

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Kinerja (performance) organisasi diantaranya diukur dari efektivitas dan efisiensinya. Suatu organisasi efektif apabila dapat menghasilkan produk baik barang maupun jasa yang tepat (do the right thing), yaitu produk yang sesuai dengan atau melebihi keinginan konsumen (customer). Efisiensi mengacu pada upaya melaksanakan segala sesuatu dengan tepat (do the things right) untuk mencapai hal yang dianggap tepat itu. (Peter F Drucker, 1977).

Cunningham (Edwin A. Gerloff, 1985) menyatakan bahwa efektivitas organisasi dapat juga diukur dari tingkat ketercapaian sasaran (objectives) yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi lebih berorientasi pada penggunaan cara-cara yang tepat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya per unit keluaran (cost per unit of output) merupakan parameter yang digunakan untuk mengukur efisiensi.

Suatu organisasi efektif apabila dapat menghasilkan pelayanan yang lebih baik dengan penggunaan sumberdaya atau pengeluaran (outlay) yang sama. Hal itu juga berarti upaya meningkatkan manfaat (increased benefits). Sedangkan organisasi efisien apabila menghasilkan pelayanan yang sama dengan penggunaan sumberdaya atau pengeluaran (outlay) yang lebih rendah. Efisiensi berarti upaya untuk menekan biaya (saving cost). Produktivitas berarti menghasilkan pelayanan

yang lebih baik dengan penggunaan sumberdaya atau pengeluaran yang lebih rendah. (Terence Jackson, 1989).

Indikator bahwa organisasi efektif antara lain adalah *consumer satisfaction*, *community satisfaction*. Sedangkan indikator efisiensi antara lain *market share*, *product price leadership*, *labor cost*, *new product development*. (Hackman, R.J. et al. 1987).

Dalam konteks pelatihan (training), pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang dapat memberikan dampak bagi organisasi, operasional dan individu. Dampak itu dalam wujud meningkatnya kinerja individu, operasional dan akhirnya organisasi. (Terence Jackson, 1989). Senada dengan itu, Dugan Laird (1985) menyatakan bahwa pelatihan harus dapat meningkatkan kinerja individu. Tanggung jawab (accountability) pengelola pelatihan adalah apakah biaya yang ditanamkan (investasi) untuk suatu program pelatihan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi individu dan organisasi.

Program pelatihan akan efektif bila melalui proses pengkajian kebutuhan pelatihan yang tepat, yaitu proses untuk mencari dan menemukan dimana pelatihan dibutuhkan dalam suatu organisasi, jenis pelatihan dan peserta dari pelatihan itu. Untuk menjawab ketiga hal di atas dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis kinerja organisasi dan operasional. (Terence Jackso, 1989).

PT. Garuda Indonesia merupakan perusahaan penerbangan yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia, yang mempunyai tugas sebagai pembawa bendera bangsa Indonesia (flag carrier). Misi Garuda Indonesia sebagai suatu korporasi

seperti yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan 1995-1999 (Biro Perencanaan PT. Garuda Indonesia, 1994) adalah:

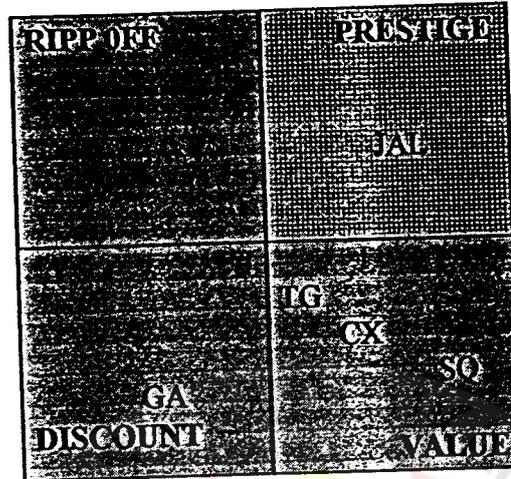
Turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang pembangunan dan ekonomi nasional pada umumnya, khususnya di bidang jasa pengangkutan udara dan di bidang lainnya yang berkaitan dengan jasa pengangkutan udara, dengan pendekatan Sistem Transportasi Nasional Terpadu.

Misi tersebut menunjukkan bahwa bisnis utama (core business) Garuda Indonesia adalah jasa pengangkutan udara, baik penumpang maupun barang. Garuda Indonesia sebagai perusahaan komersial, perlu dikelola dengan efektif dan efisien, agar dapat bersaing dengan perusahaan penerbangan lainnya. Dalam era *hyper competition* saat ini maupun dimasa depan, maka perusahaan yang tidak efektif dan efisien keberadaannya sangat terancam.

Pertanyaan yang muncul ke permukaan sekarang adalah: bagaimanakah kinerja (performance) PT. Garuda Indonesia saat ini? Beberapa indikator kinerja Garuda berikut ini dapat menjawab pertanyaan di atas.

Berdasarkan analisis perbandingan antar *airlines* yang dilakukan pada September 1993, posisi Garuda dalam persaingan harga dan kualitas di pasar internasional tertinggal dari para pesaing. Dari *perceptual map* (gambar 1), sumbu mendatar (sumbu x) menggambarkan tingkat pelayanan yang diperoleh pelanggan (perceived service). Arah ke kanan menandakan tingkat pelayanan yang relatif semakin tinggi. Adapun sumbu tegak (sumbu Y) menggambarkan tingkat harga rata-rata yang dibayar oleh penumpang, yang dalam hal ini dihitung berdasarkan

relatif *yield* (harga per- *seat* km). Arah ke atas menandakan harga tiket yang relatif lebih mahal. (Biro Perencanaan PT, Garuda Indonesia, 1994)



GAMBAR 1
PERCEPTUAL MAP GARUDA
DIANTARA PESAING UTAMANYA

Pada gambar itu jelas terlihat bahwa di tengah kompetisi yang semakin meningkat, setiap *airlines* selalu berusaha keras untuk mencapai posisi kanan-bawah relatif terhadap *airlines* lain, karena melalui kombinasi harga dan pelayanan, daya tarik (*attractiveness*) *airlines* tersebut lebih besar. Selain harga tiket Garuda rata-rata lebih rendah dari ke-empat pesaing lainnya, yaitu *Singapore Airlines* (SQ), *Cathay Pacific* (CX), *Thai Airways* (TG), dan *Japan Airlines* (JAL), tingkat pelayanan Garuda juga menempati posisi terendah. jadi apabila dilihat dari kombinasi harga dan tingkat pelayanannya, Garuda belum mampu menempatkan dirinya sebagai *airlines* yang memberikan *Value*.

Dalam memperebutkan pasar area pelayanan internasional, pangsa pasar Garuda ternyata cenderung menurun, seperti terlihat pada tabel 1. (Biro Perencanaan PT. Garuda Indonesia, 1994).

TABEL 1
PANGSA PASAR INTER NASIONAL GARUDA
PADA RUTE INDONESIA

AREA PELAYANAN	1990	1991	1992	1993
Europe	34 %	29 %	31 %	29 %
South West Pacific	69 %	62 %	60 %	62 %
Japan-Korea-China	80 %	77 %	75 %	57 %
Asia	46 %	39 %	36 %	30 %
Middle East	32 %	35 %	43 %	36 %
USA	42 %	54 %	48 %	38 %

Pasar *Jepang-Korea-China* dan *South West Pacific*, adalah pasar yang pertumbuhannya relatif lebih tinggi dari pada daerah lain. Pada area ini pangsa pasar Garuda masih relatif besar, sedangkan pada area pelayanan lain terutama area pelayan Asia dan *Middle East*, posisi Garuda tidak begitu baik, dengan pangsa pasar (market share) yang relatif lebih kecil. Hal yang perlu dicermati adalah adanya kecenderungan pangsa pasar yang semakin menurun di semua area pelayanan.

Berdasarkan data penjualan tahun 1995, Garuda Indonesia berada pada peringkat 31 dari 100 *airlines* di dunia. (Airline Business, 1995). Peringkat Garuda ini berada di bawah pesaing-pesaing utama Garuda, seperti terlihat pada tabel 2.

Data pada tabel 2 menunjukkan bahwa dari segi penjualan bersih Garuda berada di bawah para pesaingnya dan hanya mengungguli *Malaysia Airlines*, tetapi bila dilihat dari tingkat *load factor*, Garuda berada di peringkat paling bawah di

bandingkan dengan pesaingnya. Data load faktor di atas menunjukkan Garuda hanya mampu menjual 56,9 % dari kapasitas yang ada.

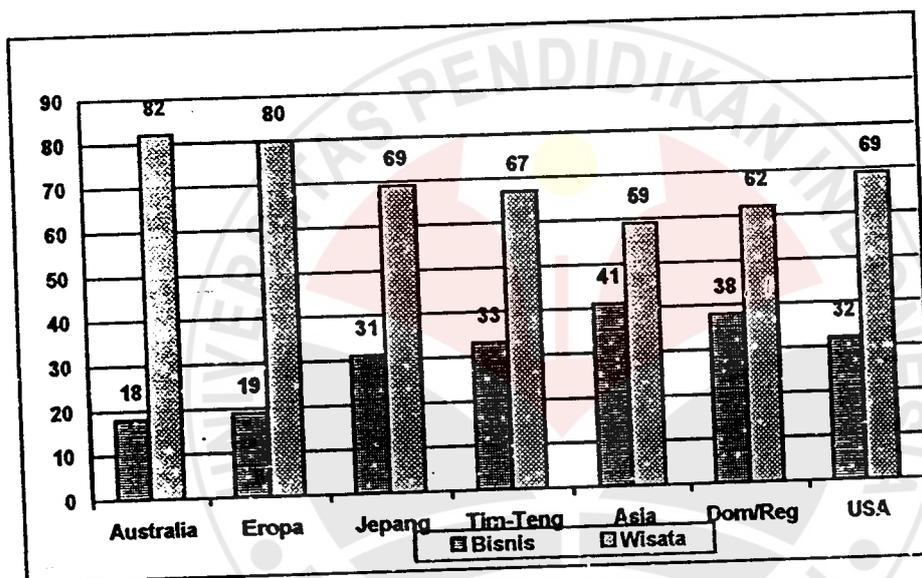
TABEL 2
PERINGKAT GARUDA DIANTARA PESAING UTAMA

NAMA AIRLINES	PERINGKAT	PENJUALAN 1995 (USD Juta)	Passenger Load Faktor (%)
JAL	2	15.026,4	68,9
KLM	12	5.953,3	74,4
Qantas	15	5.315,3	71,9
Singapore Airlines	17	4.885,5	73,6
Cathay Pacific	20	3.937,4	71,6
Thai Airways	26	2.924,6	66,7
Garuda Indonesia	31	2.500,0	56,9
Malaysia Airlines	34	2.278,9	69,9

Di pasar domestik, analisis subyektif yang dilakukan oleh staf pimpinan Garuda terhadap pesaing domestik menunjukkan bahwa tingkat pelayanan yang diberikan Garuda terhadap penumpang domestik telah tersaingi. Secara khusus Sempati Air dianggap telah melampaui mutu pelayanan Garuda. Hal ini dipertegas dengan turunnya pangsa pasar Garuda di domestik secara tajam dari 64 % pada tahun 1992 menjadi hanya 56 % pada tahun 1993 pada rute-rute yang dilayani Garuda. (Biro Perencanaan PT. Garuda Indonesia, 1994.)

Sementara itu segmen usaha Garuda adalah penumpang dengan wisatawan (leisure traveller), yang merupakan bagian terbesar penumpang internasional Garuda. Hal ini merupakan bagian dari kecenderungan industri

airlines di dunia yang memperbesar kapasitas pesawat bagi *low-yield* penumpang. Disamping itu persaingan di antara negara-negara penarik wisman (tourist) membuat bisnis perjalanan (leisure) menjadi terjangkau bagi banyak orang di negara maju. Tujuan (destination) Indonesia yang merupakan obyek pariwisata dunia membuka kesempatan besar bagi Garuda Indonesia untuk memperoleh segmen ini.



GAMBAR 2
SEGMENT PENUMPANG INTERNASIONAL GARUDA

Walaupun jumlah penumpang tujuan bisnis (business traveller) Garuda hanya 20 %, segmen ini lebih menjanjikan keuntungan yang besar karena sifatnya yang kurang elastis terhadap harga. Dari beberapa indikator di atas terlihat bahwa kinerja Garuda berada sangat jauh di bawah kinerja *airlines* lain yang menjadi *competitor* Garuda. Dengan menggunakan pendekatan sistem, keberhasilan suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kinerja komponen-komponennya. Kegagalan

salah satu komponen untuk bekerja sebagaimana mestinya, dan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu pertanyaan yang muncul sekarang adalah unit operasional (komponen) mana yang menunjukkan kinerja yang rendah, dalam arti belum dapat mencapai sasaran operasional yang ditetapkan dan kegagalan itu membawa dampak pada *image* perusahaan?

Sebagai perusahaan jasa penerbangan, maka atribut kepuasan pelanggan yang paling menentukan adalah ketepatan jadwal penerbangan. Hasil survei pada tabel 3 menunjukkan bahwa faktor ketepatan penerbangan merupakan faktor atau atribut dari jasa penerbangan yang paling menentukan efektivitas kepuasan pelanggan dari ke-12 faktor yang dinilai. *Rating* ketepatan jadwal (76%) jauh melebihi *rating* pelayanan *in-flight* (59 %) atau jenis pesawat (52 %). (Intramur Survei, 1993). Para penumpang, baik *business* maupun *leisure*, menjadi lebih kritis terhadap ketepatan jadwal sebagai akibat dari jaringan dan jadwal penerbangan yang semakin rumit, aktivitas global yang semakin meningkat, dan *airport* yang semakin padat (congested airport).

Ketepatan jadwal penerbangan dalam jangka panjang dapat menentukan kelangsungan hidup (survival) suatu perusahaan penerbangan. Perusahaan penerbangan yang memiliki ketepatan jadwal penerbangan yang rendah akan ditinggalkan oleh konsumen sehingga ia tidak lagi mampu untuk mempertahankan keberadaannya. Hal ini berarti bahwa organisasi tersebut tidak efektif.

Ketepatan jadwal penerbangan diukur dari tingkat ketepatan keberangkatan pesawat dari jadwal (schedule) yang telah ditentukan berdasarkan

standar dari *Internasional Air Transport Association* (:ATA) suatu pesawat dikategorikan *delay* apabila keberangkatannya tertunda lebih dari 15 menit dari jadwal yang telah ditentukan.

TABEL 3
RATING 12 ATRIBUT PELAYANAN PENERBANGAN

No.	FAKTOR	RATING
1.	Ketepatan penerbangan	76 %
2.	Pelayanan dalam pesawat yang baik	59 %
3.	Jenis pesawat	52 %
4.	Kenyamanan tempat duduk	48%
5.	Sistem reservasi yang efisien	44 %
6.	Potongan harga atau penghematan lain	43 %
7.	Pelayanan <i>check-in</i> yang baik	43 %
8.	Kebersihan <i>cabin</i> , tempat duduk, dan <i>toilet</i>	38 %
9.	Makanan dan minuman yang baik	36 %
10.	Program <i>frequent-flyer</i> yang menarik	28 %
11.	<i>Business Class</i> yang baik	26 %
12.	<i>First Class</i> yang baik	17 %

Ketepatan waktu keberangkatan merupakan kinerja yang dapat langsung dirasakan oleh penumpang sebagai konsumen (customer). Semua konsumen memiliki persepsi dan kriteria yang sama (standar) dalam hal ketepatan jadwal penerbangan, tidak seperti indikator kinerja lainnya yang kriterianya berbeda antar konsumen. Suatu penerbangan *delay* akan diketahui dan dirasakan oleh seluruh penumpang saat itu juga, sedangkan indikator kinerja lainnya seperti mutu

makanan selama penerbangan sangat variatif sekali kriterianya antar konsumen atau penumpang.

Pada sisi lain, data tingkat keterlambatan (*delay*) yang dialami oleh PT. Garuda Indonesia untuk periode Januari sampai dengan Juni 1996 (semester I) adalah sebanyak 8.218 gerakan pesawat dari keseluruhan 35.135 gerakan pesawat atau sebesar 23,39 %, yang berarti bahwa tingkat ketepatan jadwal penerbangan hanya 76,61 % . (*Rajawali*, 1996:24). Hal ini berarti bahwa ketepatan jadwal penerbangan PT. Garuda Indonesia masih rendah, karena standar IATA mentolerir tingkat *delay* sebesar 15 % atau ketepatan jadwal penerbangan sebesar 85 %.

Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya *delay*, dalam penelitian ini akan difokuskan kepada *delay* yang disebabkan oleh faktor teknis, yaitu ketidaksiapan pesawat yang laik terbang sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Dari keseluruhan *delay* yang mencapai 8.218 gerakan (23,39%), kontribusi faktor teknis menempati urutan pertama yaitu sebesar 13,48%.

Direktorat teknik PT. Garuda Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menyiapkan pesawat yang laik udara sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pesawat yang laik terbang adalah pesawat yang telah dirawat sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Salah satu Dinas di Direktorat Teknik adalah Dinas Perawatan pesawat (*aircraft line maintenance*), yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program perawatan pesawat non rutin (*non routine maintenance*) dan program perawatan pesawat berkala (*routine maintenance*), yaitu perawatan yang dilakukan apabila pesawat telah mencapai jam terbang tertentu.

Penelitian ini akan difokuskan kepada masalah kinerja di dinas perawatan pesawat khususnya di Bidang perawatan pesawat besar.

Kehandalan pengiriman pesawat yang laik udara sesuai dengan jadwal (*Dispatch reliability*) merupakan satu diantara indikator kinerja Direktorat Teknik. Dalam *Corporate Planning* PT. Garuda Indonesia 1994-1999, *dispatch reliability* ditetapkan sebesar 99%. Data *dispatch reliability* tahun 1995 untuk pesawat besar rata-rata adalah sebesar 94 %, masing-masing sebagai berikut:

TABEL 4
DISPATCH RELIABILITY PESAWAT BESAR, TAHUN 1995

No	JENIS PESAWAT	<i>DISPATCH RELIABILITY</i>
1.	Boeing 747-400	97 %
2.	Boeing 747-200	93,75 %
3.	MD-11	95 %
4.	DC-10	94,24 %

Standar waktu pengerjaan program perawatan berkala (*A check*) juga merupakan salah satu indikator kinerja Bidang perawatan pesawat besar. Data di bawah ini menunjukkan standar waktu dan realisasi program perawatan *A check* untuk bulan Agustus dan September 1996. (Dinas Perawatan Pesawat PT. Garuda Indonesia, 1996).

Dari data mengenai ketepatan jadwal penerbangan, *dispatch reliability* dan realisasi pekerjaan perawatan berkala (*A check*) tersebut menunjukkan bahwa ada persoalan kinerja (*performance problem*) di Bidang perawatan pesawat besar,

aitu adanya kesenjangan antara target yang telah ditetapkan dengan yang dicapai.
performance gap).

TABEL 5
TARGET DAN REALISASI PROGRAM PERAWATAN BERKALA
(A CHECK) PERIODE AGUSTUS-SEPTEMBER 1995

NO	JENIS PESAWAT	TARGET WAKTU (jam)	REALISASI (jam:menit)	DEVIASI (jam:menit)	%
1.	Boeing 747-200	300	356:10	56:10	18
2.	MD-11	400	577:30	177:30	44
3.	DC-10	280	484:55	204:55	73

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kinerja di Bidang perawatan pesawat besar dan mengidentifikasi apakah pelatihan merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah itu?

Pada sisi lain, persaingan yang akan dihadapi oleh PT. Garuda Indonesia saat ini maupun di masa depan akan semakin sengit. Arena persaingan ini tidak hanya di pasar internasional, pasar regional dan domestikpun akan mengalami dampak yang sama. Di dalam negeri, Garuda Indonesia tengah bersaing sengit dengan maskapai penerbangan lokal, sedangkan di jalur gemuk yaitu di kawasan Asia Pasifik dan di kawasan internasional lainnya, Garuda Indonesia harus berjuang sekuat tenaga untuk dapat bersaing dengan lebih dari 33 maskapai asing yang terbang ke Indonesia. Bahkan dalam waktu dekat daftar pesaing Garuda akan

bertambah dengan munculnya maskapai penerbangan dari Amerika yaitu "Northwest Airline" dan United Airlines" yang kan menyinggahi Jal arta.

Hal yang perlu amat dicermati lagi adalah kebijakan pemerintah Indonesia yang menempatkan sektor pariwisata sebagai penghasil devisa nomor satu pada pembangunan jangka panjang tahap II (PJPT II). Salah satu strateginya adalah dengan mengizinkan maskapai penerbangan *Silk Air*, anak perusahaan *Singapore Airlines* untuk menyinggahi 60 kota di Indonesia pada tahun 2005. (Dorodjatun Kuntjoro Jakti, *Kompas*, 24/6/1996). *Singapore airlines* (SIA) telah mempunyai reputasi global dengan pelayanan yang ramah (friendly) dan manajemen yang efisien serta tingkat keselamatan (safety) yang tinggi. (Civil Aviation Training, 1996). SIA juga telah menancapkan *image* yang sangat baik di mata konsumen pengguna jasa penerbangan, khususnya di kalangan eksekutif. (John Naisbitt, 1994). *Singapore Airlines* merupakan salah satu perusahaan penerbangan yang mempunyai jalur penerbangan yang menyinggahi banyak kota di manca negara. Dengan dikantonginya izin untuk menyinggahi kota-kota di Indonesia oleh *Silk air*, berarti *Singapore airlines* akan mampu menjaring penumpang dan barang dari manca negara ke 60 kota di Indonesia dan begitupula sebaliknya dengan *Silk air* sebagi *feedernya*. Suatu situasi yang potensial dapat mengurangi pangsa pasar Garuda baik di jalur Internasional, regional maupun domestik. Pola yang sama juga digunakan oleh maskapai *China Airlines* dengan *Eva air* sebagai anak perusahaannya.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, Garuda Indonesia harus mampu dan meningkatkan kinerjanya. Pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apakah yang menyebabkan terjadinya masalah kesenjangan kinerja antara kinerja standar dengan kinerja aktual di Bidang perawatan pesawat besar? dan pelatihan apakah yang efektif sebagai solusi masalah itu?

Pelatihan (training) adalah “segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja pegawai dimana pegawai tersebut sedang atau akan diangkat menjabat pekerjaan bersangkutan”.(Randall S Schuler, 1987:214). Pelatihan merupakan alat manajemen (management tools) yang berfungsi untuk memperbaiki masalah kinerja organisasi, seperti: efektivitas, efisiensi dan produktivitas. Pelatihan sebagai alat manajemen digunakan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar kinerja individu dan organisasi meningkat. (Terence Jackson, 1989). Oleh karena itu pelatihan merupakan solusi yang tepat bagi *performance problem* yang disebabkan oleh faktor pengetahuan dan keterampilan individu, yaitu apabila pengetahuan dan keterampilan individu kurang memadai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan.(Dugan Laird, 1985).

Pelatihan yang efektif adalah yang mampu memberikan dampak bagi organisasi, yaitu dapat memberikan kontribusi terhadap sasaran perusahaan (organizational goal's). Pelatihan fungsinya tidak hanya terbatas pada melaksanakan pelatihan yang diinginkan oleh *customer*, tetapi juga harus dapat berfungsi sebagai konsultan bagi *customer* dalam masalah kinerja yang terjadi

(Dugan Laird, 1985). Pengelola dan para profesional di pendidikan dan pelatihan beserta unit-unit produksi sebagai *customer* harus dapat mengidentifikasi dengan tepat masalah kinerja (*performance problem*) yang disebabkan oleh faktor pengetahuan dan ketrampilan dan merancang pelatihan yang efektif dan efisien sebagai solusinya.

Garuda Aviation Training merupakan salah satu unit bisnis strategik (*strategic business unit*) dalam struktur organisasi PT. Garuda Indonesia yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi sumberdaya manusia yang ada di Garuda Indonesia. *Garuda Aviation Training* juga mempunyai wewenang untuk melaksanakan program pelatihan bagi *Airlines* di luar Garuda Indonesia dalam upaya mengoptimalkan sumberdaya yang ada.

Garuda Aviation Training telah dan terus akan melaksanakan program-program pendidikan dan pelatihan agar kemampuan sumberdaya manusia di Garuda Indonesia pada umumnya dan khususnya unit-unit produksi sebagai *customer* langsung dapat berjalan seiring dengan perkembangan dan perubahan organisasi dan lingkungan.

Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh *Garuda Aviation training* membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Tabel 6 menunjukkan biaya yang dikeluarkan oleh *Garuda Aviation Training* dalam 3 tahun terakhir.

TABEL 6
BIAYA DIKLAT TAHUN 1992-1994

TAHUN	TOTAL BIAYA DIKLAT	% DARI PENDAPATAN
1992	Rp. 34.187.984.491,-.	0,012 %
1993	Rp. 39.708.494.246,-.	0,014 %
1994	Rp. 40.331.327.592,-.	0,009 %

Seksi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) *Aircraft type rating* merupakan salah satu seksi dalam struktur organisasi *Garuda Aviation Training*, yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program pelatihan bagi sumberdaya manusia yang ada di Bidang *aircraft line maintenance*. Total biaya yang dikeluarkan oleh seksi ini untuk tahun anggaran 1995 adalah sebesar Rp.1.134.605.600,-.

Sementara itu hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lembaga Psikologi Terapan, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada tahun 1995 mengenai aspek pengembangan dan evaluasi menyimpulkan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh *Garuda Aviation Training* kurang memberikan manfaat bagi karyawan dalam membantu melaksanakan pekerjaannya dan kurang dapat membaca dan memenuhi kebutuhan *training* yang diperlukan individu. Hal yang senada juga dinyatakan oleh beberapa manajer produksi mengenai pelatihan yang ada.

Permasalahannya adalah mengapa investasi yang telah ditanamkan untuk sumberdaya manusia Garuda Indonesia melalui pendidikan dan pelatihan belum dapat memberikan dampak terhadap kinerja organisasi?

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Kinerja individu adalah kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (Dugan Laird, 1985). Ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu: 1) *ability*; 2) *motivation* dan 3) *opportunity*. *Ability* adalah kemampuan individu itu sendiri baik fisik, mental dan intelektual; *motivation* adalah keinginan (*willingness*) untuk mengeluarkan usaha yang amat tinggi dalam upaya mencapai sasaran organisasi (*organizational goal's*) yang dikondisikan dengan kemampuan dan usaha yang dimiliki individu untuk memuaskan kebutuhannya (*individual need*); sedangkan *opportunity* adalah semua kesempatan/peleluang yang memungkinkan individu itu dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan. (Stephen P Robbin, 1987).

Dengan lebih spesifik Robert L Craig (1987) mengkategorikan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu menjadi 5 faktor, yaitu: 1) *performer* itu sendiri, 2) umpan balik hasil kerja (*feedback*), 3) konsekuensi hasil kerja, 4) penghargaan (*reward*) dan 5) *job design*.

Jadi banyak faktor yang dapat mempengaruhi masalah kinerja dan faktor pengetahuan dan ketrampilan individu merupakan salah satu faktor yang cukup dominan.

Untuk dapat mengatasi masalah kinerja di Bidang perawatan pesawat besar, maka pertama-tama harus diketahui terlebih dahulu penyebab *performance problem* tersebut. Setelah itu baru dapat dicarikan alternatif solusi yang terbaik.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya kesenjangan kinerja di Bidang perawatan pesawat besar dan merancang suatu pelatihan yang efektif dan efisien sebagai solusinya.

B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Agar permasalahan menjadi lebih jelas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kinerja (performance gap) antara kinerja aktual dengan kinerja standar di Bidang perawatan pesawat besar Garuda Indonesia?

Rumusan masalah penelitian tersebut lebih difokuskan lagi ke dalam pertanyaan penelitian di bawah ini:

- a. Apakah faktor gangguan kerja merupakan penyebab terjadinya kesenjangan kinerja ?

Dalam penelitian ini faktor gangguan kerja akan dibatasi pada masalah ketersediaan alat-alat (tools), perlengkapan (equipments), dan suku cadang (spare-parts), serta hubungan antara atasan dengan bawahan.

- b. Apakah rancangan pekerjaan (job design) merupakan faktor penyebab terjadinya kesenjangan kinerja?

Dalam penelitian ini faktor gangguan kerja akan dibatasi pada masalah spesialisasi pekerjaan, isi pekerjaan (job contents), metode kerja (job method), standar kerja, serta proses pekerjaan itu sendiri.

c. Apakah motivasi karyawan merupakan faktor penyebab ter adanya kesenjangan kinerja ?

Dalam penelitian ini faktor motivasi akan dibatasi pada aspek karakteristik pekerjaan dan sistem penghargaan

d. Apakah kemampuan karyawan merupakan faktor penyebab terjadinya kinerja yang rendah?

2. Alternatif pelatihan apakah yang efektif dan efisien sebagai solusi masalah kesenjangan kinerja tersebut di atas?

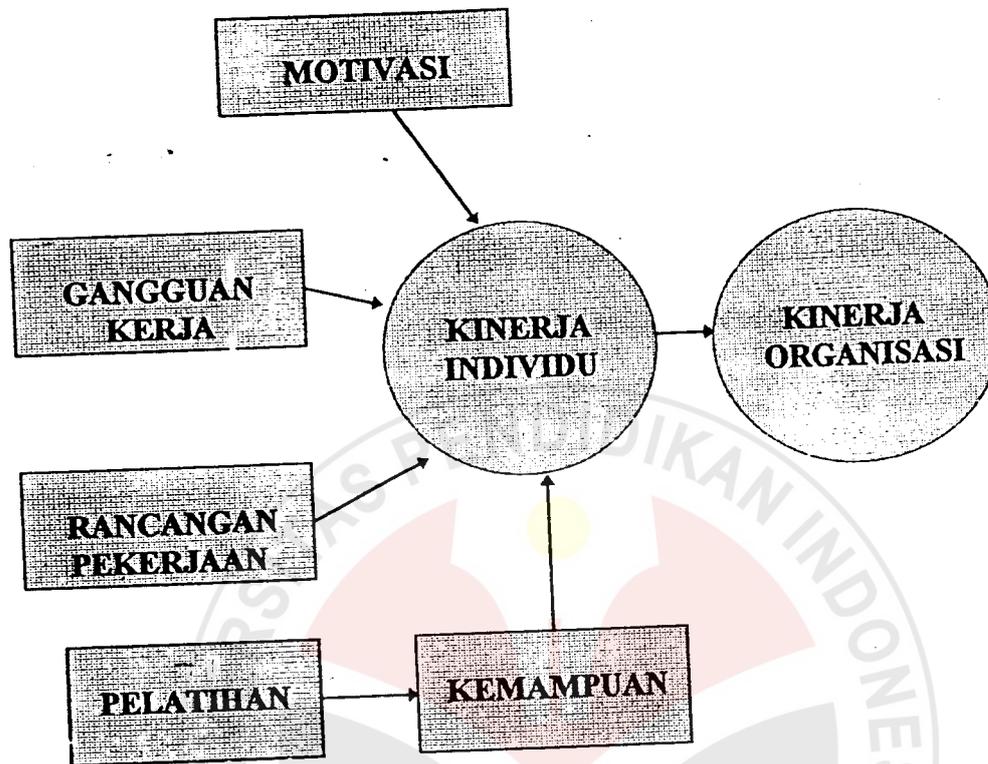
Rumusan masalah penelitian tersebut lebih difokuskan lagi ke dalam pertanyaan penelitian di bawah ini:

a. Pelatihan apakah yang efisien dan efektif untuk dapat mengatasi masalah itu?

b. Bagaimanakah rancangan pelatihannya (training design) ?

c. Bagaimanakah analisis biaya manfaat (cost benefit) pelatihan itu?

C. Kerangka Penelitian



Gambar 3
Kerangka Penelitian

Kinerja individu adalah prestasi yang dapat dicapai oleh individu dalam pekerjaannya dan hal itu berkenaan dengan tingkat ketercapaian individu dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan. (Dugan Laird, 1985; Baird, L. *et al*, 1983).

Kinerja individu ditentukan oleh: (1) motivasi, (2) kemampuan yang dimiliki individu, (3) ada tidaknya gangguan kerja yang dialami individu, serta (4) rancangan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi adalah kemauan individu untuk mengeluarkan energi dalam upaya mencapai sasaran organisasi yang ditetapkan yang selaras dengan sasaran dari individu itu sendiri. (Stephen P. Robbin, 1992). Tingkat motivasi individu berpengaruh terhadap prestasi yang dicapai oleh individu.

Kemampuan (ability) individu adalah kapasitas yang dimiliki individu baik mental, fisik, maupun intelektual. Kemampuan ini berpengaruh terhadap kinerja individu dalam pekerjaannya, dalam arti semakin sesuai dan memadai kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaannya, maka semakin tinggi prestasi yang mampu dicapai oleh individu.

Pelatihan (training) merupakan alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu yang disebabkan oleh kurangnya kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang diharapkan.

Rancangan pekerjaan berhubungan dengan bagaimana suatu pekerjaan itu direkayasa agar dapat dicapai produktivitas kerja yang optimum. (Donald Delmar, 1982). Rancangan pekerjaan ini antara lain menyangkut deskripsi pekerjaan, pembagian dan pengelompokkan pekerjaan (job) menjadi tugas-tugas (tasks) yang lebih spesifik (spesialisasi), standar hasil pekerjaan, bagaimana tugas-tugas tersebut dilaksanakan, serta proses pelaksanaan pekerjaannya. Semakin efisien dan efektif suatu rancangan pekerjaan semakin tinggi produktivitas tenaga kerja.

Gangguan kerja (task interferences) berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat menghambat kelancaran penyelesaian suatu pekerjaan. Faktor itu

diantaranya adalah: (1) ada atau tidak adanya tugas lain yang bersaing, (2) ketersediaan alat, perlengkapan dan suku cadang yang diperlukan, serta (3) supervisi. (Dale A. Timpe, 1992; P. Robbin, 1992). Kinerja individu akan optimum apabila ia tidak mengalami gangguan kerja yang berarti.

Keempat faktor tersebut secara bersama-sama dapat menentukan kinerja individu yang selanjutnya dapat menentukan kinerja organisasi.

D. Tujuan penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi empirik mengenai hal-hal yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kinerja antara kinerja aktual dengan kinerja standar di Bidang perawatan pesawat besar dan merancang suatu pelatihan yang efektif dan efisien untuk mengatasi masalah tersebut.

Penelitian ini secara lebih spesifik mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan mendeskripsikan apakah ada faktor gangguan kerja (task interferences) di Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia.
- b. Menganalisis dan mendeskripsikan faktor rancangan pekerjaan (job design) yang ada di Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia
- c. Menganalisis dan mendeskripsikan faktor motivasi di Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia.
- d. Menganalisis dan mendeskripsikan faktor kemampuan sumberdaya manusia di Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia.
- e. Menentukan jenis pelatihan yang efisien dan efektif untuk dapat mengatasi masalah kinerja.

- f. Merancang pelatihan yang efisien dan efektif sebagai salah satu solusi masalah kinerja di Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia.
- g. Menganalisis dan mendeskripsikan analisis biaya manfaat (cost benefits analysis) pelatihan tersebut.

E. Kegunaan Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi upaya menambah wawasan dalam ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam pengelolaan pelatihan di dunia Industri.

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi direktorat teknik, khususnya Bidang perawatan pesawat besar PT. Garuda Indonesia dalam upaya meningkatkan kinerja (performance).

Penelitian ini juga sebagai bahan masukan bagi *Garuda Aviation Training* dalam membuat sistem pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien, yaitu suatu sistem yang dapat menghasilkan program-program pendidikan dan pelatihan yang mampu mengatasi masalah kinerja individu, operasional dan organisasi sehingga keberadaan *Garuda Aviation Training* dapat memberikan kontribusi terhadap sasaran perusahaan yang ditetapkan.