

**REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PT. DIRGANTARA INDONESIA**



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi**

Oleh:

**Anisa Ira Fadhila
2013120127**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI**

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT

No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013

Bandung

2018

**IMPROVING PT. DIRGANTARA INDONESIA'S PERFORMANCE USING
STRATEGY REFORMULATION**



UNDERGRADUATE THESIS

**Submitted to complete part of the requirement for
Bachelor's Degree in Economics**

By

Anisa Ira Fadhila

2013120127

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited based on the decree of BAN – PT
No.227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013

2018

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PT. DIRGANTARA INDONESIA**

Oleh:

**Anisa Ira Fadhila
2013120127**

Bandung, Januari 2018

Ketua Program Studi Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing.

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

PERNYATAAN:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Anisa Ira Fadhila
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 12 April 1995
No. Pokok Mhs./NPM : 2013120127
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

REFORMULASI STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

PT. DIRGANTARA INDONESIA

dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.
Ko-pembimbing : -

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut diatas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2018

Pembuat pernyataan :



(Anisa Ira Fadhila)

ABSTRAK

Kehadiran PT. Dirgantara Indonesia sebagai satu-satunya produsen pesawat terbang di Indonesia dan Asia Tenggara seharusnya bisa memenuhi kebutuhan Indonesia yang membutuhkan transportasi udara untuk menghubungkan antar pulau namun ternyata yang terjadi di lapangan tidak demikian. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis merumuskan masalah yaitu, bagaimana Kinerja PT. Dirgantara Indonesia, bagaimana Analisa SWOT dan strategi jangka panjang dari PT. Dirgantara Indonesia, Apa sajakah alternatif strategi PT. Dirgantara Indonesia untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, dan Strategi apa yang sebaiknya dipilih oleh PT. Dirgantara Indonesia.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berupa data primer yang didapatkan melalui wawancara, dan data sekunder yang didapatkan dari jurnal, artikel, penelitian sebelumnya, dan berita. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan SWOT, IFE & EFE Matrix, dan QSPM.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa PT. Dirgantara Indonesia belum mampu menghasilkan cukup pemasukan untuk memenuhi seluruh kebutuhan perusahaan seperti pembaharuan mesin atau kebutuhan *research and development* sehingga berdampak pada kualitas barang yang dihasilkan. Selain itu, sebagian besar pegawai akan segera memasuki masa pensiun dan perusahaan belum memiliki penggantinya. Aspek operasional dan sumber daya manusia yang kurang baik ini mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan dan berdampak pada kurangnya minat beli dari calon pembeli sehingga tingkat penjualan dan pendapatan perusahaan belum sesuai dengan harapan.

Saran yang dianjurkan adalah melakukan *product development* sehingga PT. Dirgantara Indonesia dapat menghasilkan produk berkualitas dan berteknologi tinggi sehingga konsumen akan percaya terhadap kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dan berminat untuk membeli produknya.

Kata Kunci:

Manajemen strategi, reformulasi strategi

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat-Nya lah penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul Reformulasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja PT. Dirgantara Indonesia.

Skripsi ini merupakan tugas akhir dan menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada fakultas ekonomi program studi manajemen universitas katolik parahyangan. Judul yang saya ajukan dalam skripsi ini adalah “Reformulasi Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja PT. Dirgantara Indonesia”

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang memberikan rahmat, karunia, dan segala mukjizat sehingga skripsi ini bisa selesai tanpa ada hambatan apapun.
2. Ayah & Ibu yang selalu memberikan doa dan dukungan baik moril dan materiil serta senantiasa membuka pikiran penulis selama proses penyusunan skripsi.
3. Kakak yang senantiasa menjadi pemacu semangat dan sosok yang menjadi panutan penulis selama ini.
4. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk mengarahkan dan membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Ria Satyarini, S.E., M.Si., selaku dosen wali yang selalu menjadi penyemangat di kala penulis menghadapi masa-masa sulit.
6. Bapak Harun, selaku narasumber dari PT. Dirgantara Indonesia yang telah bersedia untuk memberikan data-data relevan yang dibutuhkan penulis dan keterbukaannya dalam setiap diskusi dan tukar pikiran yang terjadi.
7. Airien, yang telah berjuang bersama dengan penulis selama 10 tahun terakhir ini.

Serta pihak-pihak yang lain yang belum bisa saya sebutkan satu per satu pada kesempatan ini. Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak dan oleh karena itulah penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang terlibat. Penulis menyadari bahwa hasil yang disajikan dalam skripsi ini masih bisa disempurnakan melalui

pandangan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis senantiasa terbuka atas segala kritik dan saran yang bersifat membangun.

Bandung, 12 Maret 2017

Anisa Ira Fadhila

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Transportasi menurut Miro (2005) dapat diartikan usaha memindahkan, menggerakkan, mengangkut, atau mengalihkan suatu objek dari suatu tempat ke tempat lain, dimana di tempat lain ini objek tersebut lebih bermanfaat atau dapat berguna untuk tujuan-tujuan tertentu. Menurut Nasution (2003:19) untuk menunjang perkembangan ekonomi yang mantap perlu dicapai keseimbangan antara penyediaan dan permintaan angkutan. Jika penyediaan jasa angkutan lebih kecil daripada permintaannya, akan terjadi kemacetan arus barang dan penumpang yang dapat menimbulkan kegoncangan harga di pasaran. Sebaliknya, jika penawaran jasa angkutan melebihi permintaannya maka akan timbul persaingan tidak sehat yang akan menyebabkan banyak perusahaan angkutan rugi dan menghentikan kegiatannya, sehingga penawaran jasa angkutan berkurang, selanjutnya menyebabkan ketidaklancaran arus barang dan kegoncangan harga di pasaran.

Indonesia merupakan negara maritim yang terdiri atas 17.508 pulau. Banyak kebutuhan negara yang harus bisa disalurkan ke berbagai wilayah dengan sama rata. Berbagai mode transportasi yang digunakan oleh pemerintah demi menunjang kebutuhan tersebut, salah satunya adalah transportasi udara. Transportasi udara memiliki kecepatan yang tinggi dan dapat mengakses wilayah-wilayah yang tidak bisa dijangkau oleh moda transportasi yang lain, selain itu juga transportasi udara memiliki lintasan lurus dan bebas hambatan di langit. Dengan kondisi geografis kepulauan seperti inilah mengapa transportasi udara menjadi penting bagi Indonesia dalam upaya penyamataan kebutuhan politik, ekonomi, sosial, dan budaya indonesia.

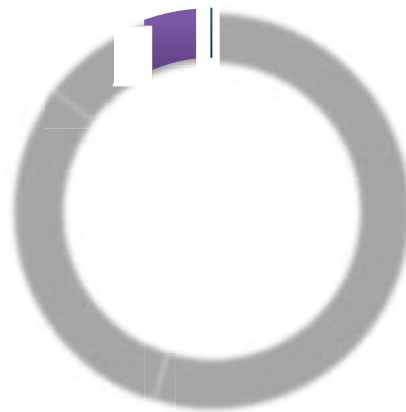
PT. Dirgantara Indonesia adalah perusahaan pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan wilayah asia tenggara. PT. Dirgantara Indonesia tidak hanya memproduksi berbagai pesawat, tetapi juga helikopter, senjata,

menyediakan pelatihan, memberikan jasa pemeliharaan untuk mesin-mesin pesawat. PT. Dirgantara Indonesia juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti Boeing, Airbus, General Dynamic, Fokker, dsb. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh PT. Dirgantara Indonesia tidak hanya digunakan oleh Indonesia, tetapi juga negara-negara asing seperti Pakistan, Uni Emirat Arab, Korea Selatan, Jepang, Malaysia, Brunei, Thailand, Perancis, Jerman, Inggris, Spanyol, Irlandia, Turki, Burkinafaso, dan Senegal. PT. Dirgantara Indonesia menjadi salah satu bagian fundamental dalam perkembangan Indonesia karena perannya sebagai *supply* utama dalam kebutuhan transportasi udara di nusantara. Selain itu pula, PT. Dirgantara sebagai salah satu BUMN menjadi andalan dalam sektor pemasukan negara dengan berbagai kerjasama dengan negara-negara asing.

Sejak masa kepemimpinan B.J. Habibie, krisis moneter, hingga kini berada di bawah kepemimpinan Budi Santoso sebagai direktur utama, telah terjadi pasang surut dalam kinerja PT. Dirgantara Indonesia, beberapa pencapaian yang sudah diraih oleh PT. Dirgantara Indonesia adalah *The Best Corporate Transformation 2013* dari Majalah SWA dan Anugerah BUMN 2013 Sebagai CEO BUMN Berdaya Saing Terbaik Dalam Aplikasi Teknologi. Dengan penghargaan tersebut ternyata PT. Dirgantara Indonesia pun masih memiliki beberapa bagian yang belum bisa beroperasi secara maksimal karena beberapa hal yang terjadi baik di internal maupun eksternal perusahaan dan memberi dampak kepada divisi-divisi yang ada di PT. Dirgantara Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara diketahui kurangnya *awareness* dan belum optimalnya strategi pemasaran yang dilakukan sehingga mempengaruhi *demand* kepada PT. Dirgantara Indonesia, di sisi operasional pun PT. Dirgantara Indonesia harus menghadapi kendala dimana komponen yang digunakan dalam perakitan pesawat adalah barang yang sudah *obsolete* sehingga mempengaruhi kecepatan dalam perakitan pesawat, selain itu tidak berjalannya sistem kaderisasi secara efektif sehingga angkatan kerja muda memiliki tingkat *turnover* tinggi dan segera menjadi masalah ketika angkatan kerja yang lebih tua akan memasuki masa pensiun. Tentunya permasalahan ini akan semakin besar dan menghambat kinerja PT. Dirgantara Indonesia jika terus menerus dibiarkan hingga beberapa waktu kedepan.

Dengan berbagai kendala yang tengah dihadapi oleh PT. Dirgantara Indonesia sebenarnya masih terdapat peluang-peluang yang bisa ditangkap oleh PT. Dirgantara Indonesia dan dengan strategi yang tepat, maka PT. Dirgantara Indonesia akan mendapatkan berbagai cara yang bisa dilakukan untuk mengoptimalkan potensinya. Salah satunya adalah dengan bekerjasama dengan negara-negara asing dan pihak ketiga untuk meringankan beban operasional perusahaan, dan tentunya dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah dan mengoptimalkan dana yang diberikan pemerintah kepada PT. Dirgantara Indonesia.

Gambar 1.1
Jumlah Investasi Pemerintah 2016 Menurut Sektor



Sumber: *website* BKPM

Dengan tingginya nilai investasi yang ditanamkan pada sektor manufaktur, yang merupakan sektor dari PT. Dirgantara Indonesia, maka dapat dikatakan pemerintah sedang menaruh perhatian pada PT. Dirgantara Indonesia. Namun untuk bisa mengoptimalkan dana investasi dari pemerintah dan menangkap peluang-peluang lainnya, PT. Dirgantara Indonesia harus bisa memetakan terlebih dahulu tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, serta mengetahui apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi sehingga perumusan strategi menjadi tepat guna dan dapat terimplementasi dengan baik.

Penelitian ini bertujuan memberikan usulan solusi yaitu *product development* yang dapat digunakan oleh PT. Dirgantara Indonesia. Melalui hasil diskusi dan wawancara, pada akhir penelitian ini dirumuskan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT. Dirgantara Indonesia untuk mencapai *long-term objective* dari perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja PT. Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana Analisa SWOT dan strategi jangka panjang dari PT. Dirgantara Indonesia?
3. Apa sajakah alternatif strategi PT. Dirgantara Indonesia untuk mencapai tujuan jangka panjangnya?
4. Strategi apa yang sebaiknya dipilih oleh PT. Dirgantara Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulis dalam kegiatan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja PT. Dirgantara Indonesia
2. Mengetahui pemetaan matriks SWOT dan strategi jangka panjang dari PT. Dirgantara Indonesia
3. Mendapatkan beberapa alternatif strategi PT. Dirgantara Indonesia untuk meningkatkan kinerja perusahaan
4. Mengajukan strategi yang paling tepat digunakan oleh PT. Dirgantara Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang diharapkan oleh penulis antara lain:

1. Bagi Penulis, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana perluasan, pendalaman, dan pengaplikasian ilmu pengetahuan berupa ilmu, teori, dan konsep yang telah dipelajari selama perkuliahan.
2. Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu bahan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang.
3. Bagi Akademisi, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk topik serupa, atau bisa juga digunakan sebagai sumber data sekunder bagi peneliti lain.

1.5.Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang didirikan tentunya harus memiliki visi, misi, dan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek yang dilengkapi pula dengan rencana stratejik yang terintegrasi di antara seluruh konsentrasi di dalamnya termasuk pemasaran, operasi, keuangan, dan sumber daya manusia.

PT. Dirgantara Indonesia memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri berbasis pada penguasaan teknologi tinggi dan mampu bersaing dalam pasar global dengan mengandalkan keunggulan biaya. Kemudian PT. Dirgantara Indonesia memiliki misi untuk menjadi pusat keunggulan di bidang industri dirgantara terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, produksi dan pemeliharaan untuk kepentingan komersial dan militer dan juga aplikasi di luar industri dirgantara, serta menjalankan usaha dengan selalu berorientasi pada aspek bisnis dan komersial dan dapat menghasilkan produk jasa yang memiliki keunggulan biaya.

Untuk dapat mencapai seluruh tujuan dan menjalankan kegiatan usahanya serta mewujudkan visi dan misinya, PT. Dirgantara Indonesia harus memiliki Strategi yang tepat.

Strategi menurut A. Halim adalah suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya.

Formulasi strategi terdiri atas tiga tahap. Yang pertama adalah *input* untuk merangkum informasi yang dibutuhkan untuk melakukan formulasi strategi, yang kedua adalah *matching* yang digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal, dan tahap yang ketiga adalah *decision* yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif untuk digunakan oleh perusahaan. (Fred R. David, 2013:204)