

**ANALISIS CAPACITY BUILDING PILOT DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. GARUDA INDONESIA**

*Fahrul Anwar Syadat¹, Mohamad Irfanul Hakiem², Eka Rofiyanti³

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi

²Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM, Jakarta

Abstract.

This study aims to identify and analyze capacity building, obstacles in increasing capacity building and efforts/solutions to overcome these obstacles. This is based on the imbalance between the operation of the pilot training system and the needs of the pilot. There were 20% of pilot trainees who had their training postponed and of the 16 required trainings, around 30% of the pilots trained only attended 4 of the trainings. Total training does not include 13 Specialized Training. This research was conducted at PT Garuda Indonesia from April to August 2021. This study used a qualitative approach. Data was collected by observation, literature study, and interviews with 7 informants. The concept used in this research is capacity building. The results of this study are that the system for increasing capacity building is very good because Garuda Indonesia has its own training plan, but in practice there are currently obstacles due to the Covid-19 pandemic, where out of around 16 basic training, only 4 trainings are carried out. by prospective pilots and no specialized training has been followed. PT. Garuda Indonesia provides a forum for all its employees in the form of associations in each field, such as that of Garuda pilots, there is an association called the Garuda Pilots Association (APG) which accommodates various suggestions, inputs, complaints and various improvement efforts from all existing pilots to submitted to the leadership through the APG

Keywords: Capacity Development, Human Resources, and Pilot

Cronicle of Article:Received (00,00,2020); Revised (00,00,2020); and Published (00,00,2020).

©2020 Jurnal Administrasi Bisnis & Entrepreneurship, Program Studi Adminitrasi Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM

Profile and corresponding author: Fahrul Anwar Syadat adalah Program Studi Administrasi Publik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM. Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55 Cempaka Putih Kota Jakarta Pusat 10530. *Corresponding Author:* fahrul_stiami@yahoo.co.id

How to cite this article Syadat, Anwar Fahrul., Hakiem, Mohammad Irfanul., Rofiyanti, Eka. (2023). 'Analisis Capacity Building Pilot Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Garuda Indonesia', *Adbispreneur*, 3 (1), pp. 20-26 Available at: <http://JAMBIS>

PENDAHULUAN

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk (beroperasi sebagai Garuda Indonesia, sebelumnya Garuda Indonesian Airways), Dilansir dari garuda-indonesia.com (2021), munculnya meskapai nasional Indonesia ini diawali dengan ditandatanganinya perjanjian Konferensi Meja Bundar (KMB)

pada 1949, setelah itu Pada 21 Desember 1949 dilaksanakan perundingan lanjutan dari hasil KMB antara pemerintah Indonesia dengan maskapai KLM mengenai berdirinya sebuah maskapai nasional. Presiden Soekarno memilih dan memutuskan “Garuda Indonesian Airways” (GIA) sebagai nama maskapai ini. Garuda Indonesia saat ini melayani lebih dari 60 destinasi di seluruh dunia dan berbagai lokasi di Indonesia. Garuda Indonesia Group mengoperasikan 210 armada pesawat sebagai jumlah keseluruhan dengan rata-rata usia armada dibawah lima tahun. Adapun Garuda Indonesia sebagai mainbrand saat ini mengoperasikan sebanyak 142 pesawat, sedangkan Citilink mengoperasikan sebanyak 68 armada.

Dengan status maskapai nasional dan jumlah pesawat yang dioperasikan, Garuda Indonesia memerlukan pilot yang unggul untuk melakukan penerbangan. Hal ini dikarenakan salah satu posisi utama terpenting sebagai perusahaan jasa layanan penerbangan dalam PT Garuda Indonesia ialah pilot. Sehingga manajemen sumber daya manusia, yang mana adalah pilot, menjadi penting sebagai representasi kualitas pelayanan PT Garuda Indonesia.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, Garuda Indonesia juga memiliki pendidikan khusus bagi pilot yang diterima untuk memperoleh rating guna meningkatkan kompetensi pilot dalam melakukan penerbangan pesawat komersial. Namun karena faktor pandemic Covid-19, seluruh pendidikan dan pelatihan pilot Garuda Indonesia ditunda semenjak 2020. Kebutuhan pilot garuda dan permasalahan waktu pendidikan atau pelatihan yang ada dengan ditundanya pendidikan dan pelatihan pilot trainee bersifat kontradiktif dan menjadi permasalahan baru bagi pihak Garuda Indonesia.

Menurut hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, terdapat 20% pilot trainee yang ditunda pelatihannya. Sedangkan pilot yang mengikuti pelatihan seharusnya bisa menyelesaikan pelatihan pada awal 2020 sampai Agustus, dan mampu menuju ke tahap penerbangan pesawat komersial dengan pengawasan Instruktur Penerbang. Selama pelatihan ditunda, sistem pelatihan tidak diberikan dengan bentuk yang lebih menyesuaikan dengan kondisi saat ini (misalnya penjabaran materi secara online untuk stimulus ingatan siswa), sehingga hal ini bisa disebut sebagai stagnasi proses pengembangan kapasitas pilot trainee. D.M. Rizki dalam Novi Kandiyah, dkk (2020: 12) mengatakan bahwa pengembangan kapasitas diartikan sebagai serangkaian proses atau gerakan dalam perubahan pada individu, kelompok, organisasi, dan sistem untuk memperkuat penyesuaian kemampuan.

Sesuai dengan permasalahan di atas, peneliti mengasumsikan bahwa tidak ditemukannya sistem keberlanjutan dalam pelatihan dan pendidikan yang diberikan oleh Garuda Indonesia kepada pilot traineenya. Sehingga dalam kata lain, organisasi juga tidak bisa memberikan inovasi pelatihan dan pendidikan sebagai sebuah gerakan perubahan dalam sistem yang sesuai dengan kondisi eksternal saat ini. Sedangkan untuk membentuk dan mengoptimalkan kompetensi dan kinerja pilot, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Mengingat pentingnya capacity building terhadap pilot dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang berada di bawah negara, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Capacity Building Pilot dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT Garuda Indonesia.”

LITERATUR REVIUW

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berfokus pada kata manajemen atau pengelolaan. Berdasarkan pandangan Flippo yang dikutip oleh Syafri dan Alwi (2014: 9) mengenai manajemen sumber daya manusia. “*Personnel management is the planning organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals*”. Kutipan tersebut menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan demi mencapai tujuan-tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

M. Nawawi (2015: 78) mengatakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan manajemen sumber daya manusia tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat."

Basir Barthos (2012: 2) juga menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat terintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (asset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan memanfaatkan secara produktif.

2. Capacity Building (Pengembangan Kapasitas) Pegawai

Morison dalam Erlin Damayanti, dkk (2014: 466) mengatakan bahwa: "*Capacity building sebagai suatu proses untuk melakukan serangkaian gerakan, perubahan multi-level di dalam individu, kelompok organisasi dan sistem dalam rangka rangka untuk memperkuat penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.*" Merilee S.Grindle dalam Erlin Damayanti, dkk (2014: 466) sebagai pakar capacity building yang lebih khusus mengkaji dalam bidang pemerintahan memfokuskan capacity building pada tiga dimensi, yaitu:

1. Development of the human resourch;
2. *Strengthening organization*, dan;
3. Reformation of institutions.

Riyadi Erlin Damayanti, dkk (2014: 466) mengungkapkan bahwa capacity building mempunyai dimensi dan tingkatan berikut:

- a) Dimensi dan tingkatan pengembangan kapasitas pada individu;
- b) Dimensi dan tingkatan pengembangan kapasitas pada organisasi, dan;
- c) Dimensi dan tingkatan pengembangan kapasitas pada sistem.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Nazir dalam Mulyadi (2014:97) yakni: "Desain penelitian dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki." Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Teknik Observasi, dan Teknik Wawancara. Informan dalam penelitian ini diantaranya Staf SDM, Instruktur Penerbang, Pilot, dan Pilot Trainee. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu *Data Reduction* (Reduksi Data), *Data Display* (penyajian data) dan *Conclusion Drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Capacity Building Pilot Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT. Garuda Indonesia

Capacity building merupakan proses untuk mengembangkan kapasitas seseorang berupa keterampilan, bakat dan kemampuan dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dan memberikan perubahan yang baik dalam organisasi tersebut. Mengangkat apa yang disampaikan oleh Merilee S. Grindle bahwa capacity building terbagi atas tiga dimensi yaitu; development of human resourch,

strengthening organization dan reformation of institutions. Ketiganya akan dibahas dengan menyertakan hasil penelitian berikut.

a. Development of Human Resourch

Development Of Human Resourch merupakan proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada sebuah organisasi. Proses pengembangan SDM pilot yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia dapat dilakukan melalui beberapa tahap, di mana tahapan tersebut memiliki kriteria dan kualifikasi tertentu. Tahapan tersebut juga merupakan bagian dari rangkaian pengembangan SDM pilot di PT. Garuda Indonesia. Proses pengembangan SDM yang dilakukan adalah melalui sistem rekrutmen karyawan, training karyawan dan sistem pemanfaatan tenaga kerja hingga pemberhentian tenaga kerja.

Pengembangan SDM pilot di PT. Garuda Indonesia dalam capacity building yang dilakukan bahwa tahapan yang dilakukan dari perekrutan hingga pemberhentian karyawan cukup sistematis dan berdasarkan ketentuan/SOP yang berlaku. Proses rekrutmen yang dilakukan di PT. Garuda Indonesia berjalan secara sistematis, terbuka, transparan, terpublikasi di internet dan memiliki kualifikasi yang sangat jelas sesuai dengan kebutuhan pilot. Selain itu, sistem seleksi yang dilakukan juga menggunakan sistem gugur pada setiap tahapan seleksi yang berjalan. Kemudian, tahapan training pilot setelah rekrutmen melalui dua tahap training yaitu ground dan specialized training yang berisi berbagai materi training dengan jangka waktu selama satu tahun. Sistem pemanfaatan tenaga kerja di Garuda Indonesia juga sangat memerhatikan bagaimana keadilan dan kesejahteraan yang diberikan. Pada masa pandemi covid 19 ini, semua pilot yang ada diberikan kesempatan bertugas dengan jadwal yang terbagi rata. Terakhir, pertimbangan dalam pemberhentian kru di Garuda Indonesia sangat memerhatikan SOP yang berlaku. Pada pilot di Garuda Indonesia, pilot tidak bisa diberhentikan kecuali dengan alasan sudah memasuki usia batas kerja, terlibat terorisme dan menggunakan obat-obatan terlarang.

b. Strengthening Organization

Strengthening Organization merupakan proses penguatan organisasi. Proses penguatan organisasi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia dapat dilakukan melalui beberapa hal, pertama mengenai struktur organisasi yang dibangun pada organisasi penerbangan di Garuda Indonesia, selanjutnya pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan kepada karyawan. Proses penguatan organisasi di Garuda Indonesia, yakni: Pertama mengenai struktur organisasi yang dibangun oleh PT. Garuda Indonesia, struktur yang dibentuk berdasarkan apa yang disampaikan oleh informan sudah tersusun sistematis, dengan posisi utama diduduki oleh president ceo, diikuti oleh deputi-deputi yang membawahi beberapa chief yang memegang dan bertanggung jawab untuk pekerjaan team setiap bidangnya.

Selanjutnya, penguatan organisasi yang dibentuk oleh Garuda Indonesia adalah dengan membentuk kepemimpinan dan lingkungan organisasi yang terbuka akan kritik dan saran dari semua anggota kerja. Selain itu, kepemimpinan di Garuda Indonesia dibuat dengan memahami betul tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh semua karyawannya, sehingga para pimpinan mengetahui apa saja kebutuhan dan fasilitas yang mampu menunjang semangat kerja dan kapasitas karyawannya agar dapat meningkatkan performanya.

c. Reformation of Institutions

Reformation of Institutions merupakan proses perubahan sistem yang ada dalam lingkup manajemen Garuda Indonesia dan lingkungan organisasi yang ada di Garuda Indonesia. Reformasi tersebut dapat dilihat dengan adanya agen perubahan yang tersedia dan diwadahi oleh sebuah asosiasi, pola pikir yang terbentuk pada pilot, jaringan kerja yang dimiliki atau akan dibentuk. Proses reformasi institusi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia, yakni Pertama,

berdasarkan apa yang disampaikan oleh informan wawancara tersebut bahwa pada pelaksanaan kegiatan di Garuda Indonesia terdapat agen perubahan yang tidak lain adalah seluruh pilot yang tergabung didalamnya. Semua dapat dengan mudah menyalurkan aspirasi melalui Asosiasi Pilot Garuda (APG).

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan organisasi dan kerja di Garuda Indonesia hanya satu yang perlu diubah yaitu proses kenaikan posisi/jabatan yang masih dengan sistem senioritas atau berdasarkan berapa lama seseorang bekerja di sana. Sehingga butuh waktu lama untuk seseorang bisa naik posisi padahal memiliki kompetensi yang memenuhi syarat yang ditentukan. Sedangkan yang perlu dipertahankan adalah kekompakan seluruh karyawan yang bekerja dalam menjalankan tugas dan bersosial.

Selanjutnya, pola pikir penerbang di Garuda Indonesia semuanya seragam, yaitu berpikir untuk memberikan pelayanan terbaik dan maksimal untuk penumpang dengan mengutamakan ketepatan waktu dan keramahtamahan. Sedangkan jaringan kerja yang dimiliki oleh Garuda Indonesia adalah anak-anak perusahaan seperti citilink, aerotrans, aerowisata, aerofood dan kini di masa pandemi covid 19, Garuda Indonesia ingin mengembangkan pada kargo atau ekspedisi karena terbatasnya penerbangan yang mengantar penumpang.

Hambatan-Hambatan Proses Capacity Building Pilot pada PT Garuda Indonesia

Dalam pelaksanaan capacity building yang dilakukan oleh para pilot di PT. Garuda Indonesia, terdapat beberapa hambatan pada setiap tahapannya. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya; hambatan yang dirasakan saat mengikuti pelatihan; hambatan dengan sistem pemanfaatan tenaga kerja selama masa pandemi covid-19; hambatan dalam pengembangan karir di Garuda Indonesia; dan hambatan saat penyaluran pendapat kepada pimpinan.

Solusi yang Ditawarkan dalam menangani Hambatan yang Terjadi

Pada setiap hambatan yang diterima oleh para pilot yang tergabung dalam PT. Garuda Indonesia, terdapat alternatif ataupun solusi untuk mengurangi potensi hambatan tersebut semakin meningkat dan tidak terkendali. Salah satunya adalah tersedianya agen perubahan yang diwadahi oleh perusahaan sehingga mampu menampung segala bentuk masukan dan solusi yang ditawarkan oleh tenaga kerja/karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan penjelasan hasil penelitian tersebut, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Capacity building pegawai dalam manajemen SDM pada pilot di PT. Garuda Indonesia yaitu pada development of human resource yang berjalan dapat dilakukan melalui beberapa tahap, di mana tahapan tersebut memiliki kriteria dan kualifikasi tertentu. Proses rekrutmen yang dilakukan di PT. Garuda Indonesia berjalan secara sistematis, terbuka, transparan, terpublikasi di internet dan memiliki kualifikasi yang sangat jelas sesuai dengan kebutuhan pilot. Dalam strengthening organization, struktur yang dibentuk sudah tersusun secara sistematis. Organisasi juga membentuk kepemimpinan dan lingkungan organisasi yang terbuka akan kritik dan saran dari semua anggota kerja. Dalam perihal reformation of institutions, terdapat agen perubahan yang tidak lain adalah seluruh pilot yang tergabung di dalamnya. Semua dapat dengan mudah menyalurkan aspirasi melalui Asosiasi Pilot Garuda (APG). Ada yang perlu diubah yaitu proses kenaikan posisi/jabatan yang masih dengan sistem senioritas atau berdasarkan berapa lama seseorang bekerja di sana. Pola pikir penerbang di Garuda Indonesia semuanya seragam, yaitu berpikir untuk memberikan pelayanan terbaik dan maksimal untuk penumpang dengan mengutamakan ketepatan waktu dan keramahtamahan.

2. Hambatan dalam penerapan capacity building di antaranya adalah hambatan pada sistem pemanfaatan tenaga kerja yang diberlakukan, hambatan dalam pengembangan karir, dan hambatan dalam proses penyampaian aspirasi. Di mana secara garis besar, hambatan yang dirasakan karena kondisi pandemi covid 19, pembaruan sistem materi, dan adaptasi terhadap situasi kondisi di lapangan.
3. Solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut di antaranya adalah dibutuhkannya inisiatif dari para pilot untuk lebih sering mempelajari melalui berbagai media dan sumber sehingga dapat mengikuti pelatihan dengan cepat. Komunikasi dan sosialisasi yang baik sangat diperlukan untuk membangun hubungan yang baik. Memanfaatkan waktu kerja yang lebih luang di masa pandemi ini dengan meningkatkan kemampuan atau kompetensi di luar bidang pekerjaan. Hambatan mengenai pengembangan karir perlu sekali diatasi dengan cara mengubah pola pikir yang masih puas dengan apa yang diperoleh dan merasa berat dengan apa saja yang dianggap ujian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Bahri, Syaiful. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Barthos, Basir. 2013. *Manajemen Kearsipan: Untuk Lembaga Negara, Swasta, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Creswell, John W. 2012. *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- Dewi dan Harjoyo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang: UNPAM PRESS.
- Mahmudah, Enny. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Mulyadi, Mohammad. 2014. *Metode Penelitian Praktis Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Publica Institute.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masram, & Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Pynes, Joan, E. 2013. *Human Resources Managemen for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rifa'i, Muhammad, et al. 2013. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Sellang, Kamaruddin. 2016. *Administrasi dan Pelayanan Publik: Antara Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN Press.
- Bariqi, Muhammad Darari, 2018, "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia", dalam JSMB Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, Vol. 5 (2) hlm. 64-69.

- Damayanti, Erlin, dkk, 2016, "Strategi Capacity Building Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Potensi Kampoeng Ekowisata Berbasis Masyarakat Lokal", dalam Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 2, No. 3, Hal. 464-470.
- Pikanthi, Dyah dan Novi Kandiyah, 2020, "Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah", dalam Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi, Vol. 7 No. 1 (2020): Jurnal Bisnis Manajemen dan Akuntansi – Maret.
- Suhariyanto, Tatbita Titin, 2020, "Analisis Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Industri Velg Mobil)", dalam Jurnal OPSI Vol 13 No.1 Juni 2020.
- Sunahwati, Eka, 2019, "Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance", dalam JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), Vol.23 (1), May 2019, 50-62 ISSN 0852-9213 (Print), ISSN 2477-4693.
- Yuliyanti, Erlina, 2020, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management Di Smk Muhammadiyah Prambanan", dalam Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 04 No. 01 (2020) : 24-35.