

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan penerbangan adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Pada saat ini persaingan di dunia penerbangan pun semakin ketat dengan munculnya maskapai penerbangan baru dan adanya perang tarif dalam usaha memberikan tarif murah untuk menarik penumpang sebanyak-banyaknya. Hal tersebut akan membentuk suatu keunggulan dari suatu perusahaan penerbangan dan untuk tetap bertahan di dunia bisnisnya. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sumber daya yang selalu berusaha menghasilkan produk secara kreatif, inovatif, mengatur manajemen, pelayanan penerbangan dan yang sangat penting adalah mengatur proses perawatan yang menentukan faktor keamanan dan keselamatan penerbangan. Untuk itu perlu adanya persiapan serius baik sumber daya manusianya maupun mesin dari pesawat terbang tersebut untuk menjaga citra maskapai penerbangan.

Faktor keamanan dan keselamatan dalam penerbangan harus menjadi prioritas utama karena berdampak pada pengguna jasa maupun citra dari maskapai penerbangan itu sendiri. Namun akhir-akhir ini faktor keselamatan kurang mendapat perhatian baik dari segi kurangnya ketegasan dari pemerintah tentang kelayakan terbang maupun kurangnya perhatian dari segi perawatan dan perbaikan pesawat terbang. (Pikiran rakyat 7 Juli 2007)

Hal ini dapat terlihat dari data kecelakaan pesawat terbang yang meningkat dan memakan korban setiap tahunnya. Dari tahun 2001 sampai dengan 2009 terjadi kecelakaan pesawat terbang sebanyak 41 kali. Hal ini diakibatkan oleh adanya kelalaian dalam hal memperbaiki pesawat terbang misalnya pada penerbangan Garuda jakarta-amsterdam pesawat boeing 747 yang terjadinya kecelakaan karena korsleting pada jaringan kabel dan adanya kaca pesawat yang retak. Hal ini menunjukkan kurangnya perhatian terhadap perawatan dan perbaikan pesawat. (http://indonesiancommunity.multiply.com/journal/item/376/indonesiajua_rakecelakaanpesawat)

Pada maskapai penerbangan “X” misalnya maskapai yang sedang berkembang saat ini. Maskapai penerbangan “X” berawal dari penerbangan domestik kecil. Setelah tiga belas tahun pengalaman di bisnis wisata yang ditandai dengan kesuksesan biro perjalanan Maskapai penerbangan “X” *Tours*. Pada awal dua tahun pertama, Maskapai penerbangan “X” banyak memakan waktu untuk melengkapi infrastrukturnya. Tak lama kemudian, Maskapai penerbangan “X” mulai mengembangkan dan memodernisasikan armada penerbangannya. Dengan memiliki 60 unit pesawat terbang yang siap beroperasi dan telah memenuhi persyaratan dari departemen sertifikasi kelayakan udara.

Manager Perusahaan penerbangan “X”, mengatakan maskapai penerbangan “X” akan menjadi pengguna pertama dari pesawat yang akan diluncurkan di pabrik Boeing Co di Seattle, AS, pada 8 Agustus 2006. Pesawat itu selanjutnya akan diujicobakan selama lima bulan sebelum dioperasikan secara komersial. Rencananya pesawat pertama Boeing 737-900 ER itu akan mulai

beroperasi pada April 2007. Pada Agustus 2007 akan diadakan acara *roll-out*, yakni acara menandai proses produksi pesawat itu selesai dan siap diujicobakan. Maskapai penerbangan “X” merupakan maskapai penerbangan pertama di ASEAN yang mendapat kehormatan pada *roll-out* itu. (Harian Bisnis Jakarta, 1 Agustus 2006)

Maskapai penerbangan “X” ini memiliki dua divisi yaitu divisi teknik dan divisi manajemen. Divisi teknik ini terdapat di tiga daerah yaitu di Komplek Pergudangan Bandara Mas, Banten. Bandara Husein Sastranegara Bandung dan Bandara Soekarno Hatta. Divisi Teknik di Bandara Husein Sastranegara mulai beroperasi pada tahun 2004 dan dipegang oleh satu orang *Aircraft Maintenance Organization Director* dan dibawah oleh satu orang *base maintenance manager* yang membawahi *project coordinator* dan membawahi 5 kepala bagian teknik. *Project coordinator* ini bertanggung jawab kepada *Base maintenance manager*. Divisi Teknik pada Maskapai penerbangan “X” sudah memiliki persetujuan dalam hal *Maintenance* kategori *Airframe, Powerplant, Accessory, Non destructive Test, Line Maintenance* yang telah disahkan oleh departemen kelaikan udara. (*Base Maintenance Procedures Manual Maskapai penerbangan “X”*)

Divisi teknik merupakan bagian yang menangani perawatan dan perbaikan pesawat terbang dan memiliki dampak secara langsung kepada pengguna jasa penerbangan. Jika terjadi kerusakan dan membutuhkan perbaikan pesawat maka maskapai penerbangan “X” akan memberikan tugas perbaikan kepada divisi ini. Ketika pesawat melakukan proses perawatan dan perbaikan pada divisi teknik ini maka beberapa pesawat yang memiliki rute penerbangan paling pendek akan

menggantikan rute pesawat yang sedang dalam proses perawatan dan perbaikan ini karena alur lalu lintas penerbangan harus terus berjalan. Berdasarkan hal tersebut kinerja dan proses perbaikan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Secara garis besar bagian yang menangani proses perbaikan dan perawatan pesawat terbang memiliki 5 bagian yaitu bagian *Airframe and Powerplane*, *avionics*, *wheel and Brake*, *Miscellaneous technical support*, *engine build up*. *Airframe and Powerplane* merupakan bagian yang menangani struktur mesin pesawat. *Avionics* merupakan bagian yang menyiapkan fasilitas di hangar atau tempat dilaksanakannya perawatan dan perbaikan pesawat berupa suku cadang (*spare part*), peralatan khusus (*special tools*). *Wheel and Brake* adalah bagian yang menangani roda dan ban dari pesawat terbang. *Miscellaneous technical support* merupakan bagian yang menangani perawatan berupa pengecatan, pembersihan bagian dalam pesawat dan mesin. *Engine build up* adalah bagian yang menangani mesin penggerak pesawat. Semua bagian saling mendukung untuk menghasilkan suatu produk yang layak terbang.

Berkaitan dengan tugas utama divisi teknik tersebut, terdapat posisi pekerjaan yang menunjang kerja divisi teknik yaitu *project coordinator* dengan pimpinan langsungnya *Base Maintenance Manager*. Bawahan yang menduduki posisi sebagai *project coordinator* ini memiliki sasaran utama pekerjaan untuk merencanakan prosedur pelaksanaan perawatan dan perbaikan pesawat terbang di idvisi teknik, mengkoordinasikan karyawan secara langsung mengenai pelaksanaan perawatan dan perbaikan pesawat terbang, mengendalikan kegiatan operasional

perbaikan dan perawatan pesawat secara efektif dan efisien sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Menurut *Project coordinator* Divisi teknik Maskapai penerbangan “X” Bandung menunjukkan hasil produksi yang fluktuatif. Berdasarkan hasil penilaian terakhir perusahaan terhadap bawahan di divisi teknik ini terjadi penurunan produktivitas kerja. Dari sebanyak 35 pesawat yang telah diperbaiki dan dirawat dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007, terdapat 9 pesawat yang dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan persentasi 25,71 % sedangkan 26 pesawat atau sebanyak 74,29 % mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan proses perawatan dan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa target atau sasaran yang telah ditetapkan kurang tercapai dan berdampak pada alur lalu lintas penerbangan di maskapai penerbangan “X” ini yaitu jumlah pesawat yang beroperasi berkurang dan menambah rute penerbangan pada pesawat yang memiliki rute penerbangan yang pendek menggantikan rute pesawat yang sedang dalam proses perawatan dan perbaikan. Pengguna jasa pun merasakan dampaknya dengan adanya keterlambatan penerbangan, sehingga memunculkan keluhan dari para pengguna jasa. (Base Maintenance Procedures Manual Maskapai penerbangan “X”)

Pesawat yang telah melalui proses perawatan dan perbaikan ini menentukan alur lalu lintas penerbangan di maskapai penerbangan “X” oleh karena itu terlihat jelas bahwa posisi *project manager* ini memiliki peranan yang penting dalam divisi teknik di Maskapai penerbangan “X”. Bawahan harus dapat bekerja dengan baik, yaitu memiliki keterampilan mengoperasikan peralatan

dalam hal perawatan dan perbaikan pesawat terbang. Hal tersebut menentukan bahwa pesawat terbang tersebut layak dan nyaman untuk digunakan oleh pengguna jasa dan mengantisipasi resiko kecelakaan pesawat terbang.

Untuk mengatur pelaksanaan pekerjaan setiap bagian dalam suatu perusahaan diperlukan struktur organisasi agar setiap bagian di perusahaan tersebut dapat berjalan secara maksimal. Dalam struktur organisasi dapat dilihat bagian yang dipimpin oleh satu atau beberapa orang untuk bekerjasama mencapai tujuan perusahaan. Para pemimpin inilah yang diharapkan dapat memimpin jalannya setiap bagian pada perusahaan dengan baik. Oleh karena itu salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh orang-orang tersebut adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompoknya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan pada situasi tertentu atau yang disebut dengan Leadership atau kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama (Paul hersey & K.H Blanchard, 1988).

Berdasarkan hal tersebut agar para bawahan yang ada di divisi teknik ini dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik, memerlukan seorang pemimpin yang dapat mengelola unit kerjanya dengan baik dan menyusun tata kerja yang jelas dan sistematis sehingga pemimpin tersebut dapat mengarahkan dan mengembangkan unit kerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keberhasilan dan kegagalannya suatu organisasi atau unit kerja salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan pimpinannya.

Menurut *project coordinator* berdasarkan struktur organisasi dan system kerjanya divisi ini bekerja berdasarkan peraturan yang ditetapkan perusahaan seperti, ketika ada pesawat yang membutuhkan perawatan dan perbaikan ditugaskan secara langsung kepada *project coordinator* oleh manajer divisi teknik untuk mengatur para bawahannya dalam bekerja, *project coordinator* ini membuat prosedur kerja perawatan dan perbaikan pesawat terbang berdasarkan target waktu yang telah ditentukan oleh manajer divisi teknik, kemudian *project coordinator* mengadakan rapat pembagian tugas sesuai bagiannya mengenai suku cadang dan peralatan khusus yang harus disiapkan, memberikan pengarahan tentang cara kerja setiap bagiannya. Setiap minggu diharapkan diadakan rapat evaluasi hasil kerja oleh para kepala bagian dan dilaporkan kepada manajer divisi teknik melalui *project coordinator*. Kemudian pesawat yang telah dilakukan perawatan dan perbaikan di evaluasi oleh DSKU (Departemen Sertifikasi Kelaiakan Udara) sebelum pesawat tersebut digunakan oleh pengguna jasa.

Pada kenyataannya berdasarkan hasil wawancara pada tiap kepala bagian cara pemberian tugas pada divisi ini berupa surat penugasan (*inter office memo*) sehingga bentuk komunikasi yang ada di divisi ini adalah komunikasi tidak langsung. *Project coordinator* ini tidak mengawasi kerja bawahannya secara langsung dilapangan dan tidak memberikan pengarahan, namun dengan cara memberikan tugas yang berbentuk *procedure manual* kerja sehingga dianggap bawahannya akan lebih mudah untuk mengerjakan tugasnya. Pengawasan terhadap tiap bagian dari divisi ini dilakukan oleh tiap kepala bagian yang dinilai dari hasil kerja bawahannya berupa produk atau pesawat terbang yang telah

selesai dilakukan perawatan dan perbaikan serta lulus dari *procedure manual check* yang telah disetujui departemen kelayakan udara yang berupa kertas kerja (*Task Card*).

Sebagian besar bawahan tidak mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan sebanyak 74,29 % antara lain karena kurangnya tenaga kerja dalam bekerja dan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan bahwa karyawannya tidak boleh ditambah, keterlambatan pengadaan suku cadang (*spare part*), kekurangan peralatan khusus (*special tools*), keterbatasan jam kerja, kurangnya koordinasi antara *project coordiantor* dan bawahan dalam melaksanakan prosedur kerja, misalnya ketika ada bagian pesawat yang harus diganti dengan yang baru, tetapi barang tersebut tidak ada sehingga bawahan harus menunggu kebijakan *project coordiantor* dan memperbaiki sesuai dengan peralatan yang tersedia saja atau menunggu barang yang baru. Kurangnya koordinasi *project coordinator* dalam mengambil keputusan mengulur waktu dalam proses perbaikan. Hal tersebut juga mempengaruhi kinerja karyawan, mereka sering mengeluh, malas dan lebih memilih untuk mengobrol dengan rekan kerjanya dibanding untuk bekerja karena proses yang terlalu lama. Karyawan juga terkadang mengambil keputusan sendiri untuk mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiap kepala bagian, pengarahan yang dilakukan *Project Coordinator* juga mengakibatkan para karyawan tidak mengetahui prosedur kerja yang harus dilakukan karena karyawan tidak mendapatkan pengarahan secara langsung tentang prosedur kerja dan tidak mengerti akan tugas yang diberikan oleh *project coordinator* dengan pengetahuan

atau kemampuan dan kemauan karyawan yang beragam dalam hal melaksanakan perawatan dan perbaikan pesawat terbang. Beberapa karyawan yang memiliki latar belakang pengetahuan tentang perawatan dan perbaikan pesawat terbang yang baik dan sudah mengikuti pelatihan-pelatihan akan menghasilkan *performance* kerja yang lebih baik. Karyawan tersebut lebih bisa mengerjakan tugas yang diberikan berdasarkan pengalaman mereka. Jika ada tugas yang tidak dimengerti mereka lebih memilih untuk mencari tahu dengan cara bertanya pada orang yang lebih berpengalaman.

Karyawan di divisi Teknik ini memiliki latar belakang pendidikan yang beragam yaitu SMA, D3 dan S1. Karyawan tersebut sebagian besar kurang memiliki latar belakang pendidikan mengenai perawatan dan perbaikan pesawat terbang. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan tentang perawatan dan perbaikan pesawat terbang semakin tidak mengerti pengarahan yang diberikan oleh *project coordinator*. Hal tersebut juga mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih memilih untuk melakukan aktivitas lain seperti mengobrol, bermain game karena ketidakjelasan prosedur kerja yang harus dilakukan dan pengetahuan karyawan yang terbatas karena kurangnya bimbingan dari *project coordinator* mengenai perawatan dan perbaikan pesawat terbang.

Uraian di atas telah menggambarkan kurang tepatnya pengarahan yang dilakukan oleh *Project Coordinator* guna mencapai tujuan bagian perawatan dan perbaikan pesawat terbang yang telah ditetapkan maskapai penerbangan "X". hal ini berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh *project*

coordinator, sebab kepemimpinan akan mempengaruhi *performance* karyawannya (Hersey & Blanchard, 1955)

Gaya kepemimpinan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional yang merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi yang lain, karena efektivitas gaya kepemimpinan dilihat dari seberapa tepat perilaku atasannya dengan situasi lingkungannya. Dalam kepemimpinan situasional sangat penting bagi setiap pimpinan untuk mengadakan diagnosa yang baik mengenai kematangan (kemampuan dan kemauan) bawahan, karena salah satu kelebihan dari gaya kepemimpinan situasional tersebut adalah dapat membuat hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih adaptif karena dapat disesuaikan dengan keadaan atau situasi yang sedang dihadapi bawahan.

Hersey & Blanchard (1977) memiliki empat gaya kepemimpinan, Gaya kepemimpinan *Telling* ditandai dengan komunikasi satu arah, pemimpin yang menentukan peran anggotanya serta memberitahukan apa, bilamana dan bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan, gaya kepemimpinan ini menekankan pada tingkah laku mengarahkan (*directive behavior*). Gaya kepemimpinan *Selling* petunjuk diberikan melalui komunikasi dua arah dan memberikan dukungan emosional pada anggota-anggota agar secara psikologis anggota mau menerima keputusan, pemimpin menyediakan pengarahan dan dukungan (*directive and supportive behavior*). Gaya kepemimpinan *participating* ditandai oleh komunikasi dua arah yaitu antara pemimpin dan anggota saling bekerja sama dalam mengambil keputusan, peran utama pemimpin sebagai fasilitator (*facilitating &*

communicating). Gaya kepemimpinan *Delegating* merupakan tipe kombinasi dimana pemimpin mendelegasikan wewenangnya dan hanya mengamati anggotanya seperlunya saja, karena dianggap anggotanya sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan sudah memiliki kematangan psikologis, pemimpin sedikit memberikan pengarahan dan dukungan.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sesuai dengan situasi lingkungan dan kematangan bawahannya atau berdasarkan kemampuan dan kemauan bawahannya, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi efektif sehingga bawahan akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target untuk melakukan perawatan dan perbaikan pesawat terbang yang telah ditetapkan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak sesuai situasi lingkungan dan kematangan bawahannya atau berdasarkan kemampuan dan kemauan bawahannya, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi kurang atau tidak efektif sehingga bawahan tidak akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target untuk melakukan perawatan dan perbaikan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan Project Coordinator akan dipersepsi karyawan divisi teknik. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 orang bawahan dari setiap unit di divisi teknik ini, diperoleh informasi bahwa pimpinan yang diharapkan oleh bawahan adalah yang dapat memberikan pengarahan terhadap kinerja karyawannya, memberikan motivasi kerja bawahan melalui pendekatan yang baik, serta memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan. Sebanyak 70% memaknakan pimpinannya lebih mengutamakan pencapaian hasil kerja dan target

tanpa menjalin komunikasi dua arah yang baik dengan bawahan serta tidak menjelaskan cara penyelesaian tugas, hanya memberikan dalam bentuk *procedure manual* kerja, pimpinan lebih menaruh kepercayaan kepada bawahan untuk dapat menyelesaikan tugasnya sendiri tanpa menjalin komunikasi dua arah yang baik dengan bawahan atau menjelaskan lagi cara menyelesaikan tugasnya.

Hal tersebut mengakibatkan bawahan kurang termotivasi dan kurang dapat mengerjakan tugasnya dengan baik karena sebenarnya bawahan masih memerlukan bimbingan dari pimpinannya dalam menyelesaikan tugas, dan hal ini dapat mempengaruhi pencapaian sasaran atau target. Sehingga mereka lebih memilih untuk mengobrol atau bersantai ketika mereka tidak mengetahui cara penyelesaian tugas yang tidak diketahui mereka. Sebanyak 30% karyawan mengatakan meskipun memaknakan hal yang sama tapi tetap dapat menyelesaikan tugasnya dengan cara membaca literatur yang ada atau bertanya pada rekan kerja yang lain tentang perawatan dan perbaikan pesawat terbang tersebut, namun pencapaian sasaran atau target tidak tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan 30% bawahan tersebut memaknakan pimpinannya lebih mengutamakan pencapaian terhadap sasaran dan hasil kerja, dengan cara memberikan penjelasan yang terperinci mengenai cara menyelesaikan tugas, namun tidak melakukan komunikasi dua arah yang baik dengan bawahan., dimana pimpinan lebih menekankan pada pemberian pengarahan yang spesifik dan terperinci dalam menyelesaikan tugas melalui *inter office memo* yang telah dibuat. Mereka dapat termotivasi untuk menyelesaikan tugas karena lebih menguasai

tugas yang dilakukan berdasarkan pengarahannya yang jelas dan spesifik yang diberikan oleh pimpinannya melalui *inter office memo* tersebut dan kemampuan yang dimilikinya dalam hal melakukan perawatan dan perbaikan pesawat terbang. Meskipun pimpinan kurang atau tidak melakukan komunikasi dua arah yang baik, namun pencapaian sasaran atau target dapat tercapai.

Pada Divisi Teknik Maskapai penerbangan “X” Bandung, hasil kerja yang ditampilkan oleh karyawan sangat beragam. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target yang cenderung fluktuatif. Pada saat tertentu target dapat tercapai, namun pada saat lain target tidak tercapai bahkan melebihi batas waktu yang ditentukan. Gambaran pencapaian target yang ditunjukkan tersebut secara langsung terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Project Coordinator divisi teknik maskapai penerbangan “X” Bandung kepada karyawannya.

Berdasarkan permasalahan diatas, penulis tertarik untuk meneliti Studi Deskriptif mengenai Efektivitas Gaya Kepemimpinan Project Coordinator Divisi Teknik pada Maskapai Penerbangan “X” Bandung.

1.2. Identifikasi masalah

Masalah yang ingin diteliti adalah, “Bagaimana Efektivitas Gaya Kepemimpinan *Project Coordinator* Divisi Teknik pada Maskapai Penerbangan “X” Bandung.

1.3.Maksud dan tujuan penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang Efektivitas Gaya Kepemimpinan *Project Coordinator* Divisi Teknik pada Maskapai Penerbangan “X” Bandung.”

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran lebih lanjut mengenai Efektivitas Gaya Kepemimpinan *Project Coordinator* serta mengetahui tipe/gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* Divisi Teknik pada Maskapai Penerbangan “X” Bandung.

1.4.Kegunaan penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- 1) Memberikan sumbangan informasi ke dalam bidang psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi tentang gaya kepemimpinan
- 2) Memberikan informasi tambahan bagi penelitian dengan topik yang sama mengenai gaya kepemimpinan

1.4.2. Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan gambaran kepada Maskapai penerbangan “X” Divisi Teknik Bandung mengenai Efektivitas Gaya Kepemimpinan *Project Coordinator*,

sehingga perusahaan dapat melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi dan hasil kerja karyawan-karyawannya.

- 2) Memberikan informasi kepada *Project Coordinator* mengenai tipe/gaya kepemimpinan yang telah diterapkannya untuk menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi bawahan.

1.5. Kerangka Pikir

Salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan adalah keberhasilan peranan seorang pemimpin, baik pemimpin maupun karyawan yang diberikan tugas untuk memimpin karyawan lainnya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam perusahaan seperti halnya dalam suatu kelompok, maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung atas kemampuan pemimpin mengelola dan memperlakukan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Paul Hersey & Kenneth H Blanchard, terjemahan Agus Dharma 1955: 99)

Begitu pula karyawan pada divisi teknik di maskapai penerbangan “X” ini yang memiliki tugas rutin dalam hal perawatan dan perbaikan serta harus mampu mencapai target yang telah ditentukan yang dipimpin oleh seorang *Project Coordinator*. Hal tersebut memperlihatkan bagaimana seorang *Project Coordinator* memimpin dan mengelola bawahannya dalam hal perawatan dan perbaikan pesawat terbang tersebut agar layak dan nyaman untuk digunakan oleh pengguna jasa dan mengantisipasi resiko kecelakaan pesawat terbang. Agar target

tersebut dapat dicapai maka bawahan pada divisi teknik ini harus selalu fokus dalam setiap proses pemecahan masalah, dan mampu memenuhi kebutuhan pengguna jasa penerbangan sesuai dengan kualitas, kenyamanan dan waktu yang telah ditentukan

Pada Maskapai Penerbangan “X” Divisi Teknik Bandung, karyawannya dapat memahami gaya kepemimpinan *Project Coordinator* melalui persepsi mereka terhadap perilaku *Project Coordinator* tersebut. Persepsi merupakan proses penerimaan stimulus, mengorganisasikan, memberikan makna, menguji sampai memberikan respon terhadap stimulus. Proses persepsi dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, sehingga akan terbentuk persepsi yang positif atau negatif, kemudian individu akan bertindak sesuai dengan persepsinya tersebut. (Ivanchevich, 1989).

Seorang karyawan dalam mempersepsi gaya kepemimpinan dari *Project Coordinator* dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut adalah atribut dari objek, atribut dari situasi, serta atribut dari individu itu sendiri (Ivanchevich, 1989). Atribut dari objek merupakan atribut yang terdapat di dalam objek yang dipersepsi. Atribut dari situasi merupakan peranan lingkungan yang mempengaruhi persepsi. Sedangkan atribut dari individu merupakan karakteristik personal dari karyawan divisi Teknik yang meliputi motivasi, pengalaman, serta harapan terhadap *Project Coordinator*.

Ketiga faktor tersebut dapat menimbulkan perbedaan persepsi, dengan kata lain satu orang atau lebih karyawan yang bersama-sama mempersepsikan gaya

kepemimpinan *Project Coordinator* belum tentu mempunyai persepsi yang sama. Persepsi yang positif terhadap tingkah laku pemimpin apabila gaya kepemimpinan *Project Coordinator* yang dipersepsi dirasakan sesuai dengan apa yang mereka butuhkan atau harapkan. Selain itu persepsi negatif terhadap tingkah laku *project coordinator* jika tidak sesuai dengan apa yang yang dibutuhkan atau diharapkan.

Karyawan divisi Teknik sebagai individu akan mempersepsi gaya kepemimpinan *Project Coordinator* sebagai objek yang dipersepsi. Apabila karyawan divisi Teknik diberikan arahan oleh *Project Coordinator* pada situasi kerja yang sesuai dengan kemampuan bawahannya dan sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang dimiliki oleh karyawan divisi teknik maka karyawan divisi teknik akan mampu mempersepsi gaya kepemimpinan *Project Coordinator* dengan tepat. Namun, jika karyawan divisi Teknik diberikan arahan oleh *Project Coordinator* pada situasi kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan dan tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang dimiliki oleh karyawan divisi teknik maka karyawan divisi teknik akan mempersepsi gaya kepemimpinan *Project Coordinator* dengan tidak tepat.

Teori Hersey and Blanchard (1977) memiliki empat gaya kepemimpinan yaitu *Telling, Selling, Participating, Delegating*. Gaya kepemimpinan *Telling* ditandai dengan pengarahan seorang *Project coordinator* yang melakukan komunikasi satu arah, menentukan peran anggotanya serta memberitahukan apa, bilamana dan bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan, gaya kepemimpinan ini menekankan pada tingkah laku mengarahkan (*directive behavior*). Gaya kepemimpinan *Selling* merupakan perilaku *Project Coordinator* yang

memberikan petunjuk diberikan melalui komunikasi dua arah dan memberikan dukungan emosional pada karyawannya agar secara psikologis karyawannya mau menerima keputusan, *Project Coordinator* menyediakan pengarahan dan dukungan (*directive and supportive behavior*).

Gaya kepemimpinan *participating* ditandai dengan *Project Coordinator* yang melakukan komunikasi dua arah yaitu antara *Project Coordinator* dan karyawan saling bekerja sama dalam mengambil keputusan, peran utama *Project Coordinator* sebagai fasilitator (*facilitating & communicating*). Gaya kepemimpinan *Delegating* merupakan tipe kombinasi dimana *Project Coordinator* mendelegasikan wewenangnya dan hanya mengamati karyawannya seperlunya saja, karena dianggap anggotanya sudah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan sudah memiliki kematangan psikologis, *Project Coordinator* sedikit memberikan pengarahan dan dukungan.

Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat dikatakan efektif jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* sesuai dengan kematangan bawahannya. Kematangan (pengetahuan, pengalaman, keterampilan) dan kemauan (motivasi, komitmen, kepercayaan diri) yang dimiliki bawahan untuk memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang spesifik. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin berkewajiban memberikan bantuan dan dorongan agar bawahan dapat mencapai prestasi yang optimal dan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas mereka.

Kematangan adalah bagaimana secara umum orang-orang mempunyai tujuan yang ingin dicapai yang menggambarkan prestasi, orang yang mempunyai tanggung jawab dalam arti orang yang memiliki kemauan (motivasi, komitmen) dan kemampuan (kompetensi, pengalaman, pengetahuan), orang-orang yang memiliki pendidikan dan pengalaman. Apabila dikaitkan relevansinya dengan tujuan yang dimaksud kematangan adalah kemampuan dan pengetahuan teknis dalam melaksanakan tugas, rasa percaya diri dan harga diri terhadap dirinya sendiri. Jika bawahan dikatakan mempunyai tingkat kematangan yang tinggi relevansinya dengan tugasnya, apabila mereka memiliki kemauan dan kemampuan juga rasa percaya pada diri sendiri dan harga diri.

Berdasarkan hal tersebut didapat empat level dari kematangan bawahan yaitu R1 adalah karyawan divisi Teknik yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak memiliki keyakinan untuk bertanggung jawab dalam melakukan perawatan dan perbaikan pesawat terbang. R2 adalah karyawan yang tidak mampu tapi mau dan memiliki keyakinan dalam melaksanakan tugas yang penting, mereka termotivasi namun kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan. R3 adalah karyawan yang mampu tetapi tidak memiliki keyakinan dalam melakukan tugas yang ditugaskan oleh *Project Coordinator*. R4 adalah karyawan yang mampu dan memiliki keyakinan dalam melakukan apa yang ditugaskan oleh *Project Coordinator*. Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

Untuk mewujudkan hal tersebut seorang *Project Coordinator* harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan karyawannya agar karyawannya dapat mempergunakan seluruh potensi yang ada pada dirinya sehingga hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk dapat melaksanakan atau menyelesaikan perawatan dan perbaikan pesawat terbang sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* adaptif dengan situasi lingkungannya maka gaya kepemimpinan tersebut dikatakan efektif. Karyawan yang tidak mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya (kematangan rendah) atau dalam level R1 dan R2, akan membutuhkan *Project Coordinator* yang menerapkan gaya kepemimpinan *telling* atau *selling*, karena gaya kepemimpinan tersebut memiliki efektivitas paling tinggi bagi karyawan dengan tingkat kematangan ini. Oleh karena itu seorang *Project Coordinator* diharapkan memberikan pengarahan serta pengawasan yang spesifik pada karyawan dalam melaksanakan perbaikan dan perawatan pesawat terbang, hal tersebut akan menimbulkan keselarasan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* dengan kematangan yang dimiliki oleh karyawannya. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja, merasa yakin serta termotivasi dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Namun apabila *Project Coordinator* menerapkan gaya kepemimpinan *participating* atau *delegating* yang lebih memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan untuk menentukan bagaimana, kapan serta dimana melaksanakan perawatan dan perbaikan pesawat terbang terhadap karyawan yang memiliki kematangan rendah atau dalam level R1 dan R2 maka gaya kepemimpinan yang

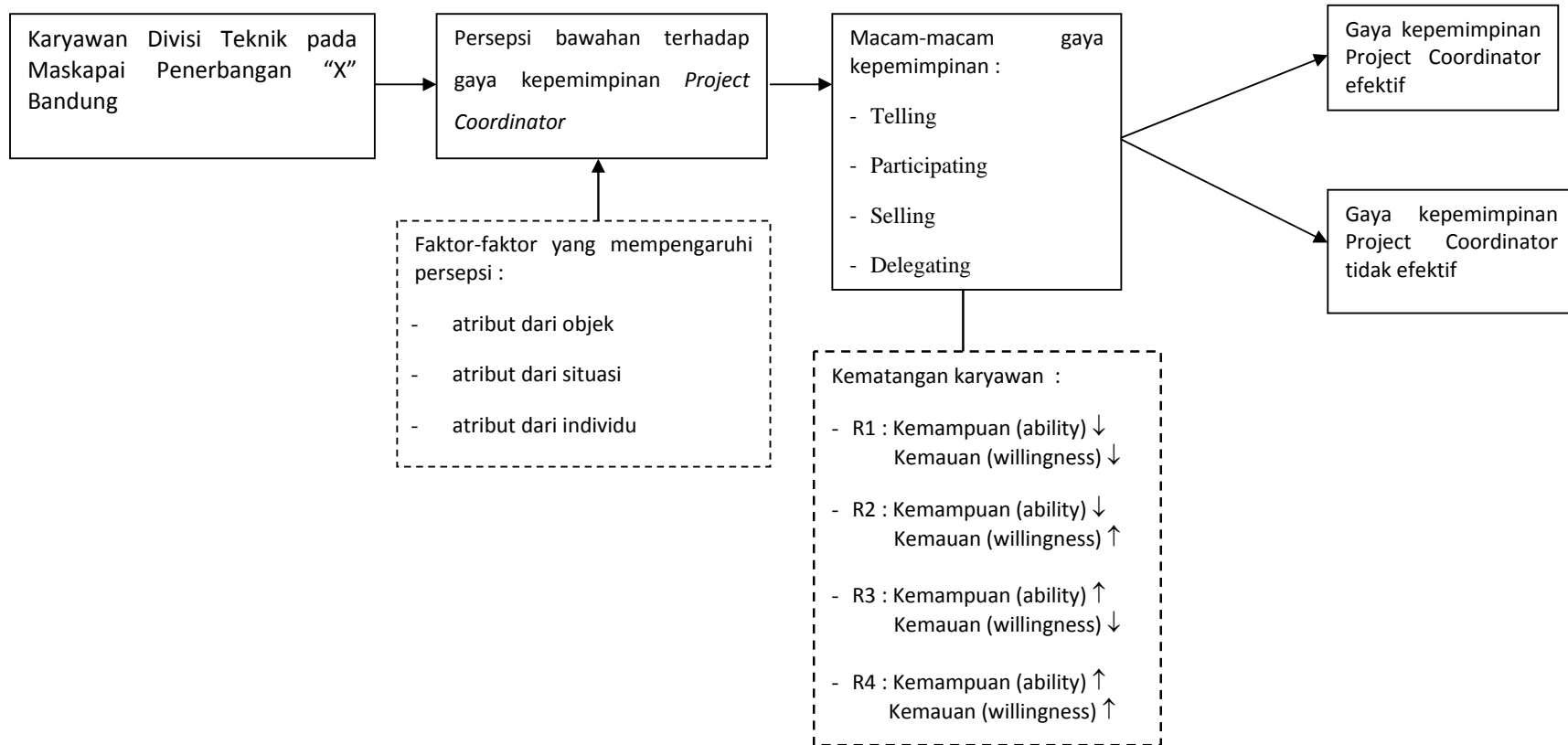
diterapkan oleh pimpinan menjadi tidak efektif karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* tidak adaptif dengan situasi kerja lingkungan. Hal tersebut akan menimbulkan ketidakselarasan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* dengan kematangan yang dimiliki oleh karyawannya. Karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja, kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan bagi karyawan yang mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya (kematangan tinggi) atau dalam level R3 dan R4 maka gaya kepemimpinan *participating* atau *delegating* yang lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya akan memiliki efektivitas paling tinggi. Apabila karyawan yang telah memiliki kematangan yang tinggi dipimpin oleh *Project Coordinator* yang menerapkan gaya kepemimpinan *telling* atau *selling*, maka pada karyawan akan muncul perasaan kurang nyaman dalam bekerja. Hal tersebut dapat terjadi karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tidak efektif. Dalam hal ini *Project Coordinator* lebih menekankan pada pemberian pengawasan, penjelasan dan pengarahan yang spesifik terhadap pekerjaan tapi tidak memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahan untuk menentukan sendiri bagaimana, kapan, serta dimana melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan yang sebenarnya telah dimengerti dan dikuasai oleh karyawannya.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* sesuai dengan kematangan yang dimiliki karyawannya dan adaptif dengan situasi lingkungan, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator*

menjadi efektif, sehingga karyawan dapat termotivasi menyelesaikan perawatan dan perbaikan pesawat terbang sesuai dengan target. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* tidak sesuai dengan kematangan karyawan dan tidak adaptif dengan situasi lingkungan maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* tidak efektif. Hal tersebut mengakibatkan karyawan kurang termotivasi untuk menyelesaikan perawatan dan perbaikan pesawat terbang sesuai dengan target.

Bagan kerangka pikir :



Bagan 1.1. Kerangka pikir

1.6. Asumsi

Pada penelitian ini terdapat beberapa asumsi, yaitu :

1. Karyawan pada divisi teknik di Maskapai Penerbangan “X” Bandung memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* di Maskapai Penerbangan “X” Bandung.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* berdasarkan kematangan bawahannya pada divisi teknik di Maskapai Penerbangan “X” adalah *Telling, Participating, Selling, Delegating*.
3. Efektivitas gaya kepemimpinan *Project Coordinator* Divisi Teknik Maskapai Penerbangan “X” Bandung ditentukan oleh adaptif atau tidaknya perilaku atasan dengan situasi atau kondisi kematangan bawahannya.
4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* efektif sehingga target perusahaan dalam hal perawatan dan perbaikan pesawat terbang tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
5. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *Project Coordinator* tidak efektif sehingga target perusahaan dalam hal perawatan dan perbaikan pesawat terbang tidak tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.