

# HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEMANDU LALU LINTAS UDARA DI BIDANG PELAYANAN OPERASI LALU LINTAS UDARA BANDARA SOEKARNO-HATTA

**IBNU HERMAWAN**

Dosen Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia Curug PO Box 509 Tangerang (15001)

**Abstrak:** Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran serta menyatakan hubungan iklim organisasi, kepemimpinan dan kinerja sumber daya manusia *air traffic controller* di Bandara Soekarno Hatta. Pemilihan sampel (responden) dilakukan dengan menggunakan teknik *random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang hasilnya dianalisis dengan statistik deskriptif dan statistik non parametris (Korelasi Spearman Rank). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja. Nilai korelasi antara iklim organisasi dengan kinerja sebesar 0,350 pada nilai signifikansi (0,001) lebih rendah dari 0,01 serta nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 3,698 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  1,665. Demikian pula dengan iklim organisasi, memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja. Nilai korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,296 pada nilai signifikansi (0,001) lebih rendah dari nilai 0,01 serta nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 3,068 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  1,665. Dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut, disarankan agar dapat dilakukan pengkajian secara berkala sehingga kinerja para *controller* minimal dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan. Berdasarkan hasil pengkajian tersebut dapat diambil langkah-langkah kebijakan untuk meningkatkan kualitas iklim organisasi dan kepemimpinan di Bandara Soekarno-Hatta, sehingga kinerja para *controller* dapat ditingkatkan.

**Kata Kunci:** *air traffic controller, iklim organisasi, kepemimpinan, kinerja*

## PENDAHULUAN

Lalu lintas udara (*air traffic*) adalah semua pesawat udara yang sedang terbang di suatu ruang udara atau pesawat udara yang sedang beroperasi di kawasan pergerakan bandara (*manoeuvring area*). Agar operasi penerbangan dapat dilaksanakan dengan selamat, lancar dan efisien, pelayanan lalu lintas udara perlu diselenggarakan. Jenis pelayanan yang diberikan dalam sistem pelayanan lalu lintas udara meliputi: pemanduan lalu lintas udara, pelayanan informasi penerbangan, dan pelayanan *alerting*.

Dalam pengelolaannya, terdapat tiga hal yang merupakan karakteristik lalu lintas udara meliputi: media dari lalu lintas udara yaitu ruang udara (*airspace*), sifat utama dari semua jenis lalu lintas udara yaitu adanya arus lalu lintas yang sepi atau arus lalu lintas yang padat/ramai/sibuk, dan lalu lintas udara memerlukan layanan atau *services* agar dalam operasionalnya tetap selamat, lancar dan efisien. Oleh sebab itu untuk dapat mengelola lalu lintas udara dengan baik, petugas pemandu lalu lintas udara (*controller*) harus mampu

menangani ketiga hal tersebut dengan baik.

Sesuai lingkup tugasnya, *controller* yang sedang bertugas, mengupayakan agar tidak terjadi tabrakan antar pesawat dan berusaha agar pesawat terbang yang dipandunya tidak menabrak benda ataupun bangunan yang ada di darat. Tugas lain *controller* adalah menciptakan arus lalu lintas udara yang tertib dan lancar, disamping memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penerbang.

Seorang *controller* harus mampu membayangkan arus lalu lintas udara dan pergerakan pesawat yang berada di bawah tanggung jawabnya seperti pada keadaan yang nyata, harus mampu mencerna atau memahami dan mengikuti prosedur-prosedur yang ada, serta harus dapat mengatakan sesuatu dengan suara yang jelas.

Untuk menjadi seorang *controller* dibutuhkan persyaratan kualifikasi yang cukup tinggi, seperti: mampu berkonsentrasi penuh, mempunyai kecepatan reaksi yang baik, mampu mengambil keputusan dengan cepat terutama pada keadaan-keadaan darurat, terampil dalam memandu pesawat yang menjadi tanggung jawab pemanduannya dalam kondisi apapun, dan mempunyai penglihatan dan pendengaran yang baik. Seorang *controller* dituntut mampu: mengorganisasikan informasi yang diterima; menyeleksi atau memilih alternatif-alternatif yang ada; menyimpan informasi yang diterima, dan mampu untuk menginformasikannya kembali; memecahkan masalah dengan cepat, tetap tenang dalam melaksanakan tugasnya dalam kondisi apapun; berbicara dengan jelas dan cepat; dan mampu berkoordinasi dengan baik dengan orang lain.

Semakin bertambahnya intensitas lalu lintas udara, menjadikan beban kerja para *controller* semakin bertambah berat. Sedikit saja

kelalaian dilakukan dapat berakibat fatal, yaitu terjadinya tabrakan di udara atau di landasan yang dapat menelan banyak korban. Kesalahan *controller* dalam memberikan informasi, instruksi atau ijin kepada penerbang untuk tinggal landas atau mendarat, dapat berakibat fatal. Oleh sebab itu ketelitian *controller* dalam bertugas merupakan faktor yang penting. Kualitas suara yang kurang jelas dapat mengganggu komunikasi antara *controller* dengan penerbang, karena dapat menyebabkan permintaan ulang informasi, instruksi atau ijin yang disampaikan kepada penerbang. Hal tersebut tentunya dapat mengganggu atau tertundanya arus komunikasi antara *controller* dengan penerbang lainnya yang membutuhkan informasi, instruksi dan ijin yang bersifat segera. Kualitas suara yang kurang jelas juga dapat menimbulkan salah pengertian antara apa yang dimaksud oleh *controller* dengan apa yang diterima oleh penerbang. Demikian pula halnya dengan standar pengucapan yang tidak benar.

Organisasi Penerbangan Sipil Internasional (ICAO) telah menerbitkan dokumen-dokumen yang mengatur kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan lalu lintas udara di lingkungan penerbangan sipil, agar dapat mencapai kondisi *seamless* antara negara yang satu dengan negara yang lain. Demikian pentingnya aspek keselamatan, maka hampir setiap hal selalu dikaitkan dengan kondisi standar, seperti standar prosedur, standar pelayanan dan lain sebagainya.

Untuk mempertahankan kondisi standar pelayanan lalu lintas udara, perlu dilakukan penilaian kinerja bagi para *controller*, yang sejak mengikuti latihan pemanduan di diklat selalu berdasarkan standar prosedur dan standar penilaian seperti yang direkomendasikan oleh ICAO. Demikian pula setelah menjadi *controller*, pemeriksaan kinerja

*controller* dilakukan secara periodik setiap enam bulan.

Di Bandara Soekarno-Hatta, penilaian kinerja *controller* meliputi aspek teori terhadap pemahaman bidang pekerjaan dan aspek praktek terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari dalam melakukan pemanduan. Penilaian aspek teori dilakukan oleh penguji (*checker*) dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan teoritis seputar bidang pekerjaan *controller* yang dinilai. Sedangkan aspek praktek dilakukan oleh *checker* dengan melihat langsung kegiatan pemanduan yang dilakukan oleh *controller* yang dinilai. Materi penilaian praktek terdiri dari elemen-elemen dasar pelayanan lalu lintas udara yang terdiri dari pemisahan, koordinasi, komunikasi penanganan lalu lintas udara serta pelabelan data penerbangan dan peralatan. Hasil penilaian didasarkan atas banyak-sedikitnya kesalahan yang dilakukan.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Kajian ini memiliki kekurangan dan kelemahan, karena penelitian yang dilakukan hanya pada *controller* di Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta sehingga tidak dapat digunakan untuk melakukan generalisasi bagi seluruh *controller* di Indonesia. Oleh sebab itu untuk dapat melakukan generalisasi, diperlukan penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas dan komprehensif. Namun demikian, kajian dalam tesis ini relevan dengan rencana peningkatan kinerja sumber daya manusia *controller* di Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta.

#### LANDASAN TEORI

##### 1. Kinerja

Penilaian kinerja didasarkan pada sampai seberapa jauh sasaran telah dipenuhi sebagai-mana diukur menurut patokan keberhasilan yang

telah ditetapkan sebelumnya. Agar didapatkan hasil yang obyektif, dalam melakukan penilaian kinerja perlu dipahami oleh semua pihak bahwa penilaian kinerja adalah sebuah kegiatan departemen sumber daya manusia yang sangat penting.

Tujuannya adalah untuk menyediakan gambaran yang cermat tentang kinerja karyawan pada masa lalu dan atau masa sekarang. Untuk itu standar kerja perlu dibuat, dimana standar kerja tersebut didasarkan pada kriteria pekerjaan terkait yang mencerminkan keberhasilan kinerja terbaik. Jika memungkinkan, kinerja aktual diukur secara langsung dan obyektif.

Teknik penilaian yang diambil dapat dilakukan dengan *me-review* kinerja masa lalu maupun dengan mengantisipasi kinerja di masa datang. Proses penilaian, biasanya dirancang oleh departemen sumber daya manusia. Dapat pula dengan sedikit masukan dari departemen lain. Pada teknik penilaian kinerja yang baru diterapkan, departemen sumber daya manusia perlu merancang dan melaksanakan pelatihan bagi para manajer, bisa dalam bentuk lokakarya.

Hal yang tidak boleh dilupakan dalam proses penilaian kinerja adalah adanya proses umpan balik kepada karyawan yang dinilai melalui wawancara evaluasi. Hal ini penting tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan, misalnya untuk memperbaiki standar dan teknik penilaian yang baru. Jika proses penilaian kinerja tidak disertai dengan proses umpan balik maka kegiatan tersebut menjadi sesuatu yang tidak bermakna. Setiap kegiatan penilaian kinerja dilakukan harus diikuti dengan tindakan tindak lanjutnya.

Dalam penilaian, ketidakakuratan mungkin saja terjadi karena penilaian merupakan sesuatu yang sangat tergantung dari pertimbangan dan opini manusia sehingga akan

diwarnai oleh *human error*. Kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi adalah: (1) *Halo effect*, yaitu pendapat pribadi penilai tentang karyawan yang dinilai; (2) tendensi sentral, yaitu penilai cenderung memberikan nilai tengah atau rata-rata; (3) adanya prasangka terhadap orang yang akan dinilai dimana jika penilai memiliki prasangka baik terhadap yang dinilai maka hasil penilaian akan cenderung positif dan sebaliknya; (4) *The leniency and strictness biases*, yaitu mudah dan sulitnya hasil penilaian; (5) *Recent behavior bias*, yaitu penilai cenderung lebih mengingat tingkah laku atau kegiatan terakhir karyawan yang dinilai.

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya penilaian yang tidak akurat tersebut adalah; (1) melatih penilai agar kesalahan-kesalahan bisa sedikit demi sedikit dihilangkan dari bias-bias penilaian; (2) dalam melakukan tugas evaluasi, seorang penilai sebaiknya diawasi oleh seorang penyelia yang dianggap lebih ahli; (3) interpretasi penilaian disesuaikan dengan persyaratan pekerjaan; (4) dihindari penilaian-penilaian yang sifatnya kuantitatif di hadapan karyawan yang dinilai.

Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat pula dijadikan sebagai pertanggung-jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Standar kinerja untuk masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Oleh sebab itu standar kinerja karyawan akan berbeda dengan standar kinerja guru,

seniman atau pekerja lainnya, karena masing-masing memiliki spesifikasi tugas/pekerjaan yang berbeda. Begitupun kinerja seorang lulusan SMK dengan kinerja seorang lulusan SMU bisa tidak sama, tergantung kepada tingkat kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing lulusan.

Mondy, Sharplin dan Flipo (1988) mengemukakan sejumlah standar untuk melihat kinerja karyawan, yakni:

- Standar waktu (*time standards*), yaitu patokan waktu yang digunakan untuk memproduksi atau melaksanakan pelayanan.
- Standar produktivitas (*productivity standards*), merupakan tetapan jumlah yang harus dihasilkan dari proses produksi tiap satuan waktu.
- Standar biaya (*cost standards*), adalah nilai patokan dari jumlah biaya yang digunakan untuk menghasilkan setiap satuan produk.
- Standar kualitas (*quality standards*), hal ini berhubungan dengan tingkat kesempurnaan dari produk yang diinginkan.
- Standar perilaku (*behavioral standards*), yakni perilaku yang diharapkan dimiliki oleh karyawan dalam organisasi.

## 2. Iklim Organisasi

Steers (1987) berpendapat bahwa iklim organisasi dapat dipandang sebagai suatu kepribadian organisasi yang dirasakan oleh para pekerja dimana iklim tersebutlah yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku dalam kerja.

Bila iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu, yaitu memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi, maka diharapkan pekerja akan memberikan hasil yang positif dan memuaskan. Sebaliknya

bila iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pekerja kemungkinan akan memberikan hasil yang kurang memuaskan. Oleh karena itu iklim organisasi memberikan pengaruh besar terhadap keberhasilan pekerja.

Iklim organisasi bukanlah suatu realitas obyektif. Sehubungan dengan masalah persepsi, diketahui bahwa setiap orang mempersepsi sesuatu secara berbeda. Karakteristik personal seperti: kebutuhan intensif dan ekspektansi seseorang, melalui persepsinya terhadap lingkungan kerjanya dapat terpuaskan atau tidak. Motivasi yang dialami tersebut cenderung mengarah pada perilaku yang mengakibatkan: mangkir, kecelakaan, perubahan kualitas dan kuantitas pekerjaan, dan perpindahan.

Iklim organisasi dapat dianggap sebagai personality dari organisasi. Pengalaman masa lalu organisasi memainkan peranan penting dalam penentuan iklim sekarang. Kebutuhan-kebutuhan, harapan-harapan serta nilai-nilai yang khusus dari anggota organisasi memberikan masukan yang berarti dalam penentuan iklim. Iklim dipengaruhi oleh hambatan-hambatan yang terjadi karena sistem organisasi formal dan oleh sifat tugas-tugas yang disyaratkan bagi pekerja. Misalnya, antara iklim dari organisasi militer yang sangat terstruktur dan birokratis dengan laboratorium penelitian dan pengembangan yang bebas dan tidak berstruktur atau *think tank*.

Tidak jarang sulit untuk menetapkan definisi dan dimensi-dimensi umum mengenai iklim organisasi, namun banyak ahli yang berpendapat bahwa sebenarnya iklim organisasi terdiri dari berbagai macam dimensi yang dapat diukur.

Litwin dan Meyer (dalam Steers dan Porter, 1987) mengemukakan bahwa iklim organisasi terdiri atas enam dimensi, yakni:

- *Conformity*, menunjukkan derajat perasaan para pekerja terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, misalnya terhadap peraturan, prosedur, kebijaksanaan yang harus mereka taati.
- *Responsibility*, menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu pada atasan.
- *Standards*, menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa suatu perusahaan menetapkan suatu target tertentu yang mengandung resiko dan menantang.
- *Rewards*, menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Penekanannya lebih pada *rewards* (imbalan) bukan pada *punishment* (hukuman).
- *Clarity*, menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam perusahaan (organisasi) tersebut diorganisir dengan baik, dan tujuan ataupun pekerjaannya dirumuskan dengan jelas.
- *Team Spirit*, hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat dan menjalin hubungan baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan

bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

Kouzes dan Posner (1999) memperkenalkan teori kepemimpinan yang secara praktis pernah dipergunakan untuk meneliti atau mensurvei 3.000 pimpinan di seluruh dunia. Teori kepemimpinan Kouzes dan Posner menekankan pada lima praktek kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the hearth*).

Dari lima faktor tersebut kemudian dikembangkan menjadi sepuluh komitmen kepemimpinan, yang meliputi :

1. Mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan meningkatkan (*search out challenging opportunities to change, grow, innovate, and improve*).
2. Melakukan eksperimen, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya (*experiment, take risk, and learn from the accompanying mistakes*).
3. Membayangkan masa depan meningkatkan semangat dan memuliakan (*envision an uplifting and ennobling future*).
4. Mengajak orang lain dalam wawasan bersama dengan menghimbau nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian mereka (*enlist others in a common vision by appealing to their values, interests, hopes and dreams*).
5. Menganjurkan kerja sama dengan mengemukakan tujuan yang penuh kerja sama dan membina kepercayaan (*foster collaboration by promoting*

*cooperative goals and building trust*).

6. Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan yang kelihatan (*strengthen people by giving power away, providing choice, developing competence, assigning critical tasks, and offering visible support*).
7. Memberikan teladan berperilaku secara konsisten dengan wawasan bersama (*set the example by behaving in ways that are consistent with shared values*).
8. Mencapai kemenangan kecil yang meningkatkan kemajuan yang konsisten dan membina komitmen (*achieve small wins that promote consistent progress and build commitment*).
9. Menghargai sumbangan individu kepada keberhasilan setiap proyek (*recognize individual contributions to the success of every project*).
10. Merayakan keberhasilan tim secara teratur (*celebrate team accomplishments regularly*).

#### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah deskriptif analitis, yang dilakukan terhadap variabel iklim organisasi dan kepemimpinan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk dapat membuat deskripsi dan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan fenomena yang diselidiki.

Metode lain yang digunakan adalah asosiatif, yang dilakukan untuk mencari hubungan variabel iklim organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja sumber daya manusia (*controller*). Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas (*independent*) yang meliputi

iklim organisasi dan kepemimpinan serta variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja *controller*.

Penelitian dilakukan pada tahun 2003. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *controller* yang masih aktif melakukan tugas pemanduan lalu lintas udara di lingkungan Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandar Udara Soekarno-Hatta yang berjumlah 135 orang. Jumlah personil tiap-tiap divisi yang masih aktif melakukan tugas pemanduan lalu lintas udara dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Divisi Pelayanan ACC sebanyak 67 orang
- b. Divisi Pelayanan APP-ADC/TMA sebanyak 68 orang

Dari sejumlah populasi *controller* tersebut, diambil sejumlah sampel dengan cara *random sampling*. Ukuran sampel dapat ditentukan dengan menggunakan tabel Krejcie, dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan pada tabel Krejcie, maka untuk populasi 130 orang didapatkan sampel sebesar 97. Namun untuk mempermudah penelitian, angka tersebut dibulatkan menjadi 100 orang.

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri atas:

- Kuesioner, yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang disajikan dalam skala Likert dengan lima alternatif pilihan jawaban.
- Wawancara, dilakukan terhadap para *controller* dan nara sumber lain.
- Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dan mempelajari data-data atau informasi yang terkait dengan topik penelitian.

Menurut Saifuddin Azwar (2003), skor median yang dihasilkan merupakan representasi sikap responden terhadap pernyataan

kuesioner. Interpretasi skor nilai median tidak dapat didasarkan pada satu pernyataan saja. Suatu interpretasi skor harus didasarkan atas jawaban terhadap seluruh pernyataan.

Untuk melaksanakan analisis, perlu disajikan pedoman interpretasi yang digunakan untuk memberikan interpretasi atas nilai median yang diperoleh. Pedoman ini dibuat dengan merujuk pada skala yang digunakan, dimana dalam penelitian ini menggunakan lima skala atau lima alternatif jawaban dengan bobot nilai 1, 2, 3, 4, dan 5.

Data yang dihimpun berupa data ordinal yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Irawan (2002) yang menyebutkan bahwa data ordinal didapatkan dari instrumen yang disusun menggunakan skala Likert. Dalam skala Likert, misalnya digunakan skala: 1 sampai dengan 5, dimana skor 1 berarti selalu, skor 2 berarti sering, skor 3 berarti kadang-kadang, dan skor 4 berarti pernah serta skor 5 berarti tidak pernah.

Menurut Sugiyono (1999), teknik statistik korelasi yang dapat digunakan terhadap data ordinal adalah statistik non parametris, salah satu diantaranya adalah korelasi *Spearman Rank*, dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

- $\rho$  = Koefisien korelasi *Spearman Rank*
- $b$  = Selisih tiap pasangan rank
- $n$  = Banyaknya pasangan data

iklim organisasi dan kepemimpinan serta variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja *controller*.

Penelitian dilakukan pada tahun 2003. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *controller* yang masih aktif melakukan tugas pemanduan lalu lintas udara di lingkungan Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandar Udara Soekarno-Hatta yang berjumlah 135 orang. Jumlah personil tiap-tiap divisi yang masih aktif melakukan tugas pemanduan lalu lintas udara dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Divisi Pelayanan ACC sebanyak 67 orang
- b. Divisi Pelayanan APP-ADC/TMA sebanyak 68 orang

Dari sejumlah populasi *controller* tersebut, diambil sejumlah sampel dengan cara *random sampling*. Ukuran sampel dapat ditentukan dengan menggunakan tabel Krejcie, dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan pada tabel Krejcie, maka untuk populasi 130 orang didapatkan sampel sebesar 97. Namun untuk mempermudah penelitian, angka tersebut dibulatkan menjadi 100 orang.

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri atas:

- Kuesioner, yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang disajikan dalam skala Likert dengan lima alternatif pilihan jawaban.
- Wawancara, dilakukan terhadap para *controller* dan nara sumber lain.
- Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dan mempelajari data-data atau informasi yang terkait dengan topik penelitian.

Menurut Saifuddin Azwar (2003), skor median yang dihasilkan merupakan representasi sikap responden terhadap pernyataan

kuesioner. Interpretasi skor nilai median tidak dapat didasarkan pada satu pernyataan saja. Suatu interpretasi skor harus didasarkan atas jawaban terhadap seluruh pernyataan.

Untuk melaksanakan analisis, perlu disajikan pedoman interpretasi yang digunakan untuk memberikan interpretasi atas nilai median yang diperoleh. Pedoman ini dibuat dengan merujuk pada skala yang digunakan, dimana dalam penelitian ini menggunakan lima skala atau lima alternatif jawaban dengan bobot nilai 1, 2, 3, 4, dan 5.

Data yang dihimpun berupa data ordinal yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Irawan (2002) yang menyebutkan bahwa data ordinal didapatkan dari instrumen yang disusun menggunakan skala Likert. Dalam skala Likert, misalnya digunakan skala: 1 sampai dengan 5, dimana skor 1 berarti selalu, skor 2 berarti sering, skor 3 berarti kadang-kadang, dan skor 4 berarti pernah serta skor 5 berarti tidak pernah.

Menurut Sugiyono (1999), teknik statistik korelasi yang dapat digunakan terhadap data ordinal adalah statistik non parametris, salah satu diantaranya adalah korelasi *Spearman Rank*, dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

- $\rho$  = Koefisien korelasi *Spearman Rank*
- $b$  = Selisih tiap pasangan rank
- $n$  = Banyaknya pasangan data

Sedangkan bila  $n$  lebih dari 30, dimana dalam tabel tidak ada, maka pengujian signifikansi menggunakan rumus :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

## HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa nilai rata-rata secara keseluruhan untuk variabel iklim organisasi adalah 53,60% untuk alternatif jawaban selalu, 26,67% untuk alternatif jawaban sering, 13,53% untuk alternatif jawaban kadang-kadang, 2,87% untuk alternatif jawaban pernah, dan 3,33% untuk alternatif jawaban tidak pernah.

Sementara itu, nilai rata-rata secara keseluruhan untuk variabel kepemimpinan memiliki adalah 9,91% untuk alternatif jawaban selalu, 22,87% untuk alternatif jawaban sering, 26,43% untuk alternatif jawaban kadang-kadang, 19,17% untuk alternatif jawaban pernah, dan 21,61% untuk alternatif jawaban tidak pernah.

Sedangkan nilai rata-rata secara keseluruhan untuk variabel kinerja adalah 64,08% untuk alternatif jawaban selalu, 27,23% untuk alternatif jawaban sering, 7% untuk alternatif jawaban kadang-kadang, 0,77% untuk alternatif jawaban pernah, dan 0,92% untuk alternatif jawaban tidak pernah.

Nilai median yang diperoleh dari variabel iklim organisasi sebesar 65 atau 87%. Nilai median dari variabel kepemimpinan sebesar 63,5 atau 55%, yang berarti kepemimpinan dirasakan kurang baik oleh para *controller*. Sedangkan untuk nilai median dari kinerja sebesar 59 atau 91%.

Nilai koefisien korelasi antara iklim organisasi dengan kinerja yang

didapatkan adalah 0,350 pada nilai signifikansi lebih rendah dari 0,01. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh 3,698.

Nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja yang didapatkan adalah 0,296 pada nilai signifikansi lebih rendah dari 0,01. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh adalah 3,068.

## PEMBAHASAN

Nilai rata-rata secara keseluruhan pada hasil penelitian menunjukkan, bahwa untuk variabel iklim organisasi memiliki kecenderungan sangat baik, untuk variabel kepemimpinan memiliki kecenderungan kurang baik dan untuk variabel kinerja memiliki kecenderungan sangat baik.

Nilai median yang diperoleh dari variabel iklim organisasi sebesar 65 atau 87% dapat diartikan bahwa iklim organisasi dirasakan oleh para *controller*, telah terbentuk sangat baik. Untuk nilai median dari variabel kepemimpinan sebesar 63,5 atau 55%, yang berarti kepemimpinan dirasakan kurang baik oleh para *controller*. Sedangkan untuk nilai median dari kinerja sebesar 59 atau 91% berarti kinerja para *controller* menunjukkan kondisi yang sangat baik.

Nilai koefisien korelasi antara iklim organisasi dengan kinerja sebesar 0,350 pada signifikansi 0,000 lebih rendah dari 0,01, dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,698 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (0,1665). Sementara nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan dan kinerja sebesar 0,296, signifikansi 0,001 lebih rendah dari 0,01, dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,068 lebih besar dari  $t_{tabel}$  (0,1665).

Dengan hasil perhitungan seperti di atas maka iklim organisasi dan kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja *controller* Bidang Pelayanan Lalu Lintas Udara Bandara

Soekarno-Hatta. Semua ini selaras dengan konstalasi terhadap teori iklim organisasi Litwin dan Meyer, teori kepemimpinan Kouzes dan Posner dan teori kinerja Mondy, Sharplin dan Flipo. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini merupakan ratifikasi teoritik dari konsep-konsep atau teori-teori tersebut.

### KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik meliputi:

1. Sesuai dengan hasil analisis deskriptif yang merujuk pada nilai median dan distribusi frekuensi, kondisi iklim organisasi, kepemimpinan serta kinerja *controller* di lingkungan Bidang Operasi Pelayanan Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta yang dirasakan oleh para *controller* adalah: (a) iklim organisasi berkategori sangat baik; (b) kepemimpinan berkategori kurang baik; dan (c) kinerja berkategori sangat baik.
2. Iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja *controller* di lingkungan Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta, yang diindikasikan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,350 dan nilai signifikansi 0,000 lebih rendah dari 0,01 serta nilai t-hitung (3,698) lebih besar dari nilai t-tabel (1,665).
3. Kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja *controller* di lingkungan Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno-Hatta, yang diindikasikan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,296 dan nilai signifikansi 0,001 lebih rendah dari 0,01 serta nilai t-hitung (3,068) lebih besar dari nilai t-tabel (1,665).

### DAFTAR PUSTAKA

#### Buku

- Azwar, Saifuddin (2003), *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Ed.2, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Furtwengler, Dale (2002), *Penilaian Kinerja*, Diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, Yogyakarta, Andi
- Ivancevich, John M. et.al (1997), *Organisasi dan Manajemen*, Diterjemahkan oleh Djoerbar Wahid, Jakarta: Airlangga.
- Irawan, Prasetya (2002), *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Kotler, John P. and James L. Heskett (1998), *Corporate Culture and Performance*, Diterjemahkan Benyamin Molan, Jakarta : Pearson Education Asia.
- Kouzes & Posner (1999), *The Leadership Challenge*, Batam Centre: Interaksa.
- Litwin, George H. & Robert A. Stringer JR. (1981), *Motivation and Organizational Climate*, Sixth Printing, Boston: Harvard University.
- Mitrani, Alain, et.al. (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, diterjemahkan oleh Dodi Pakar, Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin & Edwin B. Flipo (1988), *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Sugiyono (1999), *Statistika Untuk Penelitian*, Cet. 4., Bandung: CV Alfabeta.

Soehendro, Hendarto (2002), *Air Traffic Management*, Curug: STPI.

Yuki, Gary (1998), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo.

#### Peraturan

International Civil Aviation Organization (1982), *International Standard and Recommended Practices, Annex 1: Personnel Licensing*.

International Civil Aviation Organization (1984), *Air Traffic Services Training Manual*.

Keputusan Direksi PT (Persero) Angkasa Pura II No. : KEP. 470/OM.00/1998-AP II Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Cabang Utama PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta.

Keputusan Direksi PT (Persero) Angkasa Pura II No. : KEP. 477/OM.00/1998-AP II Tentang Penetapan Unit Kerja Dinas Di Lingkungan Kantor Cabang Utama PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta