

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan Nasional yang berlandaskan garis-garis besar haluan negara, yang telah dan akan terus dilaksanakan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 telah mengakibatkan tidak saja keadaan kehidupan ekonomi dan sosial yang lebih baik bagi seluruh rakyat Indonesia tetapi juga menimbulkan dorongan dan tuntutan untuk mengadakan modernisasi di segala bidang kehidupan rakyat, baik melalui sektor swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang diberikan amanah untuk mengelola bandar udara, sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia sejak tahun 1962.

Sesuai Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan, bandar udara memiliki peran sebagai :

1. simpul dalam jaringan transportasi
2. pintu gerbang kegiatan perekonomian
3. tempat kegiatan alih moda transportasi
4. pendorong dan penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan
5. pembuka isolasi daerah, pengembangan daerah perbatasan, dan penanganan bencana
6. prasarana memperkuat Wawasan Nusantara dan kedaulatan negara

Indonesia memiliki potensi peningkatan lalu lintas angkutan udara dilihat dari kenaikan *volume* angkutan udara dalam 20-30 tahun ini. Hal ini didorong

oleh kemajuan *e-commerce*, perkembangan *global supply chain*, dan upaya untuk menurunkan biaya inventaris yang mahal serta memperpendek *order cycle time*. Walaupun *volume* barang yang diangkut melalui angkutan udara masih relatif kecil, namun nilai barang yang diangkut terus meningkat dari tahun ke tahun, baik untuk pengiriman dalam negeri maupun luar negeri. Lebih lanjut potensi yang dimiliki oleh Indonesia saat ini adalah, Indonesia dilewati 2 (dua) jalur penerbangan Internasional (*Major Air Traffic Flow*) yang memberikan peluang dalam pengembangan pangsa pasar transportasi udara ke depan, khususnya terkait dengan *ASEAN Open Sky*.

Melihat prospek pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan lalu lintas kebandarudaraan global dan Indonesia, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) optimis dapat meraih setiap peluang dan potensi yang tercipta. Hal ini diwujudkan melalui strategi dan pengembangan usaha melalui ; *service excellence, revenue enhancement, cost and risk management* dan *socioeconomically responsible green corporation*.

Di tingkat Internasional, Indonesia tergabung dalam *International Civil Aviation Organization* (ICAO), yang merupakan salah satu agensi khusus Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) sejak Mei 1950. ICAO merupakan salah satu organisasi yang secara khusus menangani persoalan teknis penerbangan sipil internasional agar dapat diciptakan keteraturan dan sistematika yang jelas dalam bingkai kerja sama internasional. Organisasi ini dapat dikatakan berhasil karena sistem manajemen yang terstruktur dengan baik memungkinkan berbagai kerja sama terlaksana dengan baik antar negara anggota yang berjumlah 191 negara. ICAO juga melahirkan *Standard and Recommended Practices* (SARPs) yang menjadi dasar peraturan internasional melalui Annex dan *ICAO Document*.

Fokus utama ICAO adalah *safety, security* dan *environment* melalui pengembangan berkelanjutan (*sustainable development*). Sesuai dengan

*International Civil Aviation Organization (ICAO) Document 8973, definisi security* berbunyi :

*“safeguarding civil aviation against act of unlawful interference. This combination of measure and human and material resources“*

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan, definisi keamanan penerbangan adalah :

“suatu keadaan yang memberikan perlindungan kepada penerbangan dari tindakan melawan hukum melalui keterpaduan pemanfaatan sumber daya manusia, fasilitas, dan prosedur”

Keamanan penerbangan menjadi salah satu fokus utama dalam 1 (satu) dekade ini. Bermula dari tahun 2005, *Transportation Security Administration (TSA)* Amerika Serikat menetapkan bahwa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, Denpasar tidak memenuhi standar keamanan *International Civil Aviation Administration*, biasa disebut *Travel Warning* sebagai dampak Bom Bali II. TSA merupakan salah satu lembaga Departemen Keamanan Dalam Negeri Amerika Serikat (*United States Department of Homeland Security*; disingkat DHS), departemen eksekutif federal pemerintah Amerika Serikat yang dibentuk setelah serangan 11 September dan bertugas melindungi Amerika Serikat dan teritori Amerika Serikat dari serangan teroris, kecelakaan disengaja, dan bencana alam. Meski namanya mirip Departemen Dalam Negeri Amerika Serikat, justru DHS yang dianggap setara dengan kementerian dalam negeri di negara lain. Pada tahun fiskal 2011, DHS menerima anggaran sebesar \$ 98,8 miliar dan membelanjakan \$ 66,4 miliar. TSA difokuskan untuk masalah keamanan di bandara-bandara Amerika. Undang-undang Amerika Serikat mewajibkan TSA melakukan penilaian keamanan di bandara-bandara luar negeri yang melayani penerbangan langsung ke Amerika Serikat, termasuk menentukan apakah keamanan di bandara tersebut memenuhi standar internasional atau tidak.

*Travel Warning* ini berhasil dicabut pada tahun 2007 melalui serangkaian *assessment* sehingga Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, Denpasar dinilai memenuhi standar keamanan TSA dan ICAO. Hingga saat ini, Bandara I Gusti Ngurah Rai menjadi satu-satunya bandara di Indonesia yang telah diaudit oleh TSA dan dinyatakan memenuhi standar.

*Assessment* yang dilakukan oleh TSA tersebut berdampak luas, mengubah wajah Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai menjadi layak dalam sisi *security* pada industry penerbangan global. Tidak hanya itu, hal ini menjadi momentum Reformasi Airport Security di Lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero). Mengubah pemikiran bahwa masih banyak yang harus diperbaiki dalam sistem *aviation security* (Avsec) ini dan harus berlari mengejar ketertinggalan.

Sesuai dengan definisi yang sudah disebutkan di atas, sistem *aviation security* terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM) / personil Avsec, Prosedur dan fasilitas. Ketiga hal ini perlu dilakukan perbaikan yang berkelanjutan dan saling berkaitan. Pembangunan dan pengadaan fasilitas keamanan penerbangan mulai dilakukan, terbukti dengan adanya sistem penanganan bagasi tercatat yang terintegrasi dengan pemeriksaan bagasi, *baggage handling system – hold baggage screening* (BHS-HBS) pada 2 (dua) Bandara besar yaitu I Gusti Ngurah Rai Denpasar dan SAMS Sepinggian Balikpapan, CCTV beserta *control room* nya, *explosive threat detection* (ETD), dan lainnya. Dari segi prosedur, 13 Bandar Udara telah melakukan pembaruan *Airport Security Programme* (ASP), *Letter of Agreement* (LoA) terkait keamanan dengan instansi-instansi terkait, *Standard Operating Procedure* (SOP) dan instruksi kerja serta prosedur lainnya. Dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM) Aviation Security, mulai dilakukan pemenuhan kuantitas dan kualifikasi secara berkelanjutan, diklat *initial* Avsec dan diklat *advance* Avsec. Berbeda dengan fasilitas dan prosedur yang akan berhenti jika

sudah dipenuhi, pembangunan SDM nampaknya lebih kompleks dan memerlukan pemikiran yang berkelanjutan.

Pentingnya SDM Avsec dalam keamanan penerbangan telah diprediksi oleh ICAO, karena itulah terbit ICAO Document 8908 – *Human Factor In Civil Aviation Security Operation*. Menurut ICAO Document 9808, SDM merupakan elemen paling penting dibanding peralatan dan prosedur, karena SDM merupakan elemen yang paling *flexible, adaptable, vulnerable* dan *valuable*.

Konsep pembangunan SDM secara berkelanjutan dapat diakomodir dalam kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM). Gugus Kendali Mutu (GKM) atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Quality Control Circle (QCC)* adalah suatu kegiatan sekelompok pegawai yang bekerja sama dan melakukan pertemuan secara berkala dalam mengupayakan pengendalian mutu (kualitas) dengan cara mengidentifikasi, menganalisis dan melakukan tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dengan menggunakan alat-alat pengendalian mutu (*QC Tools*).

Quality Control Circle (QCC) atau Gugus Kendali Mutu (GKM) ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli pengendalian mutu (kualitas) yaitu Prof. Kaoru Ishikawa pada tahun 1962 bersama dengan Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Perusahaan pertama yang menjalankan konsep Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah Nippon Wireless and Telegraph Company pada tahun 1962.

Gugus Kendali Mutu merupakan mekanisme formal yang dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan tekanan pada partisipasi dan kreatifitas di antara pegawai. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam suatu proses pengkajian bersaman untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. Gugus Kendali

Mutu harus bekerja secara terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi.

Keanggotaan gugus bersifat sukarela dengan jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah itu berkisar antara tiga dan dua puluh pegawai, dengan rata-rata delapan sampai sepuluh orang. Para anggota mengadakan pertemuan secara teratur dan mempelajari kecakapan pergaulan dan metode statistik yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, memilih dan memecahkan persoalan. Pertemuan dilakukan secara berkala dan dipimpin oleh ketua kelompok, baik dalam jam kerja normal atas persetujuan pengawas dan di luar jam kerja biasa berdasarkan inisiatif pegawai sendiri.

Dalam kerangka Gugus Kendali Mutu, ketua kelompok tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tetapi lebih merupakan seorang moderator pembicaraan yang memperlancar proses pemecahan persoalan. Kebanyakan organisasi juga menggunakan fasilitator. Fasilitator mempersiapkan program pelatihan, memberikan latihan dan bimbingan terus menerus bagi para ketua gugus, dan atas permintaan, memberikan latihan bagi anggota tim.

Gugus Kendali Mutu dapat menjawab tantangan dan dinamika “krisis produktivitas” yang terjadi pada Personil Avsec di 13 cabang bandara PT. Angkasa Pura I (Persero). Dengan percepatan yang dilakukan oleh 13 cabang tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, elemen SDM (Personil Avsec) merupakan elemen paling penting. Besarnya peranan personil Avsec ini bisa menjadi kontributor utama perusahaan atau sebaliknya, *obstacle* bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Untuk itulah diperlukan sebuah program yang dapat digunakan untuk pembangunan personil Avsec secara berkelanjutan. Dengan alasan inilah maka penulis mencoba untuk membahasnya

dengan mengumpulkan data-data serta melakukan penelitian di 13 Bandara PT. Angkasa Pura I (Persero) untuk dijadikan bahan dalam penulisan skripsi yang berjudul **Analisis Peranan Gugus Kendali Mutu Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Personil Aviation Security Di Bandara PT. Angkasa Pura I (Persero) Tahun 2016.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan mencoba merumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana mekanisme pelaksanaan Gugus Kendali Mutu untuk personil Avsec di Bandara PT. Angkasa Pura I (Persero)
2. Bagaimana dampak Gugus Kendali Mutu terhadap kinerja Personil Avsec di Bandara PT. Angkasa Pura I (Persero)

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah :

1. Dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai mekanisme Gugus Kendali Mutu untuk Personil Avsec di Bandara PT. Angkasa Pura I (Persero).
2. Dapat memberikan manfaat pada PT. Angkasa Pura I (Persero) pada umumnya dan Airport Security Group pada khususnya agar dapat melihat dampak dan efektifitas Gugus Kendali Mutu bagi Personil Avsec.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diantaranya :

1. Untuk memenuhi sebagian syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika.
2. Dapat membantu perusahaan terkait (*stakeholder*) di Bandar Udara dalam peningkatan kinerja pegawai agar dapat memberikan kontribusi dan citra yang baik bagi Bandara secara keseluruhan.
3. Dapat memberikan manfaat terhadap PT. Angkasa Pura I (Persero) pada umumnya dan Airport Security Group pada khususnya agar manajemen dapat melihat dampak dan efektifitas Gugus Kendali Mutu bagi Personil Avsec.