BAB 1: PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam industri penerbangan yang sangat dinamis dan erat dengan regulasi, kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu pilar utama untuk menjaga keselamatan, keamanan, dan kualitas layanan. Sebagai maskapai penerbangan yang memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh personel, terutama yang berkaitan langsung dengan operasional penerbangan, memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai dengan standar industri. Salah satu upaya strategis yang dilakukan adalah melalui penyelenggaraan pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan di training center.

Perusahaan mengelola sumber daya manusianya berdasarkan roadmap yang telah disusun dan sesuai dengan arah kebijakan strategis manajemen agar target kualitas SDM yang diharapkan Perseroan tercapai. Guna mewujudkan hal tersebut, Perusahaan berupaya mengembangkan sumber daya manusianya dengan melaksanakan berbagai program pengembangan SDM yang utamanya diarahkan pada dua kerangka utama, yaitu pemahaman terhadap budaya Perseroan serta peningkatan kompetensi individu.

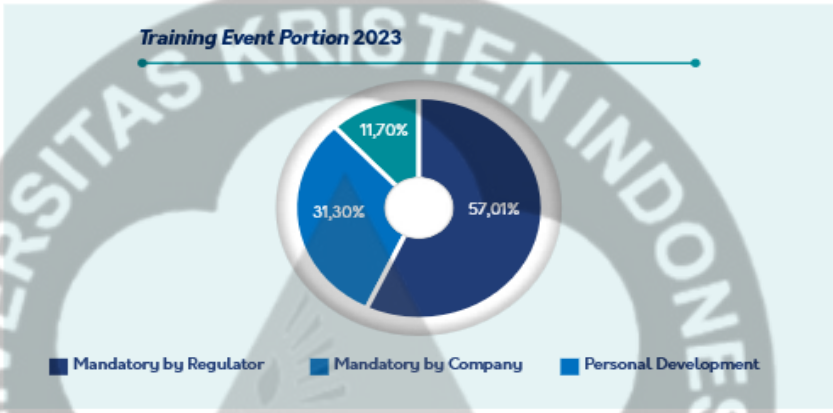
Perusahaan mengklasifikasikan untuk jenis pelatihan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

1. *Mandatory by Regulator*: Pelatihan yang wajib diikuti oleh pegawai terkait regulasi peraturan penerbangan sipil dengan syarat pemenuhan *license* seperti license untuk *Pilot, Flight Attendance, Flight Operation Officer* (FOO), dan *Engineer*.
2. Mandatory by Company: Pelatihan yang wajib diikuti oleh pegawai sebagai syarat pemenuhan kompetensi dasar yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan rumpun jabatan pegawai dan kompetensi yang tercantum di dalam Training Manual.

3. *Personal Development*: Pelatihan yang opsional diikuti oleh pegawai untuk mengembangkan *personal competency* dan peningkatan wawasan pribadi pegawai.

   Dengan komposisi sebagai berikut :

Gambar 1. Data Komposisi Jenis Kategori Pelatihan



Source Data : Annual Report Tahun 2023

Training center di perusahaan penerbangan memiliki peran penting dalam menyediakan pelatihan yang memenuhi standar nasional maupun internasional, termasuk regulasi dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, IATA, ICAO, dan otoritas lainnya. Namun, dalam pelaksanaan proses bisnis pengelolaan pelatihan tersebut, terdapat berbagai potensi risiko yang dapat menghambat tercapainya tujuan pelatihan, baik yang bersumber dari faktor internal seperti keterbatasan sumber daya, prosedur yang rigit maupun dari faktor eksternal seperti perubahan regulasi atau kondisi geopolitik. Adapun kondisi *pandemic* Covid-19 di Tahun 2020 yang terjadi secara global sangat mempengaruhi kinerja industri Penerbangan di Indonesia, hal ini berdampak pada Perusahaan sehingga upaya untuk tetap mempertahankan keberlangsungan bisnis dilakukan. Perseroan mengadakan program pensiun dini untuk pegawai pada tahun tersebut. Berikut data pegawai berdasarkan profesi tahun 2020 sampai dengan 2023 sesuai dengan *annual report*.

Tabel 1. Data Pegawai Berdasarkan Profesi

Profesi	Tahun					
	2020	2021	2022	2023	2024	Penurunan % (2020 ke 2024)
Pilot	1266	1191	1144	1127	1090	**-13,90%**
FA (Flight Attendant)	2372	2087	1924	1838	1927	**-18,76%**
Teknik	105	87	73	74	93	**-11,43%**
Niaga	578	446	285	243	55	**-90,48%**
Airport Handling	498	448	313	304	265	**-46,78%**
Administrasi & Umum	1127	944	720	815	1072	**-4,88%**
Total	5946	5203	4459	4401	4502	**-24,28%**

Tabel 2 Jumlah Pegawai Tahun 2020 dan 2021 berdasarkan Profesi

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Profesi
Table of Total Employees by Profession

(dalam satuan orang)
(in person)

Usia Age	2021			2020		
	Pria Male	Wanita Female	Total	Pria Male	Wanita Female	Total
Penerbang Pilot	1.165	26	1.191	1.233	33	1.266
Awak Kabin Cabin Crew	408	1.679	2.087	486	1.886	2.372
Teknik Maintenance	60	27	87	75	30	105
Niaga Commercial	199	247	446	267	311	578
Airport Handling	332	116	448	377	121	498
Administrasi & Umum Administration & General	494	450	944	599	528	1.127
Total	2.658	2.545	5.203	3.037	2.909	5.946

Source Data : Annual Report Tahun 2021

Tabel 3. Jumlah Pegawai Tahun 2021 dan 2022 berdasarkan Profesi

JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN PROFESI

TOTAL EMPLOYEES BY PROFESSION

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Profesi
Table of Total Employees by Profession

(dalam satuan orang)/(in person)

Usia / Age	2022			2021		
	Pria / Male	Wanita / Female	Total	Pria / Male	Wanita / Female	Total
Penerbang/Pilot	1.119	25	1.144	1.165	26	1.191
Awak Kabin/Cabin Crew	377	1.547	1.924	408	1.679	2.087
Teknik/Maintenance	53	20	73	60	27	87
Niaga/Commercial	130	155	285	199	247	446
Airport Handling	229	84	313	332	116	448
Administrasi & Umum/Administration & General	400	320	720	494	450	944
Total	**2.308**	**2.151**	**4.459**	**2.658**	**2.545**	**5.203**

Source Data : Annual Report Tahun 2022

Tabel 4. Jumlah Pegawai Tahun 2022 dan 2023 berdasarkan Profesi

Tabel Jumlah Pegawai Berdasarkan Profesi
Table of Total Employees by Profession

(dalam satuan orang)
(in person)

Profesi / Profession	2023			2022		
	Pria / Male	Wanita / Female	Total	Pria / Male	Wanita / Female	Total
Penerbang / Pilot	1.102	25	1.127	1.119	25	1.144
Awak Kabin / Cabin Crew	364	1.474	1.838	377	1.547	1.924
Teknik / Maintenance	54	20	74	53	20	73
Niaga / Commerce	108	135	243	130	155	285
Airport Handling	220	84	304	229	84	313
Administrasi & Umum / Administration & General	435	380	815	400	320	720
Total / Total	2.283	2.118	4.401	2.308	2.151	4.459

Source Data : Annual Report Tahun 2023

Tabel 5. Jumlah Pegawai Tahun 2024 berdasarkan Profesi

Usia Profession	2024			2023		
	Pria Male	Wanita Female	Total	Pria Male	Wanita Female	Total
Penerbang Pilot	1.065	25	1.090	1.102	25	1.127
Awak Kabin Cabin Crew	367	1.560	1.927	364	1.474	1.838
Teknik Maintenance	67	26	93	54	20	74
Niaga Commerce	21	34	55	108	135	243
Airport Handling	100	65	265	220	84	304
Administrasi & Umum Administration & General	558	514	1.072	435	380	815
Total	**2.278**	**2.224**	**4.502**	**2.283**	**2.118**	**4.401**

Source Data : Annual Report Tahun 2024

Dalam hal perubahan kondisi pegawai tahun 2020 sampai dengan 2024 tersebut kategori profesi niaga, *airport handling* dan administrasi mengalami penurunan yang cukup signifikan, beberapa hal berkaitan dengan SDM menjadi perhatian dalam menjalankan fungsinya. Hal ini tidak terlepas dari proses untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar lebih adaptif dengan perubahan ini.

Risiko yang tidak terkelola dengan baik dapat berdampak pada kualitas pelatihan, efisiensi operasional, hingga kepatuhan terhadap regulasi penerbangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan merumuskan mitigasi atas risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan pelatihan.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh terkait proses bisnis pengelolaan pelatihan, mengidentifikasi risiko yang ada, serta melakukan analisis dan evaluasi terhadap risiko ketidaktercapaian tujuan (KTD), sehingga dapat dirumuskan strategi mitigasi untuk mengendalikan atau mengurangi tingkat risiko yang tinggi. Adapun hasil dari penelitian ini terletak pada kebutuhan perusahaan untuk mengelola pelatihan tidak hanya sebagai fungsi administrasi SDM, tetapi sebagai elemen strategis dalam mempertahankan kinerja operasional, reputasi, dan kepatuhan terhadap regulasi. Dengan adanya pendekatan manajemen risiko dalam pengelolaan

pelatihan, diharapkan training center dapat secara lebih adaptif merespons dinamika industri dan mendukung transformasi SDM yang lebih tangguh. Meskipun telah terdapat berbagai penelitian mengenai manajemen risiko, sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor operasional, manufaktur, pertambangan, maupun lembaga pelatihan secara umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan manajemen risiko pada proses bisnis pengelolaan pelatihan di industri penerbangan masih sangat terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada identifikasi risiko dan penerapan manajemen risiko secara umum, namun belum mengaitkan secara langsung risiko-risiko tersebut dengan ketidaktercapaian tujuan kinerja (Objective and Key Results/OKR) pada unit Training Center.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) berupa belum adanya kajian yang mengintegrasikan proses bisnis pengelolaan pelatihan, identifikasi Risiko Ketidaktercapaian Tujuan (KTD), evaluasi tingkat risiko berdasarkan kerangka manajemen risiko BUMN, serta penyusunan strategi mitigasi yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran kinerja Training Center pada industri penerbangan.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengembangan analisis manajemen risiko yang berfokus pada keterkaitan antara risiko-risiko dalam proses pengelolaan pelatihan dengan pencapaian Objective and Key Results (OKR) Training Center. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi dan memetakan risiko, tetapi juga menentukan risiko yang paling kritikal terhadap pencapaian tujuan unit, mengevaluasi prioritas penanganannya, serta merumuskan strategi mitigasi yang dapat mendukung peningkatan efektivitas kinerja Training Center secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis pengelolaan pelatihan yang berjalan di Training Center?
2. Bagaimana asesmen risiko terkait ketidaktercapaian tujuan (KTD) berdasarkan tingkat peluang dan dampak yang mungkin terjadi pada setiap tahapan proses bisnis pengelolaan pelatihan?
3. Bagaimana proses evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan tingkat risiko serta prioritas penanganannya?
4. Apa saja rencana mitigasi yang tepat untuk risiko- risiko sampai dengan level risiko tertinggi?
5. Bagaimana mekanisme *monitoring* dan pelaporan risiko dijalankan dalam mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian risiko secara berkelanjutan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan mitigasi terkait pelatihan di *training center*. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menggambarkan proses bisnis pengelolaan pelatihan pada *Training Center*.
2. Melakukan asesmen terhadap risiko ketidaktercapaian tujuan pelatihan (KTD) berdasarkan tingkat peluang dan dampak pada setiap tahapan proses bisnis pelatihan.
3. Mengevaluasi risiko pengelolaan pelatihan, yaitu memeringkatkan KTD guna menentukan prioritas penanganan yang tepat.
4. Merumuskan rencana mitigasi risiko untuk kejadian dengan *level of risk*.
5. Menganalisis mekanisme *monitoring* dan pelaporan risiko sebagai bagian dari sistem pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan baik

secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah manfaat penelitian yang dirumuskan:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur di bidang manajemen risiko, khususnya dalam konteks pengelolaan pelatihan pada industri penerbangan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen *Training Center* dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan memitigasi risiko-risiko dalam proses pelatihan, sehingga tercipta sistem pelatihan yang lebih andal dan efisien.

1.4.3 Manfaat bagi Peneliti

Memberikan pengembangan pengetahuan akademik, peningkatan kemampuan analitis dan kritis, penguatan kompetensi professional, penerapan teori ke praktik dan kontribusi dalam pengambilan keputusan strategis.