

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN
INSPEKTUR NAVIGASI PENERBANGAN PADA UNIT
KERJA DIREKTORAT NAVIGASI PENERBANGAN
DITJEN PERHUBUNGAN UDARA**

Disusun Oleh

NAMA : FISKA DEVI JIASTI
NPM : 1764002161
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Fiska Devi Jiasti
NPM : 1764002161
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Inspektur Navigasi Penerbangan pada Unit Kerja Direktorat Navigasi Penerbangan Ditjen Perhubungan Udara
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Competency Development Strategy for Inspector of Air Navigation at Directorate of Air Navigation, Directorate General of Civil Aviation

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing,


Dr. Ridwan Rajab, M.Si

POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : FISKA DEVI JIASTI
NPM : 1764002161
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
JABATAN INSPEKTUR NAVIGASI
PENERBANGAN PADA UNIT KERJA
DIREKTORAT NAVIGASI PENERBANGAN
DITJEN PERHUBUNGAN UDARA

Telah mempertahankan tesis di hadapan
Tim Penguji Tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan
Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 24 Desember 2021
Pukul : 14.30

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS: Nama
Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA
Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si
Anggota : Dr. R. Luki Karunia
Pembimbing : Dr. Ridwan Rajab, M.Si



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fiska Devi Jiasti
NPM : 1764002161
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Inspektur Navigasi Penerbangan Pada Unit Kerja Direktorat Navigasi Penerbangan Ditjen Perhubungan Udara** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 20 Desember 2021
Penulis,



Fiska Devi Jiasti
NPM. 1764002161

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Inspektur Navigasi Penerbangan Pada Unit Kerja Direktorat Navigasi Penerbangan Ditjen Perhubungan Udara”.

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Pasca Sarjana Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku dosen pembimbing;
2. Capt. Sigit Hani Hadiyanto selaku Direktur Navigasi Penerbangan dan jajaran yang telah memberikan dukungan dan pengarahan dalam melaksanakan penelitian di unit kerja;
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
4. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku Wakil Direktur I Bidang Akademik;
5. Bapak Dr. Hamka, MA, Dr. Asropi, M.Si., Dr. R. Luki Karunia, MA selaku tim dosen penguji;
6. Seluruh jajaran Dosen dan staff di Politeknik STIA LAN Jakarta;
7. Rekan – rekan sekretariat di Direktorat Navigasi Penerbangan yang selalu memberikan dukungan;
8. Keluarga kecilku dan orang tua, yang senantiasa mendukung dalam doa;
9. Semua pihak yang membenatu dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bekasi, Desember 2021

Fiska Devi Jiasti

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Inspektur Navigasi Penerbangan Pada Unit Kerja Direktorat Navigasi Penerbangan Ditjen Perhubungan Udara

Fiska Devi Jiasti, Ridwan Rajab
fiskadevij@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja SDM di unit kerja direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap informan dan observasi serta studi kepustakaan. Analisis dilakukan dengan melakukan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan strategi pengembangan kompetensi Inspektur navigasi penerbangan dilakukan diantaranya dengan 1) Mengoptimalkan kewenangan, otoritas dan anggaran untuk mendesain dan memperbaiki sistem pelatihan yang ada, termasuk metode dan kurikulumnya. Perlu juga melakukan penataan manajemen organisasi melalui digitalisasi, peningkatan sinergisitas antar unit dan bagian agar sistem pelatihan yang ada berjalan efektif efisien. 2) Peningkatan teknologi dan kompetensi SDM untuk mengantisipasi terjadinya cyber crime dan dampak perubahan iklim yang berhubungan dengan penerbangan. 3) Melakukan penataan manajemen kelembagaan dan manajemen pelatihan dengan penerapan sistem informasi digital. 4) Menyiapkan kemampuan kelembagaan dan personelnnya untuk menghadapi tantangan keamanan penerbangan dan perubahan regulasi.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Kompetensi, Inspektur Navigasi Penerbangan, Analisis SWOT.

ABSTRACT

Competency Development Strategy for Inspector of Air Navigation at Directorate of Air Navigation, Directorate General of Civil Aviation

Fiska Devi Jiasti, Ridwan Rajab
fiskadevij@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to determine the competency development strategy in order to improve the performance of human resources in the work unit of the aviation navigation directorate of the Directorate General of Air Transportation. The method used is a qualitative research method, data collection is carried out by in-depth interviews with informants and observations and literature studies. The analysis is done by doing a SWOT analysis. The results of the study show that the competency development strategy for Inspector of Air Navigation is carried out by: 1) Optimizing the authority, authority and budget to design and improve the existing training system, including methods and curriculum. It is also necessary to organize organizational management through digitalization, increase synergy between units and sections so that the existing training system runs effectively and efficiently. 2) Improvement of technology and competence of human resources to anticipate the occurrence of cyber crime and the impact of climate change related to aviation. 3) Organizing institutional management and training management by implementing a digital information system. 4) Prepare institutional and personnel capabilities to face aviation security challenges and regulatory changes.

Keywords: Competency Development Strategy, Inspector of Air Navigation, SWOT Analysis.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Perumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Terdahulu.....	11
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	17
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Strategi MSDM.....	20
3. Analisis Situasi.....	23
4. Kompetensi	25
5. Strategi Pengembangan Kompetensi.....	26
6. Strategi Pengembangan Kompetensi INP	32
7. Kebijakan Terkait.....	35
C. Kerangka Berfikir	43
BAB III METODELOGI PENELITIAN	45
A. Metode Penelitian	45
B. Teknik Pengumpulan Data	45

C. Instrumen Penelitian	49
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	50
E. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	53
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	55
A. Kondisi Umum Organisasi.....	55
1. Kuantitas dan Kualitas SDM.....	55
2. Kompetensi SDM Inspektur Navigasi Penerbangan	62
3. Pengembangan dan Peningkatan Kompetensi	64
4. Pelatihan Inspektur Navisagi Penerbangan.....	67
5. Gambaran Ideal Inspektur Navisasi Penerbangan.....	70
B. Identifikasi Faktor-Faktor pada Analisis SWOT	72
1. Faktor Kekuatan (<i>Strenght</i>).....	72
2. Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>).....	79
3. Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)	84
4. Faktor Ancaman (<i>Threats</i>).....	89
C. Perumusan Strategi Peningkatan Kompetensi SDM	91
D. Strategi Implementasi Peningkatan Kompetensi SDM	93
1. Strategi S-O.....	93
2. Strategi S-T	95
3. Strategi W-O	96
4. Strategi W-T.....	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Inspektur Navigasi Penerbangan Berdasarkan Bidang.....	56
Tabel 4.2. Inspektur Navigasi Penerbangan Berdasarkan Jenjang.....	57
Tabel. 4.3. Jenjang Karier dan Persyaratanya	59
Tabel 4.4. Analisis SWOT	92



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Grafik Jumlah Kecelakaan Penerbangan	3
Gambar 1.2. Peringkat Negara dengan Kecelakaan Penerbangan Terbanyak di Dunia	4
Gambar 2.1. Model Penelitian.....	44
Gambar 3.1. Grafik Kuadran SWOT	52



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri penerbangan di Indonesia pada dekade terakhir ini cukup berkembang, setelah melewati masa-masa sulit pada tahun 2000an awal. Deregulasi penerbangan yang terjadi sejak tahun 2000 yang lalu mendorong tumbuhnya industri penerbangan yang ditandai dengan kemunculan beberapa maskapai penerbangan yang baru di Indonesia. Kemunculan maskapai merespon peluang bahwa wilayah Indonesia sebagai wilayah kepulauan yang membutuhkan transportasi penghubung terutama lewat udara sekaligus menjawab tuntutan pasar permintaan dari masyarakat karena mobilitas manusia baik yang domestik maupun yang internasional. Perkembangan dunia bisnis dan industri pariwisata juga turut mempengaruhi perkembangan industri penerbangan.

Deregulasi tersebut pada akhirnya memberikan jalan terang bagi perkembangan industri penerbangan yang ada di Indonesia. Pemerintah memberikan izin untuk membuka rute-rute baru antar kota besar kepada para maskapai baru yang beroperasi di Indonesia dan sekaligus mencabut adanya larangan terbang oleh maskapai baru yang kemudian membuat industri penerbangan mulai bergeliat. Terkait hal ini, secara legalitas kemudian ditetapkan dalam Kepres No 33 Tahun 2000 tentang Larangan Pemasukan dan Pemberian izin Pengoperasian pesawat Terbang. Keputusan presiden tersebut dikuatkan lagi oleh Keputusan MenHub Nomor 11 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara. Peraturan tersebut mengatur bahwa maskapai penerbangan yang beroperasi diijinkan terbang walaupun hanya mempunyai dua pesawat sekalipun bahkan ketika pesawat tersebut masih dalam proses negosiasi. Hal ini mendorong tumbuhnya jumlah maskapai yang ada di Indonesia, dimana semenjak setelah tahun 2000an Indonesia telah memiliki 15 maskapai penerbangan yang beroperasi pada tahun 2014, padahal sebelum tahun 2000,

Indonesia hanya memiliki penerbangan terjadwal hanya pada 5 maskapai penerbangan (Setiawan, dkk, 2015).

Data Badan Pusat Statistik Penerbangan Indonesia 2019, telah mencatat jumlah penumpang pesawat terbang yaitu pada tahun 2018 adalah 86.200 juta penumpang, sedangkan pada tahun 2019 mengalami penurunan yaitu 70.234 juta penumpang (BPS, 2019). Penurunan penumpang disebabkan banyak hal baik terkait dengan kondisi ekonomi, stabilitas sosial politik suatu kawasan serta kondisi-kondisi lain yang menyebabkan berkurangnya jumlah penerbangan. Pada tahun 2020 penurunan signifikan terjadi karena krisis kesehatan dengan merebaknya pandemi covid-19.

Transportasi udara merupakan moda transportasi yang sangat menitikberatkan pada aspek kualitas keselamatan, keamanan, dan pelayanan publik (*services*). Aspek kualitas keselamatan penerbangan tersebut dapat diterangkan merupakan hal-hal yang berhubungan erat dengan *conformity* dan *compliance*. Semua tindakan yang *complied with regulation*, dan *conformed to safety standard*. Aspek kualitas keamanan dalam penerbangan merupakan segala sesuatu yang berhubungan erat dengan *unlawful act* yaitu suatu tindakan yang melawan hukum atau bertentangan dengan regulasi yang meliputi *intention*, *motivation*, dan *planning* dari individu atau seseorang yang akan melawan hukum (INACA, 2019). Hal ini disebabkan karena kecelakaan dalam penerbangan seringkali menjadi hal yang sangat beresiko yang menyebabkan banyak kematian manusia, baik itu karena kematian penumpang atau kematian yang disebabkan oleh jatuhnya pesawat pada area pemukiman.

Komite Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT) menginvestigasi 334 kecelakaan penerbangan dalam satu dekade terakhir di Indonesia. Jumlah korban meninggal dunia dari seluruh kejadian tersebut mencapai 582 orang, untuk korban yang mengalami luka-luka berjumlah 91 orang (Ridho, 2021). Berikut adalah data kecelakaan penerbangan yang terjadi di Indonesia dari tahun 2011-2020:

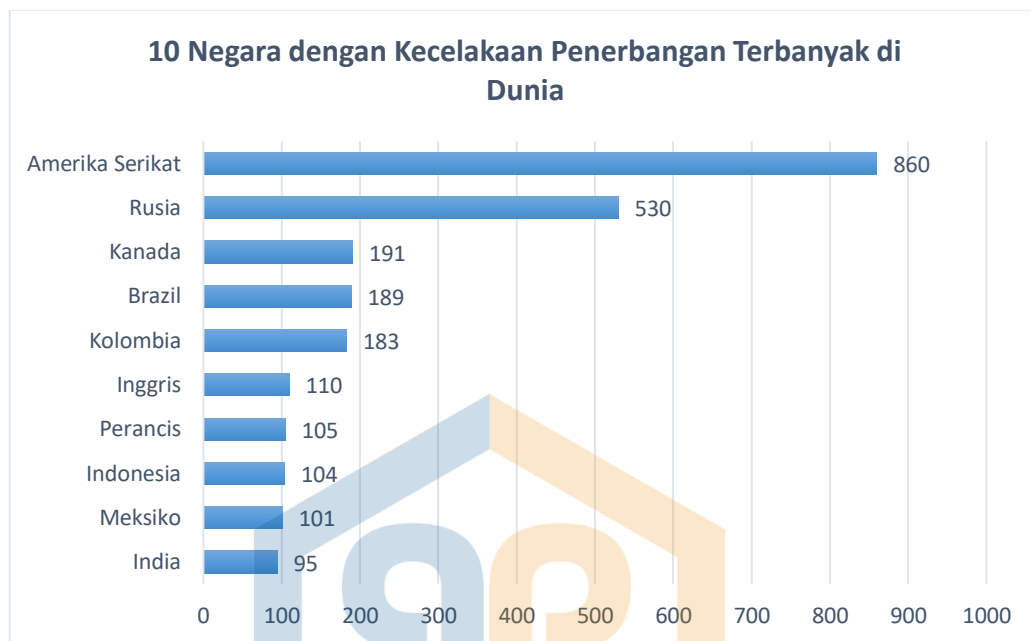


Gambar 1.1. Grafik Jumlah Kecelakaan Penerbangan

Sumber: <https://katadata.co.id/muhammadridthoi/analisisdata/5ffd469e76e49/catatan-terpanjang-kecelakaan-penerbangan-di-indonesia>

Berdasarkan grafik di atas, jika dirata-rata terdapat 33 kasus dalam setahun, dimana jumlah terbanyak terjadi pada tahun 2016 yaitu ada 45 kasus, sedangkan jumlah terendah terjadi pada tahun 2015 dan tahun 2020 yaitu masing-masing ada 28 kasus kecelakaan. Jumlah kecelakaan rata-rata di Indonesia masih relatif tinggi, dan hal ini dipengaruhi banyak faktor seperti faktor human error, faktor cuaca, faktor usia peralatan pendukung, ketersediaan infrastruktur serta masalah-masalah teknologi yang belum di update, serta ada juga permasalahan yang berhubungan dengan sistem dan tata kelola.

Data dari *Aviation Safety Network* (ASN) terkait kecelakaan pesawat di seluruh dunia menunjukkan bahwa di Indonesia sejak tahun 1945 setidaknya terdapat 104 kecelakaan pesawat terbang, yang hal ini Indonesia menjadi negara di Asia yang menempati urutan pertama sebagai negara dengan kecelakaan penerbangan terbanyak dan peringkat delapan sebagai kecelakaan terbanyak di dunia. Jumlah kecelakaan pesawat di Indonesia telah mengakibatkan jumlah orang meninggal ada 2.353 orang meninggal dunia secara keseluruhan (Ridho, 2021). Data tersebut menunjukkan bagaimana potensi kecelakaan pesawat yang ada di Indonesia jika tidak dilakukan pembenahan sistem secara terstruktur, terencana, terukur dan berkelanjutan. Data ASN dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.2. Peringkat Negara dengan Kecelakaan Penerbangan Terbanyak di Dunia

Sumber: <https://katadata.co.id/muhammadridhoi/analisisdata/5ffd469e76e49/catatan-terpanjang-kecelakaan-penerbangan-di-indonesia>

Data di atas dirangkum dari semua negara di dunia dan diambil 10 terbesar. Indonesia menempati urutan ke 8 jumlah negara dengan jumlah terbanyak kecelakaan lalu lintasnya. Kecelakaan penerbangan yang terjadi di dunia disebabkan banyak faktor, terutama faktor manusia, teknis, serta cuaca. Di Nigeria tingkat kecelakaan dan kematian penumpang di Nigeria lebih tinggi dari angka rata-rata global yang hal ini disebabkan karena usia pesawat, fasilitas bandara yang kurang, informasi meteorologi yang kurang dan kurangnya keterampilan SDM penerbangan (Daramola, 2014). Berdasarkan penelitian yang menganalisis 545 laporan kecelakaan penerbangan antara 1978 sampai 2008, kesalahan manusia (SDM) merupakan kesalahan tertinggi dari adanya kecelakaan penerbangan, yang kemudian diperjelas bahwa hal ini disebabkan oleh keterampilan atau keahlian SDM penerbangan yang masih kurang dan juga diakibatkan oleh kurangnya tingkat pengawasan dalam organisasi penerbangan yang ada. Keputusan yang salah di tingkat manajemen atas ditemukan memengaruhi praktik pengawasan, menciptakan prasyarat untuk tindakan yang

tidak aman dan karenanya mengganggu kinerja pilot yang menyebabkan kecelakaan (Ting & Dai, 2011). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa faktor manusia juga menjadi penyebab utama dari adanya kecelakaan baik di udara maupun di moda transportasi lain, termasuk juga dalam industri perkeretaapian dan industri pertambangan (Madigan, et al., 2016; Liu, et al., 2018)

Faktor terpenting dalam transportasi udara adalah terwujudnya keselamatan, maka segala upaya dilakukan guna tercapainya keselamatan dan efektifitas dalam melakukan transportasi berbasis udara. Undang – Undang No 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan, terpenuhinya persyaratan navigasi penerbangan menjadi salah satu faktor dalam terwujudnya keselamatan penerbangan. Hal penting yang diatur adalah bahwa keselamatan penerbangan merupakan kondisi dimana terpenuhinya segala persyaratan terkait dengan penggunaan wilayah udara, bandara udara, penggunaan pesawat terbang, angkutan udara, penggunaan navigasi udara dan segala fasilitas penunjang lainnya sebaik-baiknya. Maka tidak berlebihan, banyak kalangan yang menilai bahwa Indonesia wajib meningkatkan aspek sumber daya manusia (SDM) dan peralatan pelayanan navigasi penerbangan guna meningkatkan pelayanan dan keselamatan penerbangan.

International Civil Aviation Organization (ICAO) merupakan badan atau kelembagaan internasional yang mengurus segala pengembangan terkait dengan teknik dasar navigasi dan terkait dengan prinsip-prinsip navigasi udara yang berlaku secara internasional, juga mempunyai fungsi untuk mengembangkan angkutan udara secara internasional dalam rangka mewujudkan penerbangan yang aman dan terencana. ICAO's *Universal Safety Oversight Audit Programme* (USOAP) ialah program yang ditujukan untuk mengaudit pada level internasional oleh ICAO dengan tujuan melakukan pengawasan kepada para anggotanya yaitu negara-negara yang tergabung di dalamnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keselamatan dalam penerbangan yang menyangkut aspek-aspek *licensing, organization, legislation, airworthiness, accident investigation, operation, aerodrome* dan *air navigation license*. Indonesia sebagai anggota ICAO

tentu masuk dalam audit penerbangan yang dilakukan ICAO dengan USOAP. Salah satu hasil temuan audit pada ICAO-USOAP program di Indonesia pada tahun 2014 adalah belum standarnya Inspektur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta dalam hal *training*-nya (pengembangan kompetensi atau pelatihan). Hal ini juga masih ditemui pada hasil audit tahun 2017 terutama pada aspek *Technical personnel qualifications and training* hanya bernilai efektif 36,08% (artinya ada 63,92% yang tidak efektif), dan aspek *Personnel licensing and training* (PEL) implementasinya hanya efektif 33,33% (artinya 66,67% tidak efektif). Oleh karena itu Dirjen Perhubungan Udara (*Directorate General of Civil Aviation* (DGCA)) memerlukan suatu *training* (pelatihan / pengembangan kompetensi) dan penetapan kualifikasi inspektur yang standar, sehingga dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan regulasi yang diharapkan, tidak bias dan memberikan kepercayaan diri petugas yang tinggi.

Direktorat Navigasi Penerbangan merupakan lembaga negara di bawah Dirjen Perhubungan Udara dengan tugas utama menyelenggarakan perencanaan, perumusan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk di dalamnya adalah penyusunan standar norma, standar prosedur operasional (SOP), menyusun syarat-syarat ideal, memberikan pendampingan dan bimbingan, serta melakukan evaluasi berkala melalui pelaporan terkait dengan bidang navigasi dalam penerbangan. Hasil audit ICAO-USOAP pada tahun 2014 dan 2017 di atas merupakan masalah yang harus diperbaiki terutama terkait masalah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Perlu adanya peningkatan kelembagaan beserta sumber daya manusianya dalam instansi direktorat navigasi penerbangan di Ditjen Perhubungan Udara.

Secara internal hasil evaluasi di Ditjen perhubungan udara mengidentifikasi beberapa permasalahan SDM dan kelembagaan sebagai berikut: masih belum terpenuhinya kualitas kuantitas dan penempatan SDM aparatur/fungsional; kebutuhan SDM operator seiring pengembangan penyelenggaraan transportasi udara, belum memudahinya kapasitas sistem diklat dan sertifikasi SDM dibidang transportasi udara; penguasaan teknologi terkini

bidang transportasi udara masih kurang; perlunya optimalisasi dan peningkatan kualitas SDM di seluruh ditjen perhubungan udara, kurangnya SDM di daerah terkait ketersediaan personil pengadaan barang dan jasa pemerintah sehingga menghambat proses lelang (Ditjen Perhubungan Udara, 2019).

Hasil audit ICAO-USOAP program di Indonesia pada tahun 2014 dan 2017 menunjukkan belum standarnya Inspektur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta dalam hal training-nya, kurang efektifnya pelaksanaan aspek *Technical personnel qualifications and training* (36,08%) dan *Personnel licensing and training* (PEL) (33,33%). Hal tersebut masih ditambah beberapa permasalahan SDM secara internal yang sampai saat ini masih terjadi. Permasalahan kompetensi SDM inspektur navigasi penerbangan tersebut masih jauh dari harapan ideal yang distandarkan atau yang diharapkan, baik secara internal maupun secara standar internasional. Hal ini berarti terjadi ketidaksesuaian antara harapan dengan kenyataan yang terjadi. Harapannya kualifikasi inspektur navigasi penerbangan harus sesuai standar yang dikeluarkan oleh ICAO's – USOAP dan sesuai dengan UU No 1 Tahun 2019 Tentang Penerbangan yaitu perlu penerapan tatanan navigasi penerbangan nasional yang dapat diandalkan (handal) dalam kerangka besar meningkatkan keselamatan dalam penerbangan. Penelitian ini berusaha untuk mengekspose gap dengan tujuan untuk menghasilkan suatu strategi pengembangan kompetensi Inspektur Navigasi Penerbangan yang sesuai standar yang berlaku.

Permasalahan kelembagaan dan manajemen SDM seringkali menghambat organisasi untuk berkembang, dalam arti berkembang secara kelembagaan atau organisasinya juga mampu berkembang terkait dengan manfaat serta fungsi kelembagaan. Terganggunya fungsi kelembagaan dan SDM yang kurang sesuai dengan standar dapat mengakibatkan kinerja yang rendah dalam sebuah organisasi seperti halnya dalam direktorat navigasi penerbangan yang dimiliki suatu organisasi penerbangan. Upaya-upaya peningkatan kualitas yang dilaksanakan pada level SDM maupun pada level kelembagaan merupakan rangkaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja SDM sekaligus meningkatkan kinerja

lembaga. Memahami permasalahan yang ada di direktorat navigasi penerbangan seperti hasil audit ICAO-USOAP tahun 2014 dan 2017, maka secara kelembagaan diperlukan strategi pengembangan kompetensi inspektur navigasi untuk peningkatan kinerja di unit kerja direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara.

Penelitian ini fokus pada pencarian strategi pengembangan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja SDM di unit kerja direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara. Konsep strategi dalam konteks ini merupakan suatu perencanaan terperinci dalam jangka panjang, yang dibuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, sehingga strategi merupakan perancangan yang interpretatif dan dapat diimplementasikan (Hiriyappa, 2013).

Strategi pada dasarnya adalah suatu pola atau model perilaku pokok yang dipilih dalam rangka mencapai atau menuju visi dan misi organisasi dengan prinsip utama seperti *Effectiveness, Efficiency, Effulgence, Edge and Excellence* (Dewanti, 2008). Oleh karena itu dalam mengambil keputusan akan suatu kebijakan yang strategis prosesnya akan selalu berhubungan dengan bagaimana mengembangkan visi dan misi organisasi, cita-cita organisasi dan strategi yang digunakan organisasi serta kebijakan dari organisasi yang bersangkutan.

Prakteknya dalam penentuan atau perencanaan strategi diperlukan suatu analisis terkait faktor-faktor strategis suatu organisasi yaitu terkait dengan kelemahan dan kekuatan organisasi serta terkait dengan ancaman atau hambatan maupun potensi yang dimungkinkan dapat diambil. Strategi tersebut sering disebut sebagai analisis situasi yang dalam prakteknya dapat diwujudkan melalui analisis SWOT yang merupakan analisis yang mengidentifikasi faktor-faktor secara terstruktur atau sistematis dengan cara mengoptimalkan segala kekuatan (*Strength*) dan potensi atau Peluang (*Opportunity*), tetapi pada sisi lain mampu untuk mengurangi kelemahan (*Weakness*) dan mengurangi ancaman (*Threats*). Analisis tersebut diharapkan dapat merumuskan strategi dalam peningkatan SDM

inspektur navigasi penerbangan di Ditjen Perhubungan Udara beserta implementasi strategi tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latarbelakang di atas, permasalahan yang dihadapi oleh Direktorat Navigasi Penerbangan sebagai lembaga dengan tugas pokok melakukan perencanaan dan perumusan kebijakan, menyelenggarakan kebijakan, melakukan pembuatan norma, SOP, kriteria ideal, memberikan bimbingan teknis dan pendampingan serta melakukan evaluasi beserta pelaporanya pada bidang navigasi penerbangan diantaranya:

1. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi dalam instansi direktorat navigasi penerbangan di Ditjen Perhubungan Udara.
2. Belum adanya strategi yang menyeluruh dan berkelanjutan terkait peningkatan kelembagaan dan kualitas SDM
3. Masih belum terpenuhinya kualitas kuantitas dan penempatan SDM aparaur/fungsional.
4. Kebutuhan SDM operator seiring pengembangan penyelenggaraan transportasi udara masih belum seimbang dengan jumlah SDM yang ahli
5. Belum memudahinya kapasitas sistem diklat dan sertifikasi SDM dibidang transportasi udara
6. Penguasaan teknologi terkini bidang transportasi udara masih kurang
7. Perlunya optimalisasi dan peningkatan kualitas SDM di seluruh ditjen perhubungan udara,
8. Kurangnya kualitas dan jumlah SDM di daerah terkait ketersediaan personil pengadaan barang dan jasa pemerintah sehingga menghambat proses lelang

C. Perumusan Masalah

Setelah identifikasi permasalahan di atas, penelitian ini akan fokus pada rumusan masalah bagaimana strategi pengembangan kompetensi dalam rangka

peningkatan kinerja SDM di unit kerja direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara?. Pertanyaan besar tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang dimiliki oleh direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara?
2. Bagaimana merumuskan strategi organisasi dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara?
3. Bagaimana strategi implementasi peningkatan kompetensi SDM pada Direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini meliputi:

1. Mengetahui faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang dimiliki oleh direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara.
2. Merumuskan strategi organisasi dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara.
3. Mengetahui strategi implementasi peningkatan kompetensi SDM pada Direktorat navigasi penerbangan ditjen perhubungan udara.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik
Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya secara akademis dapat memberikan pengetahuan atau wawasan informasi, serta dapat menjadi referensi dalam penelitian yang akan datang terkait dengan strategi pengembangan kompetensi kelembagaan dan SDM dalam organisasi, terutama untuk bidang navigasi penerbangan.
2. Manfaat praktis

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat menemukan strategi kelembagaan terkait peningkatan kompetensi SDM di direktorat navigasi penerbangan di Ditjen Perhubungan Udara sesuai dengan standar yang ditentukan.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A