

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pencapaian tujuan Pembangunan Nasional memerlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, yaitu manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, terampil, serta berdedikasi tinggi. Sumber daya ini diperlukan untuk menunjang program pembangunan dalam segala sektor kehidupan, khususnya dalam peningkatan kesejahteraan hidup umat manusia.

Berkaitan dengan pengembangan iptek dan kesejahteraan umat manusia, dalam Seminar Internasional pada tanggal 30 Agustus 1994 di Bandung, B.J. Habibie dalam penyampaian pidato yang isinya antara lain: "*...Science and technology development has provided abundant assistance for uplifting the quality and welfare of human beings in the world*".

Perkembangan iptek yang pesat dewasa ini telah memacu berbagai jenis industri, tidak hanya di negara-negara maju, tetapi juga negara-negara berkembang antara lain di Indonesia. Upaya bangsa Indonesia untuk secara terus-menerus mendorong berkembangnya industri agar dicapai peningkatan ekspor non migas, akan semakin menuntut produk atau layanan jasa yang bermutu terdorong oleh persaingan yang semakin tajam di pasar internasional/global. Misalnya beberapa kawasan di dunia, khususnya Asia Pasifik dengan APEC-nya, tengah berkembang cepat dan dinamis menimbulkan tantangan dengan pelbagai peluang dan kendala. Sehubungan dengan kondisi tersebut bangsa Indonesia harus tanggap dan memanfaatkan seoptimal mungkin memanfaatkan peluang yang terbuka, agar pada era globalisasi ini daya saing industri nasional lebih meningkat.

Untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan meningkatkan pendapatan per kapita, bangsa Indonesia perlu mengubah secara bertahap pola kehidupannya dari negara agraris menjadi negara industri. Bangsa Indonesia perlu memacu kemampuan industrinya tidak hanya industri-industri kecil dan menengah, juga industri besar dan canggih.

Dalam era pembangunan industri ini, telah dibangun suatu industri besar dan canggih yaitu PT Industri Pesawat Terbang Nusantara atau PT IPTN. Dalam perkembangannya, PT IPTN telah berhasil melaksanakan proses alih teknologi seperti yang diamanatkan dalam GBHN Republik Indonesia (1993). Dalam proses pembangunan industri pesawat terbang ini, Indonesia telah membuktikan kemampuannya dalam memproduksi dan memasarkan pesawat terbang, baik pesawat terbang jenis *Rotary Wing* seperti Helicopter Bolco-BO105, Bolco Kawasaki-BK117, Superpuma-AS332, Bell-NB412 ataupun pesawat terbang jenis *Fixed Wing* seperti CN235. Bersama kerajaan Spanyol, Indonesia membentuk perusahaan patungan yang diberi nama *Airtech*. Program perusahaan patungan ini adalah merancang dan memproduksi pesawat angkut commuter serba guna CN235. Pesawat yang secara resmi diumumkan di Pameran Kedirgantaraan Paris ke 34 pada 10 Juni 1980 itu telah diproduksi secara seri. Sampai saat ini pesawat CN235 hasil rekayasa kerjasama tersebut sudah lebih dari 200 unit terjual, terbang, dan teruji kehandalannya. PT IPTN juga sudah merakit & menjual ratusan helikopter dan pesawat-pesawat terbang lainnya. Ahli pesawat terbang IPTN telah melangkah lebih maju lagi dengan diproduksinya pesawat berteknologi tinggi "*fly-by wire*" N250 Gatotkoco yang secara praktis hampir seratus persen dirancang sendiri dan telah berhasil diujicoba terbang dengan mulus ke angkasa. Keberanian PT IPTN melakukan eksperimen-eksperimen dirgantara ini menunjukkan kemampuan penguasaan teknologi canggih yang memadai.

Menurut Juoro (1998:61) bahwa dalam dua tahun mendatang kita mengharapkan N-250 sudah mendapatkan akreditasi dari *Federal Aviation Administration (FAA)*. Akreditasi ini akan memungkinkan kita memasuki pasar Amerika Serikat dan negara maju lainnya dimana kebutuhan akan regional aircraft sejenis N-250 terus meningkat. Selanjutnya Juoro (1998:62) menjelaskan bahwa:

"Industri pesawat terbang merupakan industri prestigius dan sangat strategis. Indonesia memasuki industri ini bukan dengan keuntungan finansial sebagai tujuan utama pada tahap awal, melainkan peningkatan *value added* dan kemampuan sumber daya manusia. Kita juga terus berusaha menciptakan *spillover effect* yang positif dari industri pesawat terbang ini terhadap perkembangan industri-industri lainnya. Perlu dicatat

sejak awal 1990-an penjualan pesawat terbang oleh IPTN telah melebihi investasi pada sumber daya manusia dan sarana”.

PT IPTN sebagai suatu perusahaan industri penghasil produk pesawat terbang, tidak lepas dari persaingan dengan perusahaan-perusahaan industri sejenis dari luar negeri. Dalam mengantisipasi persaingan ini, PT IPTN dituntut untuk bisa tepat waktu memproduksi pesawat terbang yang bermutu tinggi dan memenuhi persyaratan standar. Selain itu PT IPTN juga dituntut untuk memberikan Pelayanan purna jual (*After sales services*) yang baik untuk mendukung daya saingnya. Seperti dikemukakan oleh pimpinan PT IPTN Laksono H. dalam CARE (1996:4): “*Whatever we make or produce, (eg airframes, integration systems etc) we must really know and always be ready to satisfy our customer*”, pernyataan ini diperkuat oleh Herrinudin M. dalam CARE (1996:18): “*Customer satisfaction can be achieved through good after sales service...ACS IPTN has commitment to Total Customer Support as decided by the company*”.

Pelayanan purna jual yang merupakan program layanan dukungan produk (*Product Support*) berfungsi untuk menunjang kelancaran proses produksi dan pemasaran hasil produksinya. Program layanan ini merupakan bagian dari paket pembelian pesawat terbang.

Salah satu bentuk pelayanan purna jual adalah pemberian pelatihan kepada para karyawan perusahaan-perusahaan atau personil instansi pembeli produk PT IPTN. Program pelatihan ini bertujuan agar para pembeli tersebut dapat mengoperasikan dan memelihara serta memperbaiki sendiri pesawat-pesawat terbang yang dibelinya. Tugas-tugas ini harus sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan untuk masing-masing jenis pesawat terbang agar umur (*lifetime*) pesawat lebih terjamin.

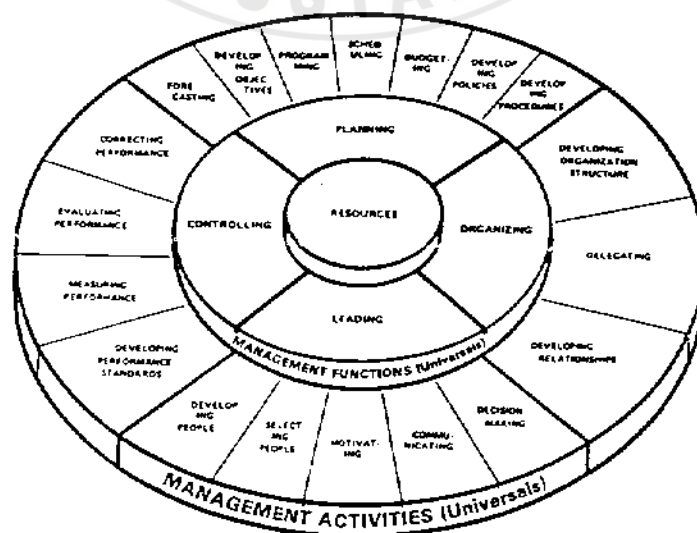
Peserta program pelatihan ini tidak hanya datang dari dalam negeri, tetapi juga dari berbagai negara pembeli seperti Brunei Darussalam, Kerajaan Thailand, Uni Emirat Arab, dll. Peserta pelatihan yang dikirim oleh perusahaan-perusahaan pembeli pesawat terbang perlu mempunyai pengalaman dan latar belakang pelatihan dengan kompetensi tertentu. Kompetensi ini diperlukan agar program

pelatihan ini dapat diselenggarakan secara baik dan benar. Terutama jika diingat bahwa sukses atau tidaknya penyelenggaraan program pelatihan dapat mempengaruhi nama baik PT IPTN khususnya dan bangsa Indonesia pada umumnya. PT IPTN telah banyak menandatangani kontrak penjualan pesawat terbang dari berbagai jenis untuk masa yang akan datang. Ini berarti penyelenggaraan program pelatihan akan berpotensi terus-menerus dilaksanakan.

Perkembangan industri kedirgantaraan di PT IPTN merupakan barometer pesatnya perkembangan teknologi maju di Indonesia. Kondisi ini memberikan andil masuknya *kulturasi* nilai-nilai suatu masyarakat industri yang berbudaya kerja profesional dengan nuansa selalu percaya pada kemampuan diri, kerja keras, disiplin, tanggung jawab, kerjasama, tangguh, cerdas dan terampil, keunggulan kompetitif, inovatif dan kreatif (Sudjana 1995:12).

Aktivitas-aktivitas dalam suatu industri modern memerlukan manajemen yang tangguh dan dinamis, menurut Allen (1993 :3-5) :” *Management is a dynamic process. It involves managing yourself and subordinates, and it involves managing with respect to superiors, peers and outsiders*”.

Manajemen modern yang dikembangkan oleh Allen (1983:22-5), terdiri atas 4 fungsi umum yaitu: *Planning* (Merencanakan), *Organizing* (Mengorganisasikan), *Leading* (Memimpin), *Controlling* (Mengawasi/Mengendalikan). Dan tampak pada gambar The Allen Management Wheel, “*Developing people*” sebagai bagian aspek “*Leading*” secara makro adalah merupakan suatu bagian dari seluruh aktivitas fungsi manajemen untuk dilaksanakan oleh semua bagian suatu organisasi/perusahaan industri.



Gambar 1.1. The Allen Management Wheel

Secara mikro, manajemen untuk program-program pelatihan sebagai implementasi *"Developing People"* penting untuk dilaksanakan, karena pada suatu organisasi industri modern, pelatihan adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan sumber daya manusia-nya.

Pada dasarnya manajemen program-program pelatihan harus dilaksanakan secara profesional untuk tujuan membekali peserta pelatihan dengan kompetensi memenuhi standar kerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan Allen (1983: 21-6) *"Developing activities are specific experiences that are designed to help people improve their knowledge, attitudes, and skills"*.

Urgensi program-program pelatihan dalam industri dan lingkup bisnis pesawat terbang diungkapkan oleh Benoiton dalam Jurnal Asian Airline Association For Human Resource Development (AAAHRD) (1993:10): *"With a rapid changing environment the advent of the "global market" and customer expectations in our industry, knowledge and skills quickly become obsolete. Consequently, companies should strive continually to improve the abilities and attitudes of its employees"*. Khusus dalam peningkatan *attitudes* yang berpengaruh kuat terhadap proses pelapukan atau pengembangan pengetahuan dan ketrampilan seseorang; yang secara langsung berpengaruh pula terhadap tingkat produktivitas kinerjanya, Lutan (1998:17) mengutip ungkapan filosof Rusia, Nikolai Lossky yang mengatakan: "Bila kepribadian tidak diarahkan ke jenjang yang lebih tinggi dari pada pribadi maka pelapukan tidak terelakan". Selanjutnya, betapa pentingnya peningkatan kepribadian peserta pelatihan dari sektor industri kedirgantaraan untuk secara selaras dapat mengikuti pesatnya perkembangan teknologi, maka pelatihan dapat menjadi ajang pembinaan kepribadian yang tepat.

Disisi lain faktor keselamatan penerbangan (*flight safety*) mutlak harus selalu diperhatikan; pembinaan *attitudes* untuk faktor ini mendapat prioritas utama dalam dunia penerbangan, seperti dikemukakan oleh Sembach K. sebagai Chief Safety Officer of Air Mauritius dalam Jurnal AAAHRD (1193:33) bahwa *"Mental Attitude, the most important pillar of the safety table, is undoubtedly also the most difficult to place. How do we ensure good mental health or at least good mental attitude of our aviation staff...With good training, serviceable equipment,*

*improved communication...*”. Selanjutnya dalam program pelatihan, peningkatan *attitudes* dapat dikembangkan sebagai upaya pembinaan budaya kerja profesional yang bercirikan penumbuhan diri, *self-esteem* dan optimisme atau berfikir positif (Seligman dalam Lutan, 1998:13).

Berdasarkan uraian diatas, dan keinginan untuk turut memajukan Departemen Customer-Training tersebut maka penulis memilih judul “Manajemen Pelatihan Pada Departemen Customer-Training Divisi Aircraft Services PT IPTN” sebagai judul studi. Studi ini adalah kasus pada penyelenggaraan Pelatihan Program Pemeliharaan dan Perbaikan Pesawat Terbang Fixed Wing DHC-5D Buffalo. Fokus studi adalah tingkat pelaksanaan pembelajaran pelatihan mengingat bahwa pelatihan ini masih tahap “perintisan”

### **B. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Pada awal perkembangannya PT IPTN adalah penghasil pesawat terbang. Tetapi dalam perkembangan berikutnya, tugas tersebut berkembang menjadi pusat pemelihara dan perbaikan pesawat terbang (*Maintenance Overhaul & Repair Services*). Perkembangan ini terwujud diantaranya dengan adanya kerjasama PT IPTN dengan TNI (Tentara Nasional Indonesia) mengenai pemanfaatan pesawat terbang Fixed Wing DHC-5D Buffalo bekas dari Kerajaan – Yordania untuk kepentingan TNI AD dan TNI AL. Berdasarkan perjanjian pembelian pesawat tersebut, TNI menerima 9 buah pesawat terbang DHC-5D Buffalo bekas yang telah dimodifikasi & diperbaiki oleh PT IPTN. Sebagai imbalannya Yordania mendapat 3 buah pesawat terbang CN235 baru dari PT IPTN. Pengadaan pelatihan diperlukan untuk menunjang persetujuan tersebut. Diantaranya yang terpenting adalah penyiapan tenaga teknisi untuk merawat, memperbaiki dan mempersiapkan pengoperasian pesawat dalam kegiatan-kegiatan operasional TNI-AD dan TNI-AL. Masalah umumnya adalah bagaimana merancang dan melaksanakan pelatihan tersebut.

Kompetensi yang hendak dicapai oleh peserta pelatihan dengan mengacu kepada teori dalam “*Taxonomy of Educational Objectives*” yang dikemukakan Bloom B.S. (1956 & 1965) dapat diuraikan sebagai berikut : Kemampuan kognitif

a.l. berupa pengetahuan tentang dasar dan teori pesawat terbang, mengerti materi buku-buku manual pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang dan lain-lain, kemampuan psikomotorik antara lain terampil menggunakan perkakas-perkakas standar pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang; dan kemampuan afektif dalam memperhatikan, merespon ataupun mewatak terhadap segala kondisi dari setiap kegiatan pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang

### 1. Pembatasan Masalah

Fokus penelitian ini adalah manajemen pelatihan yang berdimensi profesional, Pelaksanaan pelatihan berfungsi untuk membekali kompetensi tenaga teknis agar mampu melaksanakan prosedur standar pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang sepenuhnya. Para personil pengelola pelatihan dilihat sebagai tenaga fungsional yang melakukan tugas pelatihan teknologi dan kejuruan. Permasalahan yang menjadi kajian adalah aspek-aspek apa saja yang mendukung manajemen pembelajaran pelatihan Perawatan dan Perbaikan Pesawat Terbang jenis Fixed-Wing DHC-5D Buffalo. Program pelatihan ini mempunyai karakteristik peserta pelatihan yang telah dewasa dan mempunyai pengalaman dan tingkatan kompetensi tertentu. Permasalahan dengan demikian berkisar pada manajemen pembelajaran pelatihan untuk mampu meningkatkan kinerja peserta pelatihan dalam menghadapi tugas-tugas pekerjaannya.

### 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang :

- a. Konsep formal manajemen pelatihan program pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang Fixed Wing Buffalo yang efektif.
- b. Pengorganisasian Departemen Customer-Training Divisi ACS PT IPTN.
- c. Kualifikasi pelaksanaan pelatihan program pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang Fixed Wing Buffalo menurut persepsi peserta.
- d. Kualitas pelaksanaan manajemen pelatihan program pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang Fixed Wing Buffalo
- e. Dampak dari output dan outcome pelatihan tersebut.

melaksanakan program-program pelatihan dilakukan oleh Departemen Customer-Training.

Sistem pelatihan yang dilakukan oleh Divisi Aircraft Services adalah didasarkan sebagai salah satu bentuk layanan purna jual yang diberikan kepada para personil instansi atau perusahaan pelanggan PT IPTN, dan pelaksanaan pelatihan oleh Departemen Customer-Training ini sebagai bagian dari kontrak jual beli yang telah dilaksanakan oleh *Commercial Department* yang didalamnya menunjukkan bahwa tujuan pemberian pelatihan adalah agar pembeli pesawat terbang tersebut dapat mengoperasikan dan memelihara serta memperbaiki pesawat-pesawat terbang yang dibelinya (*Customer needs*).

#### 4. Pelatihan (Training)

Seperti dikemukakan oleh Connor (1982:79) bahwa pelatihan (Training) *applies conceptual understanding to the mastery of the skills required for performance of a specific job. Mastery of the skills is tested on the job. No one is given more training than is immediately required for performance of the job.*

Pelatihan yang dimaksud adalah merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan daya guna keterampilan peserta pelatihan dalam bidang pemeliharaan dan perbaikan pesawat terbang yang diselenggarakan oleh Departemen Customer-Training Divisi Aircraft Services PT IPTN Bandung.

#### 5. Kompetensi Peserta Pelatihan

Para peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan di Divisi Aircraft Services PT IPTN, pada umumnya telah mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman dengan kompetensi tertentu yang cukup beragam. Seperti halnya para personil TNI-AD & TNI-AL yang menjadi peserta pelatihan Program Pemeliharaan & Perbaikan pesawat Fixed Wing DHC-5D Buffalo sudah mempunyai latar belakang pelatihan & pengalaman dalam pesawat terbang jenis fixed wing lainnya. Identifikasi kemampuan peserta pelatihan sangat penting dilakukan agar penyelenggaraan pelatihan dapat berjalan efektif dan efisien.

#### 6. Studi Kasus

- Studi kasus menurut Yin (1984:23) dapat didefinisikan lebih teknis yaitu
- “ A case study is an empirical inquiry that:*
- *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
  - *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
  - *multiple sources of evidence are used.”*