

KETERAMPILAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN *CHIEF PILOT* (Studi Kasus *Chief Pilot* Airbus 330-300 Garuda Indonesia)

Lisa Novianti

*PT. Potensi Rancang Bangun
ica.lisanovianti@yahoo.com*

Abstract: This research is motivated by several cases in pilot of PT. Garuda Indonesia, Tbk. (PT GI) ranging from cases of strikes to violations of law and ethics. Though there has been chief pilot assigned to communicate and control their performance through leadership communication, there are still many obstacles. That is why researchers are interested to do research about leadership communication skills of chief pilot in controlling the performance of pilot of PT. Garuda Indonesia, Tbk, especially on Airbus 330-300 Chief Pilot, because the Airbus 330-300 pilots are numerous, and also spread all over the world. The objective is to generate an understanding of the Chief Pilot leadership form, motives, and obstacles in controlling the performance of the Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk. The theory used is organizational control theory and situational leadership theory, in constructivist paradigm, and a descriptive case study perspective. The results of this study can be understood that the form of leadership skills of Chief Pilot leadership skills are effective listening skills, verbal and non verbal skills, trust building skills, skills to improve understanding, empowering others skills, technical control skills, and bureaucratic control skills. The Chief Pilot's leadership communication motive is to connect, to convince, to provide a complex arrangement of situations, to control pilot behavior, to be a spokesman, and to monitor pilot quality. The obstacles of Chief Pilot leadership communication skills are physical obstacles, psychosocial barriers, and distance barriers.

Keywords: Communication Skills, Leadership, Pilot

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya beberapa kasus pada Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk. (PT. GI) mulai dari kasus mogok kerja sampai pelanggaran hukum dan etika. Pada kenyataannya ada *Chief Pilot* yang ditugaskan untuk berkomunikasi dan mengendalikan kinerja mereka melalui komunikasi kepemimpinan, namun ternyata masih banyak hambatan. Itulah sebabnya peneliti tertarik ingin mengetahui, mengungkap, dan membongkar tentang keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk, khususnya pada *Chief Pilot* Airbus 330-300, sebab para pilot Airbus 330-300 selain jumlahnya banyak, juga tersebar di seluruh dunia. Tujuannya ialah untuk menghasilkan pemahaman tentang bentuk, motif, dan hambatan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk. Teori yang digunakan ialah Teori Kendali Organisasi dan Teori Kepemimpinan Situasional, dalam paradigma Konstruktivis, dan perspektif Studi Kasus yang bersifat deskriptif. Hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* ialah keterampilan mendengar secara efektif, keterampilan verbal dan non verbal, keterampilan membangun kepercayaan, keterampilan meningkatkan pemahaman, keterampilan memberdayakan orang lain, keterampilan kendali teknis, dan keterampilan kendali birokrasi. Sedangkan motif komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* ialah untuk berhubungan, untuk meyakinkan, untuk memberikan penataan situasi rumit, untuk mengendalikan perilaku pilot, untuk menjadi juru bicara, dan untuk memonitor kualitas pilot. Adapun hambatan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* yaitu, hambatan fisik, hambatan psikososial, dan hambatan jarak.

Kata Kunci: Keterampilan Komunikasi, Kepemimpinan, Pilot

PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya beberapa kasus pada pilot PT. Garuda Indonesia (GI), Tbk. mulai dari kasus mogok kerja sampai pelanggaran hukum dan etika. Pada kenyataannya, sudah ada *Chief Pilot* yang ditugaskan untuk berkomunikasi dan mengendalikan kinerja mereka melalui komunikasi kepemimpinan. Namun faktanya, masih banyak hambatan. Tentunya dibutuhkan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* agar dapat mengendalikan kinerja mereka. Kepemimpinan menjadi sesuatu yang bisa dilakukan seseorang, dari posisi mana pun, menuntut berbagai keterampilan dalam situasi yang berbeda (Newton, 2009).

Pada setiap organisasi selalu ada pemimpin yang memiliki posisi atau peranan strategis dan bertanggung jawab dalam menjalankan roda perusahaan termasuk mengendalikan kinerja bawahannya demi mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus bisa bertindak sebagai fasilitator, pemandu, atau mediator agar karyawan tetap fokus pada tanggung jawabnya (Ramadanty dan Martinus, 2011). Selain itu, seorang pemimpin juga harus menggunakan keahliannya sebagai komunikator dan komunikasi untuk memahami setiap karyawan di perusahaan dengan tidak hanya mendengarkan orang-orang yang berbicara, tapi juga untuk mencari dan mendengarkan pendapat orang-orang yang diam (Donahue, 2003). Untuk itu tentu dibutuhkan keterampilan baik dalam kepemimpinan maupun dalam berkomunikasi. Seperti disampaikan oleh Hair, Friedrich, dan Dixon (2009:205), keterampilan kepemimpinan strategis dapat bermanfaat bagi siapa saja yang perlu berkomunikasi dengan kelompok atau untuk mendapatkan dukungan atas ide.

Pada perusahaan penerbangan PT. GI, secara struktur organisasi, kedudukan *Chief Pilot* ada dalam divisi operasional, yang merupakan ujung tombak perusahaan penerbangan. Adapun fungsi *Chief Pilot* tersebut antara lain yaitu, selain untuk memimpin para pilot agar terkendali kinerjanya dan mampu bersikap profesional sesuai dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin selain bertanggung jawab mengkoordinasikan juga harus memastikan bahwa tujuan berjalan dengan lancar dan cepat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat atau kombinasi gaya kepemimpinan sesuai tuntutan situasi (Adeniran, 2015). Hal terpenting bagi para pemimpin ialah pemimpin tidak hanya membangun dan mengekspresikan aspirasi utama tim, namun juga menyebarkan visi, menjadi model panutan dalam pesan tersebut, dan menginspirasi karyawan untuk melakukan hal tersebut (Fletcher dan Arnold, 2011).

Tentunya tidak mudah untuk menjadi *Chief Pilot*, apalagi untuk menjadi *Chief Pilot* Airbus 330-300, karena pesawat Airbus 330-300 melayani banyak sekali rute internasional, sehingga para Pilot yang dipimpin oleh *Chief Pilot* tersebut tersebar di seluruh dunia dan selalu menghadapi situasi yang berbeda. Meski sudah ada banyak media komunikasi digital, namun faktanya, masih ada banyak hambatan, antara lain disebabkan karena adanya perbedaan masa kerja, usia, dan jam terbang yang membuat adanya perbedaan-perbedaan antara Pilot senior dan Pilot junior. Seperti dikutip dari jurnal *Leadership Style in Improving Performance through Engagement* (Bagyo, 2014), keterlibatan yang ada dari kelompok junior akan menghadapi penolakan dari kelompok senior yang cenderung merasa terbebani oleh kelompok junior, sehingga pemimpin bertugas untuk menjaga agar tanggung jawab dan hak keterlibatan semua karyawan adalah sama. Tentu tidak mudah dalam memimpin para pilot yang ada, apalagi sangat sulit untuk menjadi seorang pemimpin yang mengatur karyawan dengan jarak dan waktu yang tidak terbatas dan memiliki sifat yang berbeda-beda. Karyawan juga lebih memilih untuk dipimpin oleh orang-orang dengan pengetahuan dan keterampilan yang mendalam dalam organisasi (Lesabe dan Nkosie, 2010). Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam hal ini *Chief Pilot* harus mempunyai keterampilan komunikasi kepemimpinan yang baik agar dapat mengendalikan kinerja seluruh Pilot PT. GI agar terhindar dari banyak masalah, karena semakin pemimpin memiliki keterampilan komunikasi kepemimpinan dalam menyampaikan pesan dan melaksanakan tugasnya, semakin mudah karyawan memahami perintah dan menjadikan pemimpin lebih mudah dalam mengendalikan kinerja karyawannya. Tetapi dalam kenyataannya masih ada saja karyawan yang tidak dapat dikendalikan, sehingga membuat mutu perusahaan juga semakin menurun.

Penurunan mutu perusahaan ini disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan dengan membuat masalah-masalah di lapangan. Seperti yang telah disebutkan, akhir-akhir ini terdapat banyak kasus tentang pilot yang menunjukkan penurunan kinerja dan sering diberitakan di berbagai media massa. Mulai dari masalah mogok kerja, melanggar etika dan

hukum, sampai dengan mabuk saat bertugas. Hal ini tentunya akan membahayakan keselamatan penumpang dan merugikan berbagai pihak termasuk akan membuat mutu perusahaan semakin menurun. *Chief Pilot* selaku pemimpin seluruh pilot tentunya melakukan bentuk-bentuk keterampilan dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mengendalikan kinerja pilot agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti kasus-kasus yang telah disebutkan.

Berdasarkan gambaran fakta tersebut, tentu tidak mudah untuk menjadi seorang *Chief Pilot*, yang mampu mengendalikan kinerja para pilot. Terlebih bila pilot sulit untuk diajak berkomunikasi secara langsung atau tatap muka, dan memiliki latar belakang perbedaan yang cukup banyak, ditambah waktu kerja yang begitu padat yang juga membuat mereka jauh tersebar di seluruh dunia, seperti para pilot jenis Airbus 330-300. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengungkap, menjelaskan, dan menghasilkan pemahaman tentang bentuk, motif, dan hambatan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk., dalam tahun 2017-2018.

Manfaat penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya komunikasi kepemimpinan yang menjadi bagian bidang ilmu komunikasi organisasi, dan diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian sejenis. Sedangkan manfaat penelitian ini secara praktis untuk Manajemen PT. GI, termasuk untuk *Chief Pilot* Airbus 330-300 dan para pilot.

KAJIAN LITERATUR

Teori Kendali Organisasi

Teori ini dikemukakan oleh Tomkins dan Cheney pada tahun 1987. Seperti dikutip dari buku Littlejohn dan Foss (2009:378-382), dijelaskan bahwa cara komunikasi untuk bisa membentuk kendali atas pegawai. Menurut Tomkins dan Cheney, terdapat empat jenis kendali, yaitu kendali sederhana, kendali teknis, kendali birokrasi, dan kendali konsertif.

Kendali sederhana yaitu penggunaan kekuasaan yang langsung dan terbuka. Kendali teknis yaitu penggunaan alat-alat atau teknologi. Kendali birokrasi yaitu penggunaan prosedur organisasi dan aturan-aturan formal, sementara kendali konsertif yaitu penggunaan hubungan interpersonal dan kerja sama tim sebagai sebuah cara kendali yang mengandalkan realitas dan nilai-nilai bersama.

Selain itu teori ini juga mengatakan bahwa kekuasaan tidak pernah dapat dihindari dan selalu ada dalam sistem, tetapi kekuasaan bukanlah dorongan dari luar. Kekuasaan selalu diciptakan oleh berbagai interaksi dalam organisasi.

Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1977. Seperti dikutip dalam Pace dan Faules (2001: 284), menurut teori ini, perbedaan di antara gaya efektif dan tidak efektif sering terjadi bukan karena perilaku pemimpin yang sesungguhnya, tapi lebih merupakan masalah kecocokan antara perilaku ini dengan situasi yang dihadapi pada saat tersebut. Faktor yang menentukan efektifitas dijelaskan oleh Hasey dan Blanchard sebagai tingkat kesiapan anak buah. Kesiapan ini didefinisikan sebagai kesediaan dan kemampuan seseorang untuk bertanggung jawab. Setidaknya terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, yaitu: memberitahu, mempromosikan, berpartisipasi, dan mewakili.

Teori ini juga mengatakan bahwa motivasi dan keahlian karyawan berbeda di setiap waktu, sehingga kepemimpinan situasional menyarankan pemimpin untuk mengubah tinggi-rendahnya derajat dalam mengarahkan atau mendukung para karyawan dalam memenuhi

kebutuhan karyawan yang juga berubah. Dalam pandangan kepemimpinan situasional, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali apa yang dibutuhkan karyawan untuk kemudian secara terampil menyesuaikan gaya komunikasi mereka agar memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan aktivitas yang sangat penting demi tercapainya tujuan suatu organisasi. Komunikasi organisasi dapat dikatakan sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan secara formal maupun informal antar individu di dalam suatu organisasi. Proses ini dilaksanakan dengan maksud untuk tercapainya tujuan suatu organisasi. Dalam organisasi proses komunikasi yang terjadi dapat berupa suatu penyampaian instruksi, perintah, kesepakatan, berita dan lain-lain. Pace dan Faules (2001:31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Keterampilan Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan merupakan proses atau cara komunikasi yang berkaitan langsung kepada kepemimpinan seseorang dalam suatu kelompok ataupun organisasi. Untuk menjalankan komunikasi kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin setidaknya harus memiliki keterampilan dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), keterampilan adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan kepemimpinan strategis dapat bermanfaat bagi siapa saja yang perlu berkomunikasi dengan kelompok atau untuk mendapatkan dukungan atas ide (Hair, Friedrich, dan Dixon, 2009:205). Menurut Hair, Friedrich, dan Dixon (2009:205), keterampilan komunikasi yang dibutuhkan untuk kepemimpinan ialah keterampilan mendengar secara efektif, keterampilan verbal dan non verbal, membangun kepercayaan, meningkatkan pemahaman, dan memberdayakan orang lain.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Informan penelitian ini terdiri dari tujuh orang, yaitu terdiri dari satu informan utama (*key informant*) yaitu *Chief Pilot* tipe pesawat Airbus 330-300 PT. GI, dan enam informan pendukung yaitu pilot tipe pesawat Airbus 330-300 PT. GI. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi, dan data sekunder peneliti menggunakan berbagai data yang sudah tersusun sebagai informasi yang terbukukan, terekam, tersimpan seperti data perusahaan, data institusi dan rekaman hasil riset yang akan digunakan peneliti sebagai sumber data. Teknik analisis data penelitian ini dilakukan secara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan serta verifikasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan dan dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

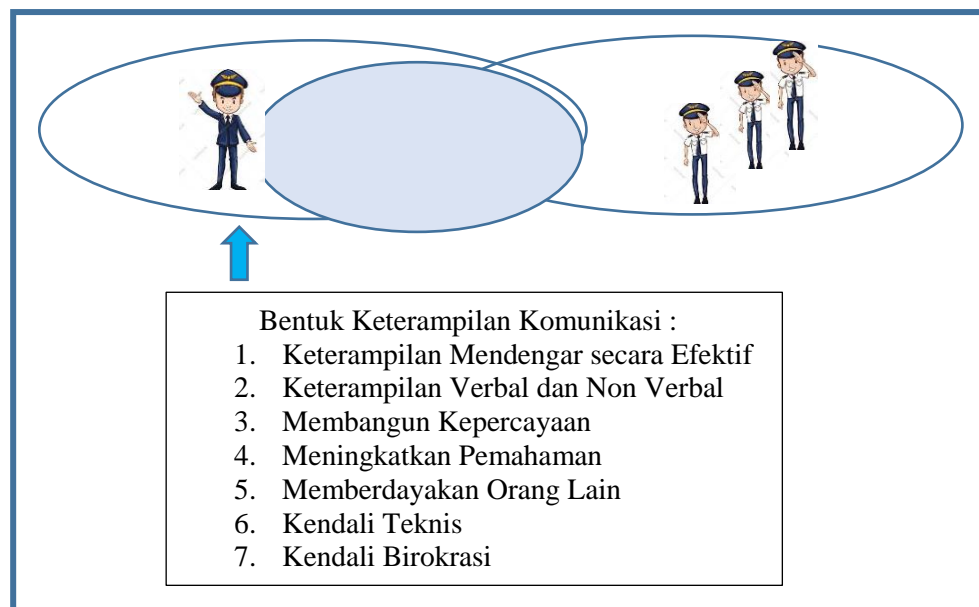
1. Bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. GI.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan *Chief Pilot* Airbus 330-300 PT. GI menggunakan beberapa bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan dalam mengendalikan kinerja pilot yang dipimpinnya, yaitu sebagai berikut: *Pertama*, keterampilan mendengar secara efektif, hal ini dilakukan oleh *Chief Pilot* untuk mengetahui

situasi di lapangan. *Chief Pilot* merupakan sosok pendengar yang baik, seperti saat sedang meminta klarifikasi, ia tahu kapan harus diam dan kapan harus bertanya untuk mendapatkan klarifikasi yang sebenar-benarnya.; *Kedua*, keterampilan verbal dan nonverbal, di lingkungan Airbus 330-300 sendiri, seorang *Chief Pilot* menempatkan dirinya seperti bukan seorang atasan tetapi rekanan bagi pilotnya, *Chief Pilot* menerapkan kepemimpinan yang terbuka dimana karyawan selalu diajak berdiskusi mengenai berbagai hal yang bersangkutan dengan kegiatan penerbangan yang ada di PT. GI.;

Ketiga, keterampilan membangun kepercayaan. *Chief Pilot* lebih memberikan kepercayaan kepada *Captain Pilot*. *Captain Pilot* dinilai memiliki kemampuan lebih untuk membuat suatu keputusan di suatu penerbangan. *Keempat*, Keterampilan meningkatkan pemahaman. *Chief Pilot* sering membuka diskusi, meminta saran, mengumpulkan opini, dan mendengarkan pendapat karyawan dengan ikut dalam penerbangan bersama pilot yang sedang aktif menerbangkan pesawat. *Kelima*, memberdayakan orang lain, *Chief Pilot* memberikan otoritas penuh terhadap *Captain Pilot* yang sedang aktif dalam suatu penerbangan, hal ini dianggap dapat meningkatkan percaya diri seorang *Captain* untuk mengambil keputusan dalam situasi yang penting.

Keenam, bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan juga diwujudkan *Chief Pilot* melalui berbagai bentuk kendali komunikasi untuk mengendalikan kinerja karyawan. PT. GI sudah memasuki era elektronik, hal ini dimanfaatkan oleh *Chief Pilot* untuk menggunakan kendali teknis, yakni dengan penggunaan alat-alat atau teknologi. Sebagai contoh, *Chief Pilot* menggunakan berbagai media dalam menjalankan bentuk keterampilan kepemimpinannya untuk mengendalikan kinerja pilot di lapangan seperti melalui *mobile phone*, *email*, juga membentuk sebuah *Group Whatsapp*. *Ketujuh*, *Chief Pilot* juga menggunakan kendali birokrasi yakni penggunaan prosedur organisasi dan aturan-aturan formal seperti buku panduan yang mencakup kebijakan yang harus diikuti seperti *basic operation manual*, perjanjian kerja penerbang, *notice*, dan tinjauan kinerja yang kemudian digunakan untuk menyampaikan harapan yang lain.



Gambar 1. Bentuk Keterampilan Komunikasi Kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam Mengendalikan Kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk.

Untuk mempermudah pemahaman bersama, peneliti menggunakan model visual seperti pada Gambar 1. Gambar 1 tersebut menunjukkan terdapat bentuk-bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. GI, yaitu keterampilan mendengar secara efektif, keterampilan verbal dan non verbal, membangun kepercayaan, meningkatkan pemahaman, memberdayakan orang lain, kendali teknis, dan kendali birokrasi.

2. **Motif Komunikasi Kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. GI.**

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, *Chief Pilot* Airbus 330-300 memiliki beberapa motif untuk melakukan komunikasi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: *Pertama*, untuk berhubungan. *Chief Pilot* melakukan komunikasi dengan tujuan untuk membina dan memelihara hubungan yang baik dengan pilot-pilot yang dipimpinnya. Saat berbicara sehari-hari, *Chief Pilot* melakukan komunikasi informal terhadap bawahannya agar dapat membina hubungan yang baik dan membuat bawahannya tidak canggung dalam berkomunikasi. *Kedua*, untuk meyakinkan. *Chief Pilot* berusaha mengubah sikap dan perilaku pilot yang dipimpinnya. Seperti yang diakui informan pendukung, sifat pilot biasanya individualis, mereka cenderung meyakini bahwa sesuatu itu salah atau benar berdasarkan pemikirannya sendiri. Sedangkan tugas dari *Chief Pilot* salah satunya ialah meyakinkan pilot agar dapat mengubah pemikiran, sikap, dan perilakunya sesuai peraturan dan tujuan organisasi. Hal yang dilakukan *Chief Pilot* ialah dengan mencontohkan, *Chief Pilot* sering mengikuti penerbangan dan aktif sebagai pilot biasa. Hal ini dilakukan agar pilot mau mengubah sikap dan perilaku seperti yang telah dicontohkan oleh *Chief Pilot*.;

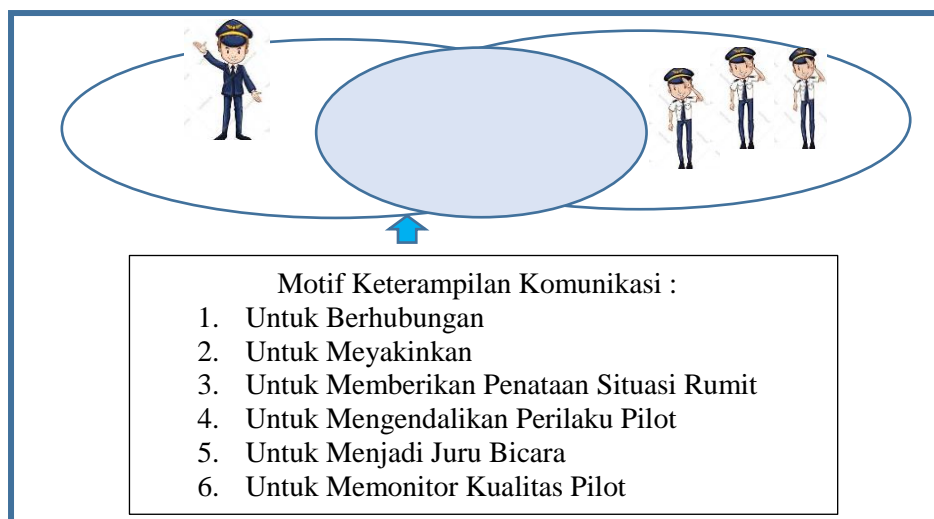
Ketiga, motif komunikasi kepemimpinan. *Chief Pilot* juga berperan untuk menghadapi situasi yang rumit, saat menghadapi situasi yang rumit dibutuhkan kepemimpinan situasional yang sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Teori kepemimpinan situasional menyarankan pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan dalam mengarahkan atau mendukung para karyawan sesuai dengan situasi yang dihadapi bawahannya. Dari hasil penelitian yang dilakukan, ternyata gaya komunikasi kepemimpinan situasional ini dilakukan oleh *Chief Pilot*. Dimulai dari gaya memberitahu, *Chief Pilot* menggunakan gaya ini jika seorang Pilot melakukan kesalahan, *Chief Pilot* akan memanggil pilot tersebut untuk datang ke kantor dan menemui *Chief Pilot*, sebutan untuk hal ini ialah "*Meet Chief*". *Meet Chief* sendiri merupakan hal yang sangat dihindari dan ditakuti oleh pilot-pilot, karena *Meet Chief* cenderung dilakukan bagi pilot yang baru saja melakukan kesalahan. *Chief Pilot* dalam melakukan pertemuan ini akan meminta kronologis kejadian dan akan memberikan *punishment* jika pilot terbukti bersalah. Selain memberitahu, gaya berpartisipasi juga dilakukan oleh *Chief Pilot*. Saat membuat *Coffee Morning*, *Chief Pilot* menerima masukan-masukan dari pilot dan membuat suatu keputusan bersama terhadap suatu masalah, tetapi untuk gaya ini digunakan pada situasi yang yang tidak bersifat darurat. Gaya mewakili juga dilakukan *Chief Pilot* dalam melakukan komunikasi kepemimpinannya, seperti *Chief Pilot* membiarkan bawahannya bertanggung jawab atas keputusan-keputusan mereka. Gaya mewakili ini sangat sering digunakan oleh *Chief Pilot*, karena *Chief Pilot* sangat memberikan kepercayaan dan otoritas kepada pilot di lapangan untuk melakukan pekerjaannya. *Chief Pilot* menganggap pilot yang dipimpinnya sudah mengetahui bagaimana, kapan, dan dimana mereka harus melaksanakan tanggung jawabnya.;

Keempat, untuk mengendalikan perilaku kelompok, *Chief Pilot* bertugas untuk mengawasi tingkah laku bawahannya sesuai dengan peraturan-peraturan yang ditetapkan di PT. Garuda Indonesia. Berdasarkan observasi yang dilakukan, *Chief Pilot* rutin mengingatkan pilot melalui *Group Whatsapp* untuk bekerja sesuai dengan SOP (Standar Operasional Perusahaan), BOM (*Basic Operation Manual*), tidak melanggar moral, tidak

melanggar hukum, tidak menggunakan narkoba. Apabila ada pilot yang melanggar, *Chief Pilot* akan melakukan langkah-langkah seperti mengeluarkan surat peringatan dan memberikan punishment.

Kelima, untuk menjadi juru bicara kelompok. *Chief Pilot* bertugas untuk dapat menjadi juru bicara sebagai wakil pilotnya pada pihak luar, tentang apa yang dilakukan oleh pilot tersebut. Komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* bertujuan untuk menjadi wakil pilot-pilot pada pihak luar. *Keenam*, untuk memonitor kualitas pilot. Berdasarkan hasil penelitian, dalam upaya mempertahankan kualitas pilot, ternyata cara yang ditempuh oleh Departemen Perhubungan dan PT. GI ialah mengadakan tes kelayakan terbang setiap enam bulan. Hal ini dianggap dapat menjamin kemampuan pilot dalam melaksanakan tugasnya sehingga keselamatan penerbangan dapat berjalan dengan baik. *Chief Pilot* dalam hal ini bertugas memonitor siapa saja pilot yang sedang tes kelayakan dan siapa saja pilot yang tidak lulus tes kelayakan. Namun bukan hanya tes tersebut yang harus dilakukan oleh pilot, terdapat juga tes yang dapat menjamin kualitas pilot dalam bekerja, yaitu tes kesehatan yang dilakukan di Balai Kesehatan Penerbangan setiap enam bulan.

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya (Lumentut, Pantow, dan Waleleng, 2017). Komunikasi kepemimpinan strategis dapat bermanfaat bagi kelangsungan sebuah organisasi. Pada PT. GI, komunikasi kepemimpinan sangat bermanfaat dan sangat dibutuhkan, khususnya dalam divisi operasional, yaitu *Chief Pilot*. Adanya *Chief Pilot* menjadikan karyawan atau pilot memiliki atasan yang dianggap seseorang yang benar dan harus mengikuti instruksi darinya. Hal ini bertujuan untuk dapat membantu jalannya kebijakan perusahaan di masa sekarang ataupun di masa yang akan mendatang. Untuk mempermudah pemahaman bersama, dapat dilihat Gambar 2.



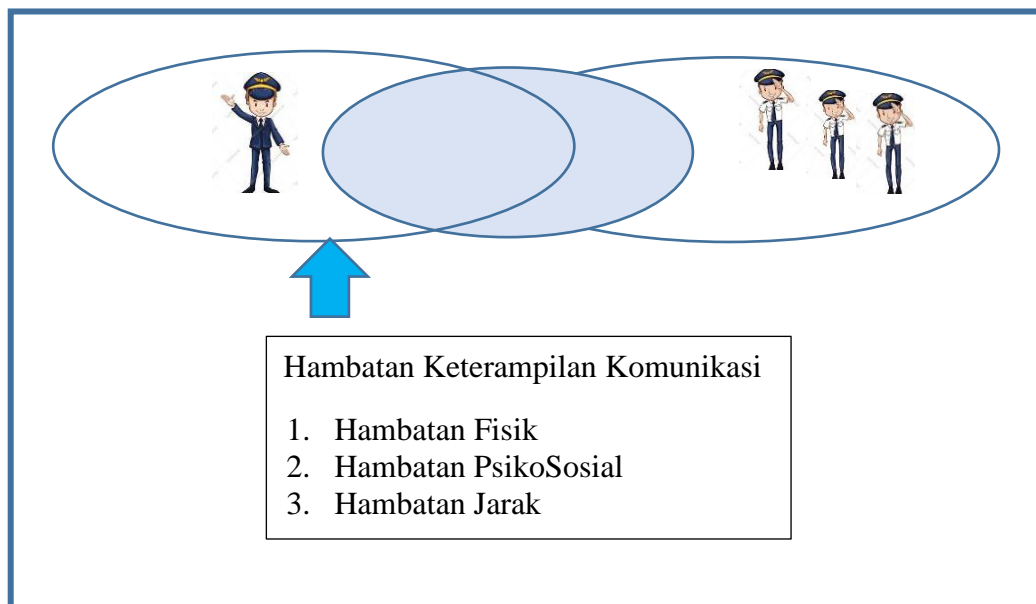
Gambar 2. Motif Komunikasi Kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam Mengendalikan Kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk.

Gambar 2 tersebut menunjukkan terdapat macam-macam motif komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. GI, yaitu untuk berhubungan, untuk meyakinkan, untuk memberikan penataan situasi rumit, untuk mengendalikan perilaku pilot, untuk menjadi juru bicara, dan untuk memonitor kualitas pilot.

3. Hambatan Keterampilan Komunikasi Kepemimpinan *Chief Pilot* dalam Mengendalikan Kinerja Pilot PT. GI.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, *Chief Pilot* Airbus 330-300 menghadapi hambatan-hambatan dalam proses komunikasi, yaitu sebagai berikut: *Pertama*, hambatan secara fisik yang ditimbulkan karena adanya sarana fisik yang dapat menghambat komunikasi yang efektif. Pesawat Airbus 330-300 merupakan pesawat besar yang melayani rute-rute internasional. Hal ini mengharuskan pilot untuk menginap di suatu negara untuk beberapa hari. Satu-satunya media komunikasi yang digunakan oleh *Chief Pilot* dalam melakukan komunikasi kepemimpinannya ialah melalui *mobile phone*. Pada saat di luar negeri, diakui pilot bahwa *mobile phone* sulit digunakan, terlebih untuk mengaktifkan internet. Pilot harus mencari *wifi* saat di bandara atau saat di hotel, kemudian pilot dapat menerima informasi-informasi melalui *mobile phone*.

Kedua, hambatan psiko-sosial. Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, hanya sebagian kecil yang mengalami hambatan ini. Dari hasil pengamatan peneliti baik *Chief Pilot* maupun pilot tidak memiliki perbedaan yang cukup banyak sehingga kecenderungan, kebutuhan, serta harapan dari kedua belah pihak yang berkomunikasi juga sama dan satu tujuan. Namun hambatan ini terjadi dari sebagian kecil pilot yang merasa harapan dan kebutuhan pilot belum terpenuhi oleh PT. GI, sehingga pilot tersebut merasa tidak dibela oleh *Chief Pilot* sebagai pemimpinnya. Selain itu, *Chief Pilot* memimpin pilot yang mayoritasnya adalah senior, hal ini memungkinkan para senior tersebut memiliki kecenderungan untuk meminta penghormatan lebih. Tetapi berdasarkan wawancara mendalam yang peneliti lakukan, saat hambatan ini terjadi, *Chief Pilot* mengembalikan pada aturan kedudukan yang berlaku. *Ketiga*, hambatan jarak juga dialami oleh *Chief Pilot* dan pilot. Selama melakukan observasi, ternyata hambatan ini sangat dirasakan oleh *Chief Pilot* maupun pilot PT. GI. Hambatan ini terjadi karena tempat yang berjauhan, setiap harinya *Chief Pilot* bekerja di kantor pusat operasional PT. GI, sementara pilot-pilot yang dipimpinnya bekerja tersebar di seluruh dunia. Selain itu waktu yang berbeda antara *Chief Pilot* yang berada di Indonesia dan pilot yang dipimpinnya berada di waktu yang berbeda di seluruh belahan dunia membuat hambatan ini sering terjadi, bahkan diakui salah satu informan pendukung, komunikasi dengan tidak tatap muka dirasa kurang efektif dalam menyampaikan pesan. Tetapi dengan adanya keterampilan yang dimiliki *Chief Pilot*, hal ini bukanlah menjadi hal yang berarti. Setiap harinya *Chief Pilot* melakukan komunikasi kepemimpinannya melalui media-media yang ada, seperti melalui *Whatsapp*, *Email*, *Telephone*, dan suatu waktu *Chief Pilot* sering ikut terbang sebagai pilot aktif maupun tidak aktif untuk berkomunikasi tatap muka dengan para pilot. Untuk mempermudah pemahaman bersama, dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Hambatan Keterampilan Komunikasi Kepemimpinan Chief Pilot Airbus 330-300 dalam Mengendalikan Kinerja Pilot PT. Garuda Indonesia, Tbk.

Gambar 3 tersebut menunjukkan terdapat macam-macam hambatan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja Pilot PT. GI, yaitu hambatan fisik, hambatan psikososial, dan hambatan jarak.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, dapat peneliti simpulkan sebagai berikut: *Pertama*, bentuk keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja pilot PT. Garuda Indonesia, yaitu keterampilan mendengar secara efektif, keterampilan verbal dan non verbal, membangun kepercayaan, meningkatkan pemahaman, memberdayakan orang lain, kendali teknis, dan kendali birokrasi.

Kedua, motif komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja pilot PT. Garuda Indonesia, yaitu untuk berhubungan, untuk meyakinkan, untuk memberikan penataan situasi rumit, untuk mengendalikan perilaku pilot, untuk menjadi juru bicara, dan untuk memonitor kualitas pilot. *Ketiga*, hambatan keterampilan komunikasi kepemimpinan *Chief Pilot* Airbus 330-300 dalam mengendalikan kinerja pilot PT. Garuda Indonesia, yaitu hambatan fisik, hambatan psikososial, dan hambatan jarak.

DAFTAR PUSTAKA

Adeniran, Chidi D.S. (2015). *Leadership Styles and Job Productivity of University Library Staff: Interrogating the Nexus*. Vol. 1269: 1-12. Jurnal. *University of Nebraska*. Lincoln.

Bagyo, Yuponno. *Leadership Style in Improving Performance Through Engagement*. Vol. 16: 40

49. STIE Malangkececwara. Malang.

- Donahue, John. (2003). *A Case Study of Select Illinois Community College Board Chair Perspectives On Their Leadership Role*. Vol. 31: 21–46. *Community College Review*. California.
- Fletcher, David dan Arnold, Rachel. (2011). *A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport*. Vol. 23: 223-242. *Journal of Applied Sport Psychology*. United Kingdom.
- Littlejohn, Stephen W. dan Foss, Karen A. (2009). *Teori Komunikasi*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Lesabe, Face dan Nkosie, James. (2007). *A Qualitative Exploration of Employees' Views on Organisational Commitment*. Vol. 5: 35-44. *University of Johannesburg*. South Africa.
- Lumentut, Pantow, dan Waleleng. (2017). *Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota Di Lpm (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat*. Vol. 6. No. 1. *Acta Diurna*. Manado.
- Newton, Sidney. (2009). *New Directions in Leadership*. Vol. 9: 129-132. *The University of New South Wales*. Australia.
- O'Hair D., Friedrich GW., Dixon LD. (2009). *Strategic Communication: Business and the Professions*. Kencana. Jakarta.
- Pace, Wayne R. dan Faules, Don F. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ramadanty Sari, Handy Martinus. (2011). *Organizational Communication: Communication and Motivation in the Workplace*. Vol. 7: 77–86. *Bina Nusantara University*. Jakarta.