan milik negara di Bandung, Indonesia, PTDI telah berhasil mengembangkan dan mengembangkan kemampuannya sebagai industri kedirgantaraan.

Di bidang pembuatan pesawat, PTDI telah memproduksi berbagai jenis pesawat, seperti CN235 untuk transportasi sipil atau militer, Pesawat Maritim Pengawasan, Pesawat Patroli Maritim, dan pesawat Penjaga Pantai. Secara total, PTDI telah mengirimkan hampir 400 pesawat ke 50 operator di seluruh dunia. Di bawah Perjanjian Kerjasama yang strategis dengan Airbus Defense & Space, Spanyol, PTDI mengembangkan dan memproduksi NC212i (versi perbaikan NC212-400), memproduksi komponen CN235 dan CN295 untuk diekspor ke Airbus Defense & Space, dan juga melakukan *Light Final Assembly and Delivery* pusat CN295.

PTDI bekerja sama dengan LAPAN telah berhasil membangun pesawat N219 dan melakukan penerbangan perdananya pada 16 Agustus 2017. Pesawat N219 Nurtanio adalah pesawat penumpang yang mampu membawa 19 penumpang, dengan dua mesin turboprop yang mengacu pada CASR Bagian 23. Pesawat ini memiliki kemampuan lepas landas di landasan pendek dan tidak beraspal, sehingga dapat menjadi konektivitas antar pulau, terutama di daerah Pioneer.

Selain pesawat sayap tetap, PTDI juga memproduksi berbagai jenis helikopter seperti NAS330 Puma, NAS332 C1 Super Puma, H215, H225M / H225, AS365 / 565, H125M / H125 di bawah lisensi dari Helikopter Airbus, dan Bell 412EPI di bawah lisensi dari Bell Helicopter Textron Inc. (BHTI). Dalam bisnis aerostructure, PTDI memproduksi komponen, peralatan, dan peralatan pesawat untuk Airbus A320 / 321/330/350/380, untuk Helikopter Airbus MKII dan H225M / H225, juga untuk Airbus Defense & Space CN235 dan CN295.

Di bidang teknik & pengembangan, PTDI memiliki kemampuan teknis dalam desain, pengujian dan sertifikasi pesawat, simulator penerbangan dan Kendaraan Udara Tak Berawak (UAV). Akhirnya, Unit Layanan Pesawat PTDI menyediakan pemeliharaan, perbaikan, perbaikan, dan dukungan logistik untuk CN235, NC212-100 / 200/400, NC212i, Bell412, BO-105, NAS 330 Puma, NAS332 Super Puma, B737-200 / 300 / 400/500.

### 1.1.2 Logo Perusahaan

Logo perusahaan dari PT. Dirgantara Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.1 dibawah.



**Gambar 1. 1 Logo PT Dirgantara Indonesia**

Sumber: <https://www.indonesian-aerospace.com/>

### 1.1.3 Makna Logo Perusahaan

Logo PT Dirgantara Indonesia terdiri dari simbol-simbol yang terbagi menjadi grafik, tipografi, warna, dan komposisi. Pada grafik terdiri dari dua bentuk yaitu tiga bentuk segitiga dan bentuk lingkaran, pada tipografi menggunakan huruf Arial Narrow, warna logo hanya biru serta terdapat empat komposisi. Maka ketiga bentuk segitiga adalah korporasi, bisnis plasma dan bisnis utama, kestabilan, keseimbangan. Lingkaran bermakna bola dunia, kesempurnaan, tipografi menggunakan huruf *Arial Narrow* mengisyaratkan tegas dan kuat, warna biru mengisyaratkan teknologi dan kekuatan. Dalam komposisi tiga bentuk segitiga 3 mengarahkan ke kanan dengan kecondongan 45 derajat mengisyaratkan yang lebih baik dan lingkaran yang berada di bawah tiga bentuk sayap mengisyaratkan keeksistensian perusahaan dalam bidang kedirgantaraan dunia. Pengaplikasian logo melalui sarana - sarana pada perusahaan.

#### **1.1.4 Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan Misi PT Dirgantara Indonesia merupakan gambaran arah dan tujuan yang ingin dituju oleh seluruh karyawan dan manajemen PT Dirgantara Indonesia. Berikut ini adalah Visi dan Misi dari PT Dirgantara Indonesia:

a. Visi

*“Menjadi Pemimpin Pasar pesawat Turboprop Menengah dan Ringan Dan Menjadi Referensi Untuk Perusahaan Aerospace di Wilayah Asia Pasifik Dengan Mengoptimalkan Kompetensi Komerisal Dan Industri Terbaik”.*

b. Misi

- 1) Sebagai pusat kompetensi dalam industri dirgantara, misi militer, dan juga untuk aplikasi non dirgantara yang relevan.
- 2) Sebagai pemoin kunci dpada industri global yang mempunyai aliansi yang strategis dengan industri *aerospace* dunia lainnya.
- 3) Memberikan produk dan layanan yang kompetitif dalam hal kualitas dan biaya.

#### **1.1.5 Jenis – Jenis Produk Perusahaan**

Kegiatan–kegiatan operasional yang telah dilakukan PT Dirgantara Indonesia dalam layanan pembuatan produk-produk dan layanan jasa antara lain sebagai berikut:

a. *Aircraft*

Menghasilkan pesawat turboprop menengah dan ringan untuk memenuhi kebutuhan maskapai penerbangan sipil, operasi militer, dan misi khusus

b. *Aerostructure*

Memberikan perincian suku cadang, pembuatan dan perakitan komponen berdasarkan standar dan norma industri kedirgantaraan.

c. *Aircraft Service*

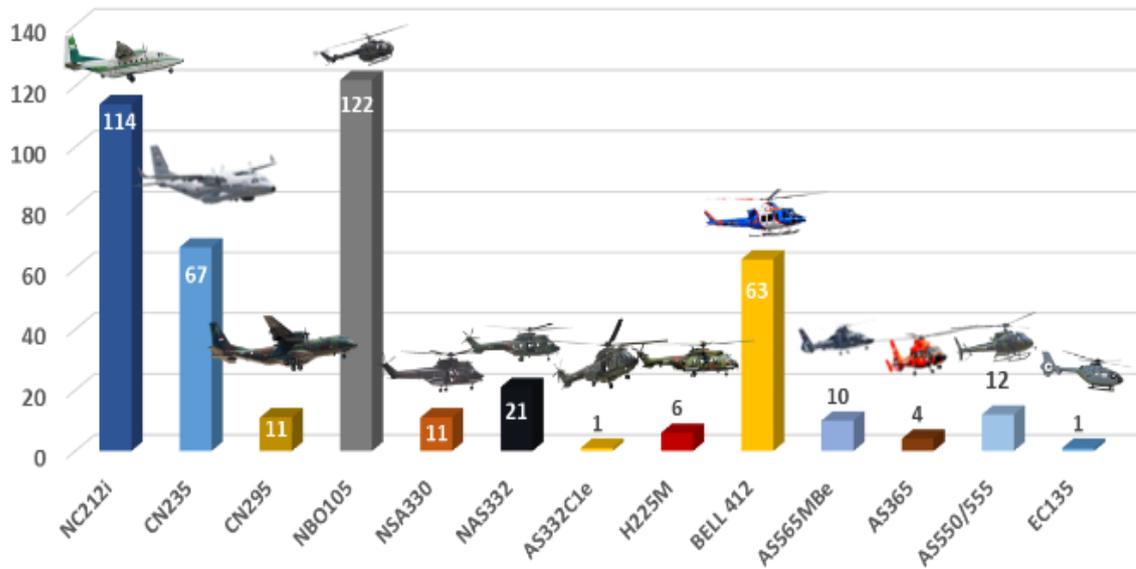
Memberikan dukungan pelanggan, pelatihan dan layanan perawatan pesawat (MRO) untuk pesawat terbang dan helikopter.

d. *Technology Service*

Memberikan kemampuan teknis dalam rekayasa kedirgantaraan, teknologi simulasi, pengembangan produk, integrasi sistem dan sistem pertahanan.

Sejak didirikan pada tahun 1976, PT Drgantara Indonesia telah mengirimkan lebih dari 400 unit pesawat terbang dan helikopter di seluruh dunia. 43 unit dari 443

unit dikirimkan ke pelanggan PT Dirgantara Indonesia di luar negeri dengan berbagai konfigurasi misi.

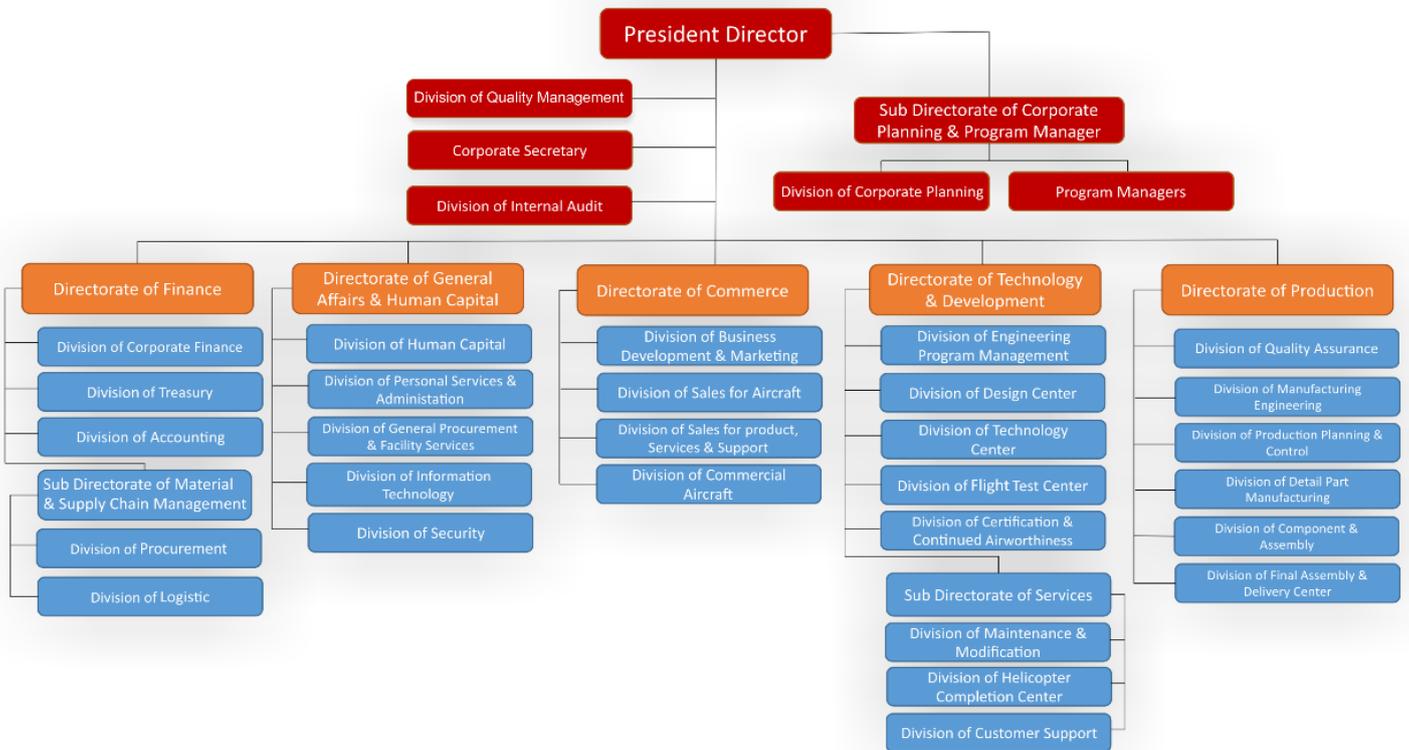


**Gambar 1. 2 Penjualan Unit PT Dirgantara Indonesia Bandung**

Sumber: <https://www.indonesian-aerospace.com/>

### 1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu hubungan dan susunan pada perusahaan yang memiliki keterkaitan dalam tiap posisinya untuk menjalankan kegiatan operasional yang sudah dirumuskan sebelumnya. Dengan adanya struktur organisasi dapat memudahkan dalam pekerjaan antar satu posisi dengan posisi lain. Berikut gambar 1.3 menjelaskan gambaran struktur organisasi perusahaan PT Dirgantara Indonesia Kantor Pusat Bandung.



**Gambar 1. 3 Struktur Organisasi PT Dirgantara Indonesia**

Sumber: <https://www.indonesian-aerospace.com/>

### 1.1.7 Uraian Tugas

Adapun *Job Description* dari masing-masing posisi yang terdapat pada PT Dirgantara Indonesia Kantor Pusat Bandung yakni:

a. Direktur Utama

Memimpin perusahaan agar menjadi lebih mandiri secara bisnis serta dapat bersaing di pasar internasional serta dapat penguasaan teknologi kedirgantaraan berserta pengembangan untuk mengurangi ketergantungan dari luar.

b. Sekretaris Perusahaan

- 1) Memastikan perusahaan sesuai dengan peraruran perusahaan dan ketentuan *Good Corporate Governance* (GCG), serta memfasilitasi pelaksanaan GCG melalui kegiatan-kegiatan perusahaan.
- 2) Mengembangkn dan mempertahankan citra perusahaan melalui kehumasan yang efektif.
- 3) Menyediakan sistem informasi komputasi bisnis yang handal guna mendukung proses bisnis dan kegiatan perusahaan yang efektif, efisien dan profitable.

c. Direktorat Niaga dan Pengembangan Usaha

Terdapat 3 divisi pada Direktorat Niaga dan Pengembangan Usaha yang terdiri dari:

1) Divisi Riset dan Pengembangan Pasar

Membuat strategi, kebijakan dan prosedur yang mengarah pada perenvanaan riset dan pengembangan pasar yang handal dalam rangka meningkatkan peluang-peluang bagi produk-produk perusahaan serta demi tercapainya sasaran pemasaran perusahaan.

2) Divisi Integrasi Komersiil dan Pengembangan Usaha

Menyiapkan kreasi – kreasi solusi bisnis untuk mencapai target pemasaran dan penjualan serta menjaga kesinambungan perusahaan

3) Divisi Pemasaran

Melakukan kooordinasi untuk persiapan kontrak pemasaran produk dan jasa perusahaan dari seluruh fungsi-fungsi yang ada didalam perusahaan. Kemudian menjaga hubungan dnegan konsumen untuk program yang sedang berjalan, termasuk adanya program yang akan datang

d. Direktorat Keuangan

Terdapat 3 divisi yang terdapat didalam direktorat keuangan yakni terdiri dari:

1) Divisi Perencanaan

Merencanakan, melaksanakan, menetaokan arah, sasaran dan strategi yang jelas untuk masa depan perusahaan daalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2) Divisi Pendanaan

Mengatur likuiditas perusahaan dan bertanggung jawab atas kelancaran, pelaksanaan pengamanan baik penerimaan ataupun pembayaran, serta melakukan pengembangan terhadap penjajagan sumber daya yang baru yang menguntungkan bagi perusahaan.

3) Divisi Akuntansi

Merencanakan, menyusun, memelihara prosedur, sistem akuntansi dan kebijakan akutansi sesuai dengan perkembangan proses bisnis perusahaan.

Mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan prinsip-prinsip akutansi yang ditetapkan Ikatan Akutansi dalam proses pencatatan akutansi.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

PT Dirgantara Indonesia (Persero), juga dikenal sebagai PTDI adalah salah satu perusahaan *aerospace* asli di Asia dengan kompetensi inti dalam desain dan pengembangan pesawat, pembuatan struktur pesawat, produksi pesawat, dan layanan pesawat untuk sipil dan militer dari pesawat ringan dan menengah. Sejak didirikan pada tahun 1976, sebagai perusahaan milik negara di Bandung, Indonesia, PTDI telah berhasil mengembangkan dan mengembangkan kemampuannya sebagai industri kedirgantaraan.

Saat ini persaingan antar perusahaan lebih kompetitif. Sehingga perusahaan–perusahaan dituntut untuk mencari strategi yang tepat dan berkerja secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Karena pada dasarnya keunggulan bersaing di suatu perusahaan bertujuan untuk mencari laba yang se-maksimal mungkin sehingga kelangsungan hidup dari suatu perusahaan dapat berjalan secara baik dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan dan seluruh karyawan.

Tujuan dari didirikannya sebuah perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya oleh para pendiri dan petinggi dari perusahaan

dengan penyusunan dan penetapan visi dan misi organisasi terlebih dahulu. Tujuan dari dibuatnya visi dari perusahaan adalah untuk menentukan arah masa depan dari sebuah organisasi, sedangkan di tetapkan nya misi organisasi adalah untuk menentukan apa saja yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah visi organisasi tersebut. Sebuah organisasi akan dapat tumbuh dan berkembang secara baik apabila didukung oleh beberapa faktor utama antara lain sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian pemenuhan seluruh aspek yang dibutuhkan dalam organisasi termasuk meliputi sistem yang tepat dan efektif. Dan juga tersedia nya teknologi yang canggih dalam sebuah organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:24) organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang berkerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Sehingga demi terwujudnya sebuah organisasi yang baik diperlukan adanya keserasian antar karyawan dalam pekerjaan.

Untuk mencapai keserasian hubungan antara karyawan yang terjadi dalam suatu organisasi maka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik. Menurut Komariyah (2016:10) manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola, motivasi dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Menurut Veitzhal Rivai dalam Subekhi & Jauhar (2012:42), menyatakan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

- a. Fungsi Manajerial
  - 1) Perencanaan (*planning*)
  - 2) Pengorganisasian (*organizing*)
  - 3) Pengarahan (*directing*)
  - 4) Pengendalian (*controlling*).
- b. Fungsi Operasional
  - 1) Pengadaan tenaga kerja
  - 2) Kompesasi
  - 3) Pengintegrasian
  - 4) Pemeliharaan

## 5) Pemusatan hubungan kerja

Menurut Werner dan DeSimone dalam Kaswan (2018:82) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan aplikasi dan pengalihan pengetahuan ilmu perilaku yang mencakup seluruh sistem terhadap pengembangan, perbaikan/peningkatan, dan penguatan yang direncanakan terhadap strategi, struktur, dan proses yang membawa kepada keefektifan organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kaswan (2018:104) dimensi pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dari segi berikut ini:

- a. Efisien: dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran yang mengacu pada konsep minimaks (masukan minimum dan keluaran maksimum).
- b. Efektifitas: suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.
- c. Kesehatan Organisasi: suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan antara para individu dan organisasi yaitu hubungan yang dinamis dan adaptabilitas.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai & Basri dalam Bintoro & Daryanto 2017:106). Kemudian menurut Mangkunegara dalam Potale & Uhing (2015:3), Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pra kuesioner mengenai pengembangan organisasi untuk melihat fenomena mengenai pengembangan organisasi di PT Dirgantara Indonesia. Pra kuesioner disebarkan kepada 40 responden karyawan PT Dirgantara Indonesia. Berikut merupakan hasil dari pra kuesioner mengenai pengembangan organisasi:

TABEL 1. 1  
DATA *PRELIMINARY* PENGEMBANGAN ORGANISASI PT DIRGANTARA  
INDONESIA

NO	Pernyataan	Jumlah Responden					Skor Total	Skor Ideal	Presentase
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Pengembangan organisasi membuat kinerja karyawan PT. Dirgantara indonesia menjadi efisien	0	8	9	12	11	146	200	73%
2	Pengembangan organisasi membuat tugas yang diberikan oleh perusahaan menjadi lebih mudah	0	7	9	13	11	148	200	74%
3	Pengembangan organisasi membuat kinerja perusahaan PT. Dirgantara Indonesia menjadi efektif	0	8	7	15	10	147	200	73,5%
4	Pengembangan Organisasi dapat memunculkan Kreatifitas kinerja karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia	0	6	12	10	12	148	200	74%
5	Pengembangan organisasi dapat meningkatkan kesehatan organisasi perusahaan	0	5	15	12	8	143	200	71,5%
6	Pengembangan organisasi membuat hubungan antar karyawan PT. Dirgantara Indonesia menjadi baik	0	6	13	14	7	142	200	71%
Total							874	1200	72,8%

Pra Kueisioner yang dilakukan disebarkan kepada 40 responden Karyawan PT Dirgantara Indonesia. Penulis melakukan pengumpulan data tentang pengembangan organisasi di PT Dirgantara Indonesia untuk melihat pendapat yang diberikan oleh karyawan terkait dengan adanya pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja dari karyawan. Dari hasil pra kuestioner yang sudah dilakukan dapat dilihat terdapat

pernyataan yang memiliki presentase masing 71% dan 71,5% yaitu pernyataan “Pengembangan organisasi membuat hubungan antar karyawan PT. Dirgantara Indonesia menjadi baik” dan “Pengembangan organisasi dapat meningkatkan kesehatan organisasi perusahaan”.

Selanjutnya juga terdapat pernyataan yang memiliki presentase sebesar 73% dan 73,5% yakni pada pernyataan “Pengembangan organisasi membuat kinerja karyawan PT. Dirgantara Indonesia menjadi efisien” dan juga pada pernyataan “Pengembangan organisasi membuat kinerja perusahaan PT. Dirgantara Indonesia menjadi efektif”. Kemudian terdapat 2 pernyataan yang memiliki presentase sebesar 74% yakni pada pernyataan “Pengembangan organisasi membuat tugas yang diberikan oleh perusahaan menjadi lebih mudah” dan “Pengembangan Organisasi dapat memunculkan Kreatifitas kinerja karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia”.

Dari keenam pernyataan pra kuesioner mengenai pengembangan organisasi pada tabel 1.1 mendapat hasil presentase sebesar 72,8%. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan organisasi pada PT Dirgantara Indonesia belum berjalan dengan baik. Hal tersebut menjadi fenomena pengembangan organisasi pada penelitian ini. Untuk memperkuat fenomena tersebut penulis melakukan kegiatan wawancara dengan *General Manager* Divisi Planning, Divisi Marketing, dan Divisi Human Resources PT Dirgantara Indonesia dimana permasalahan pada pengembangan organisasi yang mengakibatkan kinerja karyawan perusahaan PT Dirgantara Indonesia mengalami permasalahan.

Untuk mendapatkan fenomena pada variabel kinerja karyawan, penulis juga melakukan pra kuesioner kepada 40 karyawan PT Dirgantara Indonesia. Dan berikut merupakan hasil pra kuesioner mengenai kinerja karyawan perusahaan.

TABEL 1. 2  
DATA PRELIMINARY KINERJA KARYAWAN PT DIRGANTARA  
INDONESIA

NO	Pernyataan	Jumlah Responden					Skor Total	Skor Ideal	Presentase
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Kualitas Kinerja perusahaan PT. Dirgantara Indonesia dapat tercemin dari	0	8	8	13	11	147	200	73,5%

	Kualitas Kinerja karyawan								
2	Besaran Jumlah karyawan PT. Dirgantara Indonesia dapat mempengaruhi pencapaian target kinerja perusahaan.	0	9	10	9	12	144	200	72%
3	Tugas yang diberikan perusahaan PT. Dirgantara Indonesia sesuai dengan kemampuan karyawan perusahaan	0	7	10	12	11	147	200	73,5%
4	Dengan adanya target perusahaan PT. Dirgantara Indonesia yang diberikan kepada karyawan maka karyawan dapat mencapai target yang diberikan	0	8	11	9	12	145	200	72,5%
5	Dalam Penyelesaian kinerja pada PT. Dirgantara Indonesia karyawan dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu.	0	7	8	13	12	150	200	75%
6	Karyawan PT. Dirgantara Indonesia Tidak menunda-nunda waktunya dalam penyelesaian kinerja yang diberikan oleh perusahaan.	0	8	10	12	10	144	200	72%
7	Target kinerja yang diberikan perusahaan PT Dirgantara Indonesia dapat membuat kinerja karyawan menjadi efektif.	0	7	7	14	12	151	200	75,5%
8	Karyawan PT Dirgantara Indonesia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan cepat dan tepat dengan baik.	0	6	10	13	11	149	200	74,5%

9	Karyawan PT. Dirgantara Indonesia dapat selalu siap ditempatkan diposisi yang sudah ditentukan perusahaan.	0	9	12	9	10	140	200	70%
10	Karyawan PT Dirgantara Indonesia dapat selalu menjaga nama baik perusahaan baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.	0	0	7	11	22	175	200	87,5%
Total							1492	2000	74,6%

Penulis juga telah melakukan pra kuesioner kepada 40 karyawan PT Dirgantara Indonesia mengenai kinerja karyawan perusahaan. Pada pra kuesioner mengenai kinerja karyawan tersebut pernyataan terendah terdapat pada pernyataan “Karyawan PT. Dirgantara Indonesia dapat selalu siap ditempatkan diposisi yang sudah ditentukan perusahaan” yakni sebesar 70%.

Kemudian terdapat pernyataan yang masing-masing memiliki presentase sebesar 72% dan 72,5% yakni pada pernyataan “Karyawan PT. Dirgantara Indonesia Tidak menunda-nunda waktunya dalam penyelesaian kinerja yang” dan “Dengan adanya target perusahaan PT. Dirgantara Indonesia yang diberikan kepada karyawan maka karyawan dapat mencapai target yang diberikan”.

Selanjutnya terdapat pernyataan yang memiliki besaran presentase yang sama besar yakni sebesar 73,5% yakni pada pernyataan “Tugas yang diberikan perusahaan PT. Dirgantara Indonesia sesuai dengan kemampuan karyawan perusahaan” dan “Kualitas Kinerja perusahaan PT. Dirgantara Indonesia dapat tercemin dari Kualitas Kinerja karyawan”. Pada presentase 74,5% terdapat pernyataan yakni “Karyawan PT Dirgantara Indonesia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan cepat dan tepat dengan baik” dan presentase terbesar yaitu 87,5% dengan pernyataan “Karyawan PT Dirgantara Indonesia dapat selalu menjaga nama baik perusahaan baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan”.

Dari kesepuluh pernyataan mengenai pra kuesioner kinerja karyawan pada tabel 1.2 memperoleh hasil rata-rata presentase sebesar 74,6%. Dan dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Dirgantara Indonesia belum berjalan

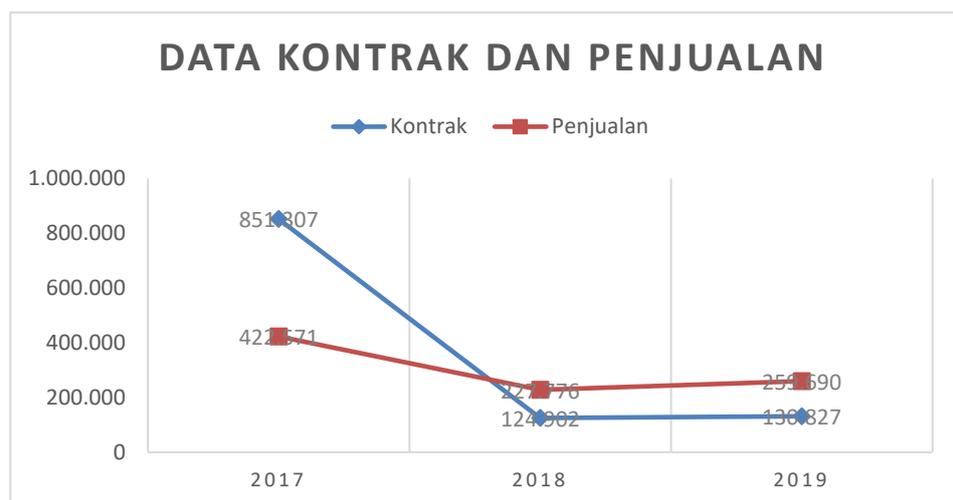
secara maksimal. Kemudian untuk memperkuat fenomena tersebut, dapat dilihat pada tabel data kontrak dan penjualan PT Dirgantara Indonesia selama 3 tahun terakhir dan juga pada tabel data tingkat kesehatan perusahaan dibawah ini.

TABEL 1. 3  
DATA KONTRAK DAN PENJUALAN UNIT PT DIRGANTARA  
INDONESIA

Dalam USD	2017	2018	2019
Kontrak	\$851.307	\$124.902	\$130.827
Presentase Pencapaian	129%	9%	16%
Penjualan	\$422.571	\$227.776	\$259.690
Presentase Pencapaian	106%	50%	65%

*Sumber:* Divisi Planning PT Dirgantara Indonesia, (2019)

Berikut grafik data kinerja kontrak dan penjualan dari PT Dirgantara Indonesia selama 3 tahun terakhir dari tahun 2017 – 2019 sebagaimana ditunjukkan oleh gambar 1.4:



**Gambar 1. 4 Data Kontrak dan Penjualan PT Dirgantara Indonesia**  
Sumber: Data Olahan Penulis

Dalam tabel 1.3 dijelaskan bahwa terdapat data presentase pencapaian kontrak dan data presentase pencapaian penjualan PT Dirgantara Indonesia namun tidak terdapat target dari kedua aspek tersebut hal itu dikarenakan kebijakan dari perusahaan

untuk tidak mengeluarkan besaran target kontrak dan penjualan namun hanya menyebutkan presentase pencapaian dari sisi kontrak dan penjualan perusahaan. Menurut tabel 1.3 dan gambar 1.5 diatas, digambarkan bahwa data kontrak dan penjualan dari PT Dirgantara Indonesia dalam 3 tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Bahkan capaian hasil kinerja kontrak dan penjualan perusahaan pada tahun 2018 mengalami angka terendah yakni sebesar \$124.902 dan \$227.776 dan juga presentasinya hanya 9% dan 50% dari target perusahaan dan pada 2019 sebesar \$130.827 dan \$259.690 sedangkan presentasinya hanya sebesar 16% dan 65% dari target yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut membuat target yang diberikan perusahaan terhadap realisasinya tidak dapat dicapai. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut dapat berdampak kepada tingkat kesehatan PT Dirgantara Indonesia.

Pemberian predikat tingkat kesehatan perusahaan didasarkan kepada tingkat aspek keuangan, aspek admisnistrasi, dan aspek operasional suatu perusahaan. Selain itu, kinerja dari sebuah perusahaan dan juga tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas sebuah perusahaan menjadi penilaian pemberian tingkat kesehatan perusahaan. Pemberian predikat untuk tingkat kesehatan perusahaan dibagi kedalam 3 kategori dan disimbolkan dengan huruf yakni A,B,dan C. Pemberian kategori tingkat kesehatan perusahaan tersebut berdasarkan penilaian dari internal PT Dirgantara Indonesia.

Tingkat kesehatan perusahaan bisa dikatakan sehat terbagi menjadi 3 bagian yakni predikat AAA yaitu apabila nilai dari tingkat kesehatan perusahaan berada pada angka  $>95$ , kemudian predikat AA apabila nilai dari tingkat kesehatan perusahaan  $80 <$  dan  $<95$ , kemudian yang terakhir predikat A apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan berada pada angka  $65 <$  dan  $<80$ .

Selanjutnya terdapat tingkat yang menunjukkan kurang sehat yakni predikat BBB apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan  $50 <$  dan  $<65$ , kemudian predikat BB apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan  $40 <$  dan  $<50$ , dan juga terdapat predikat B apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan berada pada  $30 <$  dan  $<40$ .

Dan yang terakhir terdapat tingkat tidak sehat yakni dibagi menjadi 3 yaitu predikat CCC apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan berada pada nilai  $20 <$  dan  $<30$ , selanjutnya terdapat predikat CC apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan sebesar  $10 <$  dan  $<20$ , dan yang paling terakhir terdapat predikat C apabila nilai tingkat kesehatan perusahaan  $<10$ .

Berdasarkan teori penilaian tingkat kesehatan perusahaan yang sudah dijelaskan diatas membuat tingkat kesehatan dari PT Dirgantara Indonesia berada pada tingkat kurang sehat sebagaimana dijelaskan pada tabel 1.2 dibawah ini:

TABEL 1.4  
DATA TINGKAT KESEHATAN PERUSAHAAN PT DIRGANTARA  
INDONESIA 2017 – 2019

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Skor	63,75	41,08	60,65
Predikat	BBB	BB	BBB

*Sumber:* Divisi Planning PT Dirgantara Indonesia, (2019)

Menurut tabel 1.3 penilaian skor dan predikat tingkat kesehatan perusahaan PT Dirgantara Indonesia selama 3 tahun terakhir mengalami adanya penurunan yang signifikan dan termasuk kategori perusahaan kurang sehat. Hal tersebut disebabkan oleh kinerja perusahaan yang menurun secara drastis selama 3 tahun terakhir.

Untuk memperkuat permasalahan yang menjadi latar belakang pada penelitian ini, maka penulis melakukan wawancara dengan *General Manager* Divisi Planning, Divisi Marketing, dan Divisi Human Resources PT Dirgantara Indonesia dan melakukan pra kuestioner yang disebarakan kepada 40 responden mengenai permasalahan tersebut. Kemudian hasil dari pengamatan langsung, wawancara, dan penyebaran pra kuestioner tersebut membuktikan bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini benar adanya.

Hal tersebut yang membuat penulis tertarik mengangkat latar belakang permasalahan tersebut dalam penelitian ini yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Dirgantara Indonesia Kantor Pusat Bandung”**.

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengembangan organisasi pada PT Dirgantara Indonesia?
- b. Bagaimana kinerja karyawan pada PT Dirgantara Indonesia?
- c. Seberapa besar pengaruh dari pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Dirgantara Indonesia?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditentukan, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengembangan organisasi pada PT Dirgantara Indonesia.
- b. Mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan pada PT Dirgantara Indonesia.
- c. Mengetahui dan menganalisis besaran pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Dirgantara Indonesia.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk berguna menambah wawasan dan pemahaman mengenai konsep pengembangan organisasi dan kinerja karyawan perusahaan serta juga dapat berguna menjadi referensi penelitian bagi penelitian selanjutnya.

### **1.5.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh penulis di kantor pusat PT Dirgantara Indonesia yang terletak di Jalan Pajajaran No. 154 Bandung 40174 Jawa Barat Indonesia.

### **1.5.3 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari adanya penelitian ini adalah diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan atau organisasi sebagai referensi apabila terdapat permasalahan dari pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawannya. Serta penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari aspek pengembangan organisasi perusahaan tersebut.

## **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Waktu dan Periode Penelitian

Periode waktu penelitian yang penulis lakukan yaitu pada bulan Oktober 2019 sampai dengan Januari 2020.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisi gambaran objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang seluruh tinjauan pustaka yang berhubungan dengan variabel penelitian, menjelaskan dan menjabarkan kerangka penelitian, dan menjelaskan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian apa yang digunakan, tahap-tahap penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data apa yang digunakan dan uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.

## **BAB IV HASIL PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan dan membahas tentang hasil pengujian, hasil analisa, dan pembahasan analisis data.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan analisa berdasarkan yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya.