

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penanganan Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, salah satu faktor yang sangat menentukan adalah pemberdayaan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, dengan sumber daya manusia yang mempunyai keterampilan dan kecakapan tinggi dapat menghasilkan suatu tingkat produktivitas yang tinggi pula dalam segala bidang usaha yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Semakin terampil dan cakap para karyawan dalam bidang pekerjaan yang ditekuninya, maka makin terjamin pula tingkat produktivitas yang akan diraih. Kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Dengan adanya kinerja yang baik dari setiap karyawan maka akan sangat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan berlomba-lomba dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten sebagai modal dasar dalam mencapai kinerja yang baik. Pada kenyataannya tidak semua karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang diharapkan perusahaan. Sering dijumpai beberapa karyawan yang memiliki performa yang rendah ataupun menurun. Karyawan yang memiliki kinerja kurang baik dalam suatu perusahaan ataupun menurunnya performa karyawan tentunya akan menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Fenomena tersebut juga terjadi pada awak kabin PT Indonesia Air Asia, seperti yang diungkapkan oleh pihak HRD yang memberikan perhatian pada tidak tercapainya standar kerja pada beberapa awak kabin. Hal ini juga didukung dengan data penilaian kinerja akhir tahun (*end year review*) sebagai berikut.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Awak Kabin PT Indonesia Air Asia

Tahun	Performa	Senior Cabin Crew	Cabin Crew	Jumlah	Persentase
2016	<i>Outstanding</i>	100	223	323	66.2%
	<i>Good</i>	18	83	101	20.7%
	<i>Exceptional</i>	1	4	5	1.1%
	<i>Must Improve</i>	0	39	39	7.8%
	<i>Poor</i>	2	13	15	3.1%
	<i>Resigned</i>	0	5	5	1.1%
	total		121	367	488
2017	<i>Outstanding</i>	2	0	2	0.5%
	<i>Good</i>	250	50	300	67.9%
	<i>Exceptional</i>	2	20	22	4.9%
	<i>Must Improve</i>	24	60	84	19.1%
	<i>Poor</i>	0	1	1	0.2%
	<i>Resigned</i>	0	33	33	7.4%
	total		278	164	442

Sumber : PT Indonesia Air Asia (2018)

Berdasarkan data diatas, diketahui kinerja beberapa awak kabin PT Indonesia Air Asia mengalami penurunan dalam periode 2016-2017. Disebutkan bahwa pada tahun 2016 performa *Senior Cabin Crew* dan *Cabin Crew* secara keseluruhan didominasi oleh performa yang bagus bahkan luar biasa (66,2%), namun masih ada beberapa yang memiliki performa harus dikembangkan, bahkan buruk meskipun persentasenya kecil. Kemudian pada tahun 2017 mengalami penurunan performa baik pada *Senior Cabin Crew* maupun *Cabin Crew* khususnya pada awak kabin performa yang luar biasa dari 66,2% di tahun 2016 menjadi hanya 0,5% di tahun 2017, hal ini sejalan dengan meningkatnya persentase performa awak kabin pada kategori baik. Dengan demikian performa awak kabin dalam kategori “*outstanding*” mengalami penurunan menjadi “*good*” di tahun 2017. Selain itu, masih ada beberapa awak kabin yang memiliki performa dalam kategori “*must improve*” bahkan “*poor*”. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang erat kaitannya dengan tingkat kinerja yaitu yaitu faktor komitmen dari setiap karyawan. Berdasarkan data diatas terjadi kenaikan

angka *turnover* sebesar 7,4% di tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016 yang hanya sebesar 1,1% dan terlihat jumlah angka *resign* keseluruhan berasal dari junior awak kabin. Hal ini menunjukkan sejumlah awak kabin junior belum memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap perusahaan. Selain itu pun komitmen karyawan penting dalam mewujudkan kinerja yang baik.

Komitmen karyawan menjadi salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Selain itu, dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Karena itu peran sumber daya manusia, khususnya jajaran manajemen dari lini dasar sampai lini puncak harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Renyut *et al.* (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi juga menjadi faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan petunjuk kerja yang di persyaratkan. Kompetensi bagi awak kabin menjadi persyaratan penting dalam menjalankan kerangka dan tujuan perusahaan penerbangan. Masalah kompetensi itu menjadi penting, karena kompetensi menawarkan suatu kerangka kerja perusahaan yang efektif dan efisien dalam mendayagunakan sumber-sumber daya yang terbatas. Dengan karyawan yang berkompeten maka dapat melaksanakan semua tugas sesuai dengan Standar Operasional Perusahaan (SOP), namun dengan karyawan yang kurang berkompeten maka akan mengalami beberapa permasalahan dalam

menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung kurang efektif. Berikut adalah penilaian kompetensi terhadap awak kabin PT Indonesia Air Asia yang telah di data oleh *Safety Department* PT Indonesia Air Asia pada tahun 2016 dan 2017.

Tabel 1.2
Penilaian Kompetensi Awak Kabin PT Indonesia Air Asia

<i>Year</i>	<i>Occurance</i>	<i>Quantity</i>	<i>Year</i>	<i>Quantity</i>
2016	<i>Flight Competency Check</i>	94%	2017	92%
	<i>Non-Conformance based on Cabin En-route Inspection</i>	18%		20%
	<i>Cabin Crew Injury due to Improper Action</i>	5%		8%
	<i>Cabin Crew Slide Deployment Incident</i>	0 time		1 time

Sumber : PT Indonesia Air Asia (2018)

Berdasarkan data diatas, terlihat kompetensi awak kabin PT Indonesia Air Asia mengalami penurunan pada tahun 2017. Disebutkan bahwa pada tahun 2016 angka kelulusan awak kabin saat menjalani check mencapai 94% sementara ditahun 2017 mengalami penurunan sebesar 92%, hasil pelaksanaan inspeksi secara berkala dan dilakukan dengan sistem *random* dengan cara mengobservasi sejumlah awak kabin didapatkan sejumlah awak kabin tidak melakukan tugasnya sesuai SOP perusahaan terlihat kenaikan angka di tahun 2017 sebesar 20% padahal di tahun 2016 hanya sebesar 18%, didapatkan pula data awak kabin yang mengalami luka atau cedera dikarenakan tidak menjalankan tugas sesuai dengan SOP mengalami peningkatan sebesar 8% ditahun 2017 padahal ditahun 2016 hanya sebesar 5%, dan data ketidaksengajaan mengembangkan alat luncur di pintu pesawat yang dilakukan oleh awak kabin di tahun 2017 adalah sebanyak 1 kali padahal di tahun sebelumnya tidak pernah terjadi. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kompetensi awak kabin PT

Indonesia Air Asia di tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016. Untuk itu, langkah yang dapat diambil dalam menghadapi permasalahan mengenai menurunnya kinerja, kurangnya komitmen awak kabin serta menurunnya kompetensi yaitu pelatihan. Pelatihan merupakan sarana bagi karyawan untuk membuka cakrawala dan daya pikir seluas-luasnya untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensinya bidang pekerjaan yang digeluti oleh SDM di perusahaan. Melalui sarana pelatihan ini mereka akan semakin berkembang dan semakin tanggap mengenai pekerjaan dan mengetahui pemecahan maupun solusi yang harus dilakukan serta dihadapi baik masa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Terdapat beberapa fenomena organisasi yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan seperti tidak tercapainya standar kerja maupun karyawan tidak mampu melakukan tugasnya. Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh pelatihan yang diberikan kepada para pegawai. Pelatihan merupakan sarana untuk mengembangkan diri, karyawan yang dilengkapi dengan pelatihan dalam lingkungan yang kompetitif, maka akan memiliki kemampuan kinerja karyawan secara rasional tinggi. Pelatihan adalah salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Lebih lanjut Anitha dan Kumar (2016) menegaskan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan. Pelatihan pada umumnya dilakukan pada karyawan baru untuk memberikan bekal dari pekerjaan yang akan dilakukan, namun pelatihan juga perlu dilakukan pada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dalam periode tertentu tetapi mengalami penurunan kinerja atau tidak tercapainya standar kerja. Tidak tercapainya standar kerja, karyawan tidak mampu melakukan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi. Fenomena semacam ini perlu adanya tindak lanjut dalam diadakannya pelatihan karyawan. Berikut adalah penilaian yang dilakukan terhadap

pelatihan awak kabin PT Indonesia Air Asia pada tahun 2016 dan 2017 yang telah diolah oleh *Cabin Crew Department* PT Indonesia Air Asia.

Tabel 1.3

Penilaian Pelatihan Awak Kabin PT Indonesia Air Asia

Year	Rank		Failed Result		Year	Rank		Failed Result	
	SCC	CC	SCC	CC		SCC	CC	SCC	CC
2016	121	334	2	10	2017	118	319	4	12

Sumber : PT Indonesia Air Asia (2018)

Dari hasil data diatas diketahui bahwa tingkat kelulusan terhadap program pelatihan yang dilaksanakan ditahun 2017 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2016. Terlihat pada tahun 2016 terdapat jumlah senior awak kabin (SCC) yang tidak lulus sebanyak 2 orang sementara di tahun 2017 terjadi peningkatan jumlah sebanyak 4 orang, dan untuk jumlah awak kabin lainnya di tahun 2016 hanya sebanyak 10 orang akan tetapi di tahun 2017 bertambah jumlahnya sebanyak 12 orang. Dari data-data yang sudah di jelaskan maka dapat diambil kesimpulan bahwa awak kabin PT Indonesia Air Asia mengalami penurunan kinerja, kompetensi, dan hasil pelatihan di tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016 sehingga menyebabkan penurunan kinerja awak kabin di tahun 2017 dibandingkan tahun sebelumnya. Dalam penelitian ini peneliti juga melakukan pra survey kepada 30 awak kabin PT Indonesia Air Asia sehingga diperoleh data sebagai berikut.

Tabel 1.4
Hasil Pra Survey

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah saudara mengalami kesulitan saat menjalani pelatihan	21	9
2	Apakah saudara mengetahui dan paham detail SOP perusahaan	25	5
3	Apakah saudara mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas penerbangan	25	5
4	Apakah saudara dapat menyelesaikan segala permasalahan yang terjadi pada saat penerbangan	24	6
5	Apakah saudara dapat bekerjasama dengan baik dengan setiap kru pesawat dan petugas darat	27	3
6	Apakah saudara siap untuk membimbing rekan kerja maupun penumpang yang mengalami kesulitan	27	3
7	Apakah saudara bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang saudara kerjakan	28	2
8	Apakah saudara selalu menjalankan tugas penerbangan sesuai dengan standar keselamatan dan SOP perusahaan	27	3
Rata-rata		25.5	4.5

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan hasil pra survey diatas terlihat bahwa beberapa awak kabin di PT IAA mengalami kesulitan dalam menjalani pelatihan, tidak semua awak kabin dapat mengetahui dan paham detail SOP perusahaan, awak kabin juga mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas penerbangan. Selain itupun beberapa awak kabin tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi saat penerbangan, dan tidak semua awak kabin dapat bekerjasama dengan baik dengan setiap kru pesawat dan juga petugas darat. Dan terlihat terdapat beberapa awak kabin belum siap untuk membimbing rekan kerja maupun penumpang yang mengalami kesulitan dan tidak semua awak kabin yang bertanggung jawab pada setiap pekerjaan yang dikerjakan, dan tidak semua awak kabin yang selalu menjalankan tugas penerbangan

sesuai dengan standar keselamatan dan SOP yang berlaku di PT IAA. Fenomena ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan menurun yang menyebabkan standar kerja perusahaan tidak tercapai, sehingga perlu diadakan peningkatan mutu program pelatihan terhadap awak kabin PT. Indonesia Air Asia sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan dengan kompetensi tinggi yang dimiliki oleh awak kabin akan memberikan timbal balik yang bernilai yang diberikan perusahaan sehingga semakin meningkatkan komitmen organisasional awak kabin terhadap perusahaan.

Pelaksanaan program pelatihatidak hanya mengutamakan pada salah satu tingkatan saja, tetapi pada semua tingkatan, yang berbeda adalah tujuan, substansi, kurikulum, dan frekuensinya. Bagi yang dibawah standar pelatihatdilaksanakan dengan menambah materi yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan secara sempurna dan menyeluruh dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai standar operasional perusahaan (SOP). Sedangkan bagi yang normal pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk menumbuh kembangkan motivasi agar dapat lebih mengembangkan diri, pelatihan diarahkan untuk mampu menerima tugas dan memungkinkan jika terdapat promosi jabatan. Program pelatihan sering dilakukan oleh setiap perusahaan, seperti pada PT. Indonesia Air Asia (IAA) yang mana program pelatihan yang diterapkan pada setiap awak kabin merupakan pelatihan wajib yang dilakukan dengan tujuan untuk membentuk kompetensi sebagai seorang awak kabin yang profesional. Sementara itu, seluruh kegiatan pelatihan harus sesuai dengan regulasi *Civil Aviation Safety Regulation (CASR)* atau Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil dan harus diawasi oleh *Directorate General Civil Aviation (DGCA)* dari Kementerian Perhubungan Udara sebagai regulator. Kategoripelatihan awak kabin yang terdapat di PT Indonesia Airasia dan sudah mendapatkan izin dari DGCA diantaranya *initial traning, recurrent traning, requalification traning, differences traning, transition traning, up grading traning, instructor traning* dan *operating experience*. Semua jenis pelatihan tersebut dilakukan dengan

tujuan meningkatkan kinerja dari setiap awak kabin yang berorientasi pada *safety behavior*.

Semua personil awak kabin akan menerima pelatihan, pengujian, dan pengecekan sesuai dengan kategori pelatihan yang diikuti. Pelatihan dirancang untuk memastikan bahwa awak kabin menerima pelatihan yang memberikan pengetahuan tentang kebijakan dan prosedur keselamatan yang meliputi fase pra-penerbangan sampai fase pasca penerbangan di dalam kabin, memberikan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan prosedur baik dalam kondisi normal maupun darurat dan untuk memastikan bahwa awak kabin memahami tugas dan tanggung jawabnya untuk menjaga kenyamanan dan keselamatan penerbangan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan. Adanya program pelatihan kompetensi dilakukan di tempat yang sesuai untuk melakukan simulasi penggunaan peralatan keselamatan baik dalam kondisi normal maupun keadaan darurat dengan cara yang aman dan efektif, di bawah pengawasan instruktur berkualifikasi yang memantau keefektifan pelatihan, untuk memastikan bahwa setiap peserta mampu mempraktekkan penggunaan peralatan yang ada di pesawat (dapat menggunakan media seperti *static aircraft* dan *mock up*). Jika memungkinkan, kegiatan pelatihan / latihan gabungan antara pilot dan awak kabin harus dilakukan dengan tujuan meningkatkan koordinasi di dalam pesawat dan pemahaman bersama tentang faktor manusia yang terlibat dalam mengatasi situasi darurat dan ancaman keamanan. Peserta pelatihan harus mengikuti semua sesi dan menunjukkan bahwa mereka telah mencapai standar pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis yang dengan *passing grade* yang telah ditetapkan.

Awak kabin PT IAA harus mengikuti *recurrent training* dan *competency check* yakni melaksanakan program pelatihan dan pengujian setiap 12 bulan sekali. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menjalankan tugas penerbangan. Materi yang diberikan dalam jenis pelatihan ini diantaranya *Crew Resources Management (CRM) Training*, *Dangerous Goods (DG) Training*, *Aviation*

Security Training, Safety Emergency Procedures Training, Safety Management System (SMS) Training, Emergency Drill Training (yang dilakukan setiap dua tahun sekali) dan *KASH Training*. Pengujian pun dilakukan di akhir pelatihan SEP dengan skor minimal 90. Minimal skor awak kabin PT IAA adalah yang paling tinggi dibandingkan dengan maskapai lainnya di Indonesia, dengan demikian diharapkan awak kabin PT IAA memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan.

Akan tetapi berdasarkan data *Cabin Crew Training Department* PT IAA di tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah awak kabin yang tidak lulus atau mengalami kesulitan dalam menyelesaikan program pelatihan dikarenakan berbagai faktor diantaranya seluruh materi pelatihan menggunakan bahasa Inggris, waktu pelatihan yang relatif singkat dibandingkan dengan materi yang diberikan hal ini menuntut peserta pelatihan harus mampu menyesuaikan dengan program pelatihan yang dijalankan, kendala dalam beradaptasi dengan prosedur-prosedur baru, dan sebagainya. Selain ditujukan untuk peningkatan kompetensi, pelatihan yang harus dijalankan setiap awak kabin PT IAA bertujuan untuk meningkatkan komitmen organisasional mereka terhadap perusahaan. Dengan pelatihan yang baik diharapkan agar mereka merasa bagian dari perusahaan, memberikan kontribusi yang positif dan dapat memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, akan tetapi kendala yang ditemukan adalah banyak peserta pelatihan yang tidak lulus dalam tahap pengujian dikarenakan kurangnya persiapan, tidak menguasai materi dan tidak *update* dengan prosedur yang baru.

Kompetensi karyawan menjadi pondasi awal yang dibangun PT IAA untuk peningkatan kinerja karyawannya sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan yaitu menjadi perusahaan penerbangan bertarif rendah yang mampu memberikan kenyamanan dan keselamatan yang tinggi di setiap penerbangannya. Kompetensi awak kabin menentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas

kompetitif dari perusahaan. Standar kompetensi yang harus dimiliki seorang awak kabin PT IAA diukur dari pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas penerbangan baik dalam kondisi normal maupun keadaan darurat. Untuk meningkatkan kinerja awak kabin diharapkan mereka mampu untuk meningkatkan kompetensi yang mereka miliki sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas penerbangan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Kompetensi awak kabin PT Indonesia Air Asia dapat diukur diantaranya dari hasil *competency check* yang dilaksanakan setiap tahunnya kepada semua awak kabin, evaluasi yang dilakukan manajemen terhadap di suatu penerbangan secara *random*, banyaknya awak kabin yang cidera karena tidak menjalankan SOP dengan benar seperti tetap beraktivitas meskipun dalam cuaca yang buruk, atau bahkan tidak berhati-hati saat melakukan tugasnya meskipun hal tersebut sudah tertuang di dalam SOP, selain itu pun dapat terlihat dari jumlah *complaint* penumpang dan bahkan awak kabin secara tidak sengaja mengembangkan alat luncur di pintu pada saat penerbangan normal karena tidak mengikuti prosedur yang ada.

Kompetensi yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Awak kabin PT IAA yang telah mengikuti pelatihan dan memiliki kompetensi yang tinggi, akan dipertahankan untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, fasilitas dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya. Timbal balik yang sesuai yang diberikan perusahaan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Tingkat komitmen yang tinggi terlihat dari jumlah angka *turnover* di setiap perusahaan termasuk di PT IAA. Berdasarkan data HRD PT IAA angka *turnover* yang cukup tinggi berasal dari awak kabin junior. Awak kabin junior yang belum diangkat menjadi pegawai tetap dan masih berstatus kontrak belum mendapatkan *benefit* yang sama dengan karyawan tetap, sehingga mereka cenderung belum memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan, selain itu pun mereka belum dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan yang baru sehingga tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan masih rendah, alasan sebagai batu loncatan ke maskapai

domestik atau internasional lainnya juga merupakan salah satu penyebab kurangnya komitmen organisasional awak kabin yang baru bergabung di PT IAA. Diharapkan awak kabin yang telah mengikuti pelatihan akan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga perusahaan dapat memberikan kompensasi yang baik yang akan meningkatkan komitmen organisasional mereka terhadap perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang dihadapi oleh awak kabin PT Indonesia Air Asia yang adalah kurangnya pengetahuan terhadap tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang tertera pada SOP perusahaan, selain itupun kurangnya pengetahuan dan keterampilan berdampak pada pengambilan keputusan yang kurang tepat saat menghadapi masalah dalam penerbangan. Masalah lebih lengkapnya dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia masih dianggap belum maksimal, hal ini terlihat dari data pihak HRD yang menyebutkan terjadi penurunan angka *outstanding* di tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2016 melalui *End Year Review* (EYR) yang dilakukan untuk menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) setiap awak kabin, (2) Masih kurangnya komitmen organisasional yang dimiliki awak kabin, berdasarkan data yang dimiliki pihak HRD didapatkan jumlah *turnover* yang cukup tinggi justru berasal dari awak kabin junior. Hal ini dikarenakan mereka belum dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru perusahaan serta belum mendapatkan *benefit* yang sama karena masih berstatus kontrak, (3) Pelatihan terhadap awak kabin PT Indonesia Air Asia dinilai cukup berat, hal ini terlihat dari data yang dimiliki *Cabin Crew Department Training* disebutkan angka ketidak lulusan dari kategori *recurrent training* dan *competency check* cukup tinggi, demi menjaga kualitas awak kabinnya PT Indonesia Air Asia menetapkan batas skor minimal yang paling tinggi dibandingkan dengan maskapai penerbangan lainnya di Indonesia, (4) Kompetensi awak kabin terlihat dari pengetahuan, kemampuan

dan keterampilan saat menjalankan tugas penerbangan, tingkat kompetensi yang dinilai masih rendah dimiliki sejumlah awak kabin menyebabkan mereka tidak dapat menjalankan tugasnya secara maksimal. Dengan demikian, melalui mutu pelatihan yang baik sangat memungkinkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan secara signifikan sehingga pada akhirnya komitmen organisasional maupun kinerja dari awak kabin akan semakin meningkat. Melalui fenomena dan kondisi yang diuraikan pada latar belakang, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang **“PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Awak Kabin PT Indonesia Air Asia)”**.

1.3 Batasan Masalah

Melalui identifikasi masalah penelitian, dapat dibatasi pada beberapa permasalahan yaitu: (1) Objek penelitian difokuskan pada pengaruh program pelatihan dan kompetensi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya pada kinerja karyawan, dan (2) Subjek penelitian dibatasi pada awak kabin di PT Indonesia Air Asia.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah serta batasan masalah yang telah diuraikan diatas dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu: (1) Apakah program pelatihan dapat mempengaruhi kompetensi awak kabin PT Indonesia Air Asia? (2) Apakah program pelatihan dapat mempengaruhi komitmen organisasional awak kabin PT Indonesia Air Asia? (3) Apakah kompetensi dapat mempengaruhi komitmen organisasional awak kabin PT Indonesia Air Asia? (4) Apakah program pelatihan dapat mempengaruhi kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia? (5) Apakah kompetensi dapat mempengaruhi kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia? (6) Apakah

komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja awak kabin PT Air Asia?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini diantaranya: (1) Untuk mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kompetensi awak kabin PT Indonesia Air Asia, (2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasional awak kabin PT Indonesia Air Asia, (3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional awak kabin PT Indonesia Air Asia, (4) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia, (5) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia, (6) Untuk mengetahui pengaruh program komitmen organisasional terhadap kinerja awak kabin PT Indonesia Air Asia.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yang mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis, antara lain sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberi konsep teori dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi karyawan dalam meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi PT Indonesia Air Asia dalam melakukan program pelatihan dan kompetensi sebagai sarana untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja awak kabin sehingga tercipta pegawai yang memiliki orientasi pada perilaku keselamatan (*safety behavior*).

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini tersusun dalam 7 (tujuh) bab yang masing-masing diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, penelitian terdahulu, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, untuk melihat sejauh mana teori yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan yang nyata serta mendukung pemecahan masalah.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dikemukakan kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas mengenai definisi operasional variabel, desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data.

BAB V ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan diuraikan gambaran umum objek penelitian mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, kegiatan-kegiatan dan usaha perusahaan, serta data responden. Hubungan dimensi setiap variabel yang diteliti juga dijelaskan.

BAB VI IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini menguraikan mengenai implikasi dari temuan penelitian terhadap pihak manajerial.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini adalah bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran-saran berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Unggul