

Analisa Kausal Prestasi Kerja Instruktur Penerbang Beserta Kualitas Pengukuran Indikator-Indikatornya di Sekolah Penerbang TNI-AU Adisutjipto Yogyakarta

Mudjiono Said
STKIP SULUH BANGSA, email: ical_m07@yahoo.co.id

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa kausal prestasi kerja Instruktur Penerbang beserta kualitas pengukuran indikator-indikatornya, seperti indikator komitmen, kemampuan kognitif manajemen, persepsi kepemimpinan atasan, dan prestasi kerja Instruktur Penerbang itu sendiri. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Penerbang TNI-AU Yogyakarta, dengan mengambil sampel yang terjangkau sebanyak 60 orang Instruktur Penerbang dengan teknik *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar indikator yang terjadi setiap kekeliruan ukur yang semakin kecil, akan berdampak pada muatan faktor (*loading factor*) menjadi lebih besar. Artinya bahwa validitas dari kualitas muatan besaran faktor akan menjadi lebih tinggi. Lebih lanjut, dapat diterangkan pada kesetaraan struktural variabel yang diteliti, bahwa prestasi kerja didukung oleh komitmen, kemampuan kognitif manajemen dan kepemimpinan. Sedangkan untuk kepemimpinan sendiri mendapat dukungan dari komitmen dan kemampuan kognitif manajemen.

Kata kunci: *analisa kausal, prestasi kerja, instruktur penerbang, dan sekolah penerbang.*

Abstract: The objective of the study is to analyze causal of Pilot Instructor's work achievement including the quality of the measurement of their indicators, such as indicator of commitment, cognitive ability in management, pilot's perception toward higher rank leadership, and Pilot Instructor's work achievement. The study was conducted at the Air Force Flying School Yogyakarta, sample was taken by using simple random sampling technique. The research concludes that any reducing quality of errorvariance cause to increase the value of the loading factor and the validity of the loading factor becomes a higher level quality. Moreover there are structural equations among pilot's perception toward higher rank leadership with commitment, cognitive ability in management, and Pilot Instructor's work achievement with pilot's perception toward higher rank leadership, commitment, and cognitive ability in management.

Key words: *analyze causal, work performance, pilot instructor, and air force flying school*

Pendahuluan

Pendidikan nasional yang selama ini dilaksanakan masih menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan, masih kurang bermakna dipandang dari sudut tumbuh dan berkembangnya kemampuan, watak, sikap dan perilaku bangsa Indonesia seperti yang dicita-citakan oleh pendahulu bangsa. Berbagai kebijakan dan strategi pembangun-an bangsa pada masa yang lalu tidak secara terencana diarahkan pada berkembangnya manusia Indonesia yang memiliki kemampuan yang dapat mendukung terbentuknya masyarakat yang maju, demokratis, dan memiliki ketahanan nasional yang tinggi. Sebenarnya telah ada aturan idealisme tujuan dan prinsip pendidikan, namun implementasi di lapangan

seperti tentang jenjang, jenis, dan jalur masih banyak yang belum memenuhi criteria. Nampaknya masih belum terencana dan sistematis dalam penyelenggaraan proses pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang berhasrat untuk mengembangkan diri.

Ketika dunia pendidikan kehabisan idealisme, cita-cita visioner, dan kepercayaan masyarakat pada masa depan terhadap pendidikan hanya dapat menjadi serangkaian proses yang bersifat reaktif dan bukan kreatif. Membangun peradaban dan mencerdaskan bangsa perlu pengkajian peradaban dan perlu sosialisasi. Tidak berlebihan apabila kita berani membaca sejarah bangsa Amerika saat membangun negaranya, di mana bangsa ini datang dari berbagai sub-kultur yang

dibawa oleh para imigran dari berbagai negara dan ras. Bangsa ini mendudukkan lembaga pendidikan sebagai lembaga sosialisasi dan pembudayaan. Lembaga pendidikan di Indonesia dalam membangun bangsa yang berasal dari berbagai suku, agama, dan ras secara tidak sadar hanya berfungsi sebagai lembaga penyaji pengetahuan. Proses pembudayaan dalam membangun peradaban bangsa tampaknya masih sukar dan berlangsung kurang efektif sehingga kualitas hasilnya masih rendah.

Tidak terkecuali pengaruh pendidikan di lingkungan militer khususnya pendidikan penerbang, yang penuh dengan hal-hal yang menantang dan merangsang otak (kognitif), menyentuh dan menggerakkan hati (afektif), dan mendorong peserta didik melakukan kegiatan penuh resiko (*psikomotorik*) yang masih perlu perhatian sehingga berbagai kemampuan mulai dapat ditanamkan. Instruktur Penerbang (IP) sebagai guru terbang tidak berbeda dengan guru atau dosen yang lain, yang mempunyai tanggung jawab moral membimbing peserta didiknya. Para IP tersebut dituntut komit terhadap lembaga pendidikannya, dan memiliki kemampuan mengelola sekolah, serta memahami arti kepemimpinan atasannya.

Dengan semakin majunya teknologi, penerbangan sebagai konsekuensi logis perubahan global, lembaga sekolah perlu memperhatikan pola rekrutmen yang mencerminkan kualifikasi kebutuhan IP berdasarkan tuntutan *Standard Operating Procedure (SOP)*, sistem manajemen di mana posisi IP menjadi semakin strategis dalam perspektif jangka panjang pemberi inspirasi dan motivasi segala dinamika anak didik menghadapi tantangan masa depan bangsa. Guru yang berkualitas, akan menghasilkan anak didik yang berkualitas, menjadi tumpuan harapan para siswa sehingga sudah sepantasnya IP dipandang secara profesional sebagai predikat profesi dosen terbang dan sebagai posisi perwira penerbang. Para IP memperoleh keahlian sebagai instruktur setelah menempuh pembekalan melalui Sekolah Instruktur Penerbang (SIP) yang dikemas dalam kurikulum dan jadwal penerbangan yang ketat.

Diharapkan dari hasil pendidikan SIP tersebut, komitmen, kemampuan manajerial, dan pemahaman terhadap kebijaksanaan atasan akan

dapat meningkatkan prestasi kerja yang optimal, terintegrasi, dan saling melengkapi. Produk tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pengajaran siswa dan akuntabilitas terhadap lembaga sekolah dan pada gilirannya kelak para Perwira Penerbang hasil didik tersebut dapat menjadi pengganti para senior pemuka TNI dan pemimpin bangsa.

Keberhasilan IP dalam melaksanakan tugas manajerial sangat tergantung pada produk kerja IP dalam pelaksanaan bina terbang, bina kelas, penguasaan kompleksitas organisasi, inisiatif, kreatif, hubungan antar pribadi dan pengembangan diri. Seorang IP yang memiliki prestasi kerja menguasai berbagai metode dalam pelaksanaan tugas mendidik terbang siswanya. Dengan demikian, prestasi kerja menggambarkan keberhasilan IP dalam mengemban tugas mengajar terbang sesuai yang telah dibebankan kepadanya.

IP merupakan Perwira Penerbang kebanggaan TNI, disamping tugas utamanya mendidik para penerbang, mereka dapat menunjukkan kemampuan terbang yang berkualitas tinggi dalam kerjasama di udara, dalam bentuk tim aerobatik yang diberi nama *Jupiter Blue*.

Dalam kenyataannya, prestasi yang baik tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti komitmen, kemampuan manajerial, persepsi kepemimpinan atasan, inisiatif, pengembangan karir, motivasi kerja, lingkungan kerja, peralatan (pesawat), dan lain sebagainya. Faktor-faktor tersebut merupakan tolok ukur dalam mengukur prestasi kerja IP.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini: 1) apakah komitmen dapat mendukung prestasi kerja? 2), apakah kemampuan kognitif manajemen mendukung prestasi kerja? 3), apakah kepemimpinan atasan mendukung prestasi kerja? 4), apakah komitmen kemampuan kognitif manajemen dan kepemimpinan bersama-sama mendukung prestasi kerja? 5), apakah komitmen dan kemampuan kognitif manajemen bersama-sama mendukung kepemimpinan atasan?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa sebab musabab prestasi kerja Instruktur Penerbang beserta pengukuran kualitas indikator-indikatornya termasuk indikator-indikator dari

variabel yang mempengaruhinya yaitu komitmen, kemampuan kognitif manajemen, dan kepemimpinan atasan.

Kajian Literatur

Hakikat Prestasi Kerja IP

Tidak ada ukuran atau kriteria yang merefleksikan secara tepat prestasi pada setiap tingkatan. Prestasi harus ditinjau dari berbagai ukuran dalam suatu kerangka waktu. Kinerja yang tidak efektif dari setiap tingkatan merupakan tanda bagi manajemen untuk mengambil tindakan.

Perbaikan yang seluruhnya berfokus pada elemen perilaku organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1995:21) menjelaskan bahwa prestasi kerja individu memberikan kontribusi pada prestasi kelompok, yang seterusnya memberikan kontribusi pada prestasi organisasi artinya, dalam organisasi yang efektif, manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu bahwa prestasi secara keseluruhan akan lebih besar bila dibandingkan dengan bagian-bagian saja.

Panji Anoraga dan Sri Suyati (1995) menjelaskan bahwa salah satu kebutuhan manusia yang terkuat adalah kebutuhan untuk merasa berprestasi (*sense of achievement*) yaitu merasa bahwa ia telah melakukan sesuatu dan pekerjaannya itu penting. Panji Anoraga dan Sri Suyati selanjutnya menegaskan bahwa seseorang yang merasa pekerjaannya tidak penting, menjadi sering tidak bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut, dan bahkan mengeluh tentang pekerjaannya itu. Demikian pula pekerjaan yang menuntut keterampilan tinggi sering lebih memuaskan dibanding dengan pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan apa saja. Mereka akan memperoleh kepuasan setelah berhasil menyelesaikan pekerjaan yang beresiko dapat merenggut nyawa. (Panji Anoraga dan Sri Suyati, 1995:109).

Prestasi kerja oleh Agus Dharma (1991) didefinisikan sebagai suatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang. Dengan demikian, manajemen prestasi kerja berfokus pada pekerjaan para manajer yang memungkinkan mereka untuk mengkoordinasikan penampilan kerja para pegawai (Agus Dharma, 1991:1).

Dalam penilaian prestasi kerja, perhatian lebih dipusatkan pada usaha dari pada hasil, alasannya adalah bahwa yang sedang dinilai adalah prestasi seseorang dalam hubungannya dengan sebuah peran dan bukan prestasi sebuah kelompok atau fungsi suatu organisasi. Sudah barang tentu, dalam proses ini diharapkan bahwa hasilnya dapat dicapai juga (T.V.RAO, 1996:45).

Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1997), dikatakan bahwa *performance appraisal is a process of systematically evaluative performance and providing, feedback on which performance adjustment can be made*. Dan dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi yang sistematis dan memperhatikan umpan-balik untuk perbaikan prestasi berikutnya.

Anthony, Perrewe, dan Kacmar (1996) menafsirkan bahwa prestasi kerja merupakan ketentuan dimana karyawan memiliki peluang dan hambatan dalam peningkatan kinerjanya. Hambatan memang pada awalnya hanya samar, kemudian harus menjadi semakin jelas. Penilaian prestasi kerja menjadi penting karena dapat digunakan sebagai diagnostik dan juga dapat sebagai penilaian perkembangan tim maupun organisasi untuk menentukan besarnya penghargaan, validitas, pengembangan karir, memperbaiki komunikasi dan untuk mendukung pemahaman fungsi. (Anthony, et al. 1996:356).

Penilaian kinerja akan sangat efektif menurut Fandy Tjiptono (2000), apabila difokuskan pada tujuan Perusahaan. Hasilnya berupa kualitas dan kepuasan pelanggan sesuai tujuan dan juga berkaitan dengan prinsip pembagian tanggung jawab terhadap kualitas. Hal tersebut akan dapat tercapai dengan cara memfokuskan pada perkembangan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan karyawan untuk berprestasi, karena *work achievement* pada dasarnya merupakan proses kegiatan yang dapat digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. (Fandy Tjiptono, 2000:140).

Penilaian diri (*self appraisal*) adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri, tujuannya untuk mengembangkan diri karyawan yang bersangkutan dalam rangka pengembangan

organisasi. Diperoleh status kemampuan atau kinerja dan dari hasil analisis diketahui perlu tidaknya diklat, di mana faktor yang mempengaruhi antara lain: 1) *ability* (kemampuan pembawaan); 2) *capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan); 3) *help* (bantuan, untuk terwujudnya *performance*); 4) *incentive* (insentif material maupun non material); 5) *environment* (lingkungan tempat kerja karyawan); 6) *validity* (pedoman atau petunjuk dari uraian kerja); 7) *evaluation* (adanya umpan-balik hasil kerja). Faktor-faktor diatas yang bisa diintervensi hanya *capacity* saja yaitu melalui diklat. Soekidjo Notoatmodjo menyebutkan pula prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan selama mereka bekerja, sedang penilaian terhadap prestasi kerjanya pada umumnya berorientasi pada masa lalu (Soekidjo Notoatmodjo, 1992:33 dan 135).

Sementara itu, Earl V. Pullias dan James D. Young menerangkan bahwa sesuatu hasil itu dapat dipelajari. Secara sederhana saja dimana guru mendengarkan segala keluhan siswa, guru memberikan inspirasi yang meyakinkan dan mendukung berbagai pandangan dari berbagai persoalan yang dipelajari oleh siswa dan melihat kemungkinan persoalan tersebut dari berbagai sudut dan banyak kombinasi (Earl V. Pullias dan James D. Young, 1962: 32-35).

Untuk pengukuran dan penilaian pendidikan, T. Raka Joni menyebutkan bahwa prestasi kerja seseorang dalam suatu bidang merupakan hasil belajar yang spesifik yang disengaja, biasanya dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan (T. Raka Joni, 1984:197).

Lain halnya dengan Stan Lester yang mengatakan bahwa sebuah organisasi yang sukses membutuhkan suatu sistem pengorganisasian yang dinamis, dekat dengan pelanggan, dan segera berani meningkatkan nilai dan kualitas dengan biaya yang rendah. Sistem dan proses harus diarahkan untuk menambah nilai dan tidak dengan mudah menambah biaya. Supervisi, inspeksi dan pengawasan, pada dasarnya memerlukan biaya dan tidak memberi kontribusi nilai, bahkan mengurangi uang yang seharusnya dapat disimpan. (Stan Lester, *Training and Development*, 1993 p. I. <http://www.documts.demon.co.uk/apprsl.htm>).

Fred Nickols mengatakan bahwa dari pandangan para eksekutif senior, sistem prestasi kerja pada umumnya sejalan dengan apa yang diperlukan dari sistem manajemen organisasi. Keuntungan yang diperoleh adalah menerima umpan balik, memberi peluang berprestasi, menstandarkan prestasi kerja secara objektif sesuai kriteria, memberikan perlindungan terhadap jeratan hukum. Barangkali sistem penilaian prestasi kerja yang formal memberikan kontribusi sistem otorisasi secara hirarkhi organisasi, yang memberikan pengawasan manajer sebagai pengikat dalam sistem manajemen. (Fred Nickol's Article, *Don't Predesign Your Company Performance Appraisal System*, Grap it, 2000: p.I. [Http://home.att.net/~nickolsr/scrap-it.htm](http://home.att.net/~nickolsr/scrap-it.htm)).

Instruktur Penerbang adalah jabatan fungsional guru militer di TNI-AU sebagai tenaga pendidik dengan keterampilan teknik terbang yang kemudian dengan profesi tersebut mampu mantransfer ilmu terbangnya kepada siswa penerbang yang dididiknya. Syarat menjadi Instruktur Penerbang: 1) Lulus Sekolah Instruktur Penerbang (SIP) dengan alokasi lama pendidikan 668 jam pelajaran @ 45 menit secara klasikal dan 78 jam terbang @ 60 menit; 2) Setelah lulus SIP peserta mampu mengajar bina terbang dan bina kelas; 3) Pangkat minimum letnan satu sampai dengan mayor; 4) Memiliki kualifikasi sebagai Penerbang I untuk pesawat transport dan heli dan sebagai elemen leader untuk pesawat pemburu; 5) Memiliki jam terbang 500 jam untuk penerbang pesawat pemburu, 750 jam untuk penerbang pesawat transport dan helicopter; 6) Lulus *medikal ceck up* dan *psychotest*; 7) Mendapat rekomendasi baik dari Komandan Satuan termasuk kondite, kecakapan terbang yang layak dididik sebagai Instruktur Penerbang (Surat Keputusan Kasau No. Skep/147/VII/1999 tentang Kurikulum SIP, lampiran "A").

Keberhasilan seorang Instruktur Penerbang dalam melaksanakan tugas mengajar terbang ditentukan oleh prestasi kerja dalam bina terbang, bina kelas, pemahaman terhadap kompleksitas organisasi, penggerak siswa, memiliki inisiatif, kreatif, mempunyai hubungan baik dengan rekan IP yang lainnya, dan mampu mengembangkan diri pribadi.

Hakikat Komitmen

Komitmen merupakan janji, kesepakatan seseorang, atau individu dengan individu yang lain dalam bentuk loyal, konsisten, setia pada organisasi dimana para karyawan bekerja. Ivancevich dan Metteson dalam penelitiannya mengatakan: *Commitment to an organization involve three attitudes: 1) A sense of identification with the organization's goal; 2) A feeling of involvement in organizational duties; and 3) A feeling of loyalty for the organization.* Bukti penelitian menyimpulkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Bagi mereka yang komit sangat kecil kemungkinannya keluar dan menerima kerja yang lain, dengan demikian akan mengurangi biaya tinggi. (Ivancevich & Matteson, 1996:218).

Menurut Agus Dharma, persetujuan dan komitmen bisa diwujudkan melalui penggunaan taktik kesepakatan, seperti: 1) Ringkaskan dan ulangi apa yang telah dikatakan; 2) Mintakan keikutsertaan; 3) Dengarkan sungguh-sungguh pada saat yang lain berbicara; 4) Mintakan pengertian seseorang tentang hal yang telah dikemukakan; 5) Mintakan persetujuan atau komitmen secara langsung; dan 6) Tindak lanjuti. (Agus Dharma, 1991:13).

Emmet C. Murphy menggambarkan pada model rekanan pelanggan bahwa diperlukan begitu banyak komitmen dan kekuatan yang sebenarnya terletak pada kerja sama antara perusahaan dengan konsumen di luar perusahaan dan yang pasti menentukan sukses atau gagalnya pasar. Model menggambarkan sukses sebagai fungsi dalam pencapaian bersama dan pada gilirannya menentukan kerangka berhubungan yang didasarkan pada pemberdayaan dan komitmen yang saling menguntungkan (Emmet C. Murphy, 1996:133).

William P. Anthony dan kawan-kawan tidak menginginkan "yes men" kepada karyawannya, dan apabila ada hal yang tidak beres di perusahaan yang besar itu perlu segera mengetahui bersama. karena semakin banyak kesalahan dibuat akan menyebabkan dibuat kesalahan yang lebih besar lagi. Timnya menyadari bahwa mereka mempunyai komitmen dan secara bersama-sama konsumen ikut mengemukakan perusahaan. Apabila tidak mempunyai komitmen,

mereka tidak akan mempunyai perusahaan. (William P. Anthony et. al, 1996:21).

Dalam perusahaan, EQ simbolik Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf yaitu $P_x (C+A) > R$ dimana semua prestasi yang dianggap membanggakan, tingkat R (*resistance*) menuntut untuk diubah. Yang menjadi penghadang mungkin hambatan dari dalam diri sendiri, dari dalam diri orang lain, dan dari pola pikir kelompok atau perilaku organisasi yang sudah mendarah daging. Dalam persamaan tersebut tiap unsur sebelah kiri bisa diberi nilai antara 0 (paling rendah) dan 10 (paling tinggi). P_x (*purpose*) mengukur kejelasan dan kedalaman tujuan, contoh dalam karir secara keseluruhan atau dalam bisnis untuk situasi tertentu. C (*commitment*) menyatakan tingkat komitmen saat ini A (*accountability*) menyatakan tingkat keandalan atau tanggung jawab. Apabila persamaan tersebut sempurna, hasil perkalian semua faktor di ruas sebelah kiri adalah 200, lalu berapa nilai R? Misal nilai puncak adalah 175, artinya hampir selalu ada cara untuk meningkatkannya. Bagaimanapun hasil R dalam suatu situasi, kita harus dapat meraih lebih tinggi untuk P (C+A). Itulah sebabnya persamaan sederhana tersebut perlu di pelajari lebih lanjut. (Robert K. Cooper & Ayman Sawaf, 1977:177-278).

Yoko Sano mengingatkan bahwa pada masa sekarang perlu lebih banyak orientasi pada organisasi dan tidak cenderung terfokus pada kerja (*jobs*), yaitu dengan meningkatkan kepentingan terhadap komitmen organisasi sebagai rahasia produktivitas yang meningkat. Banyak karyawan telah didorong, dianjurkan komit terhadap proses sosialisasi yang intensif, dimana pada saat sekarang mereka memainkan peran kunci dalam formasi "Integrated management System" sejalan dengan perkembangan "Internal Labour Market" dan artikulasi dari filosofi perusahaan yang "unique". Yoko Sano menambahkan dalam jurnal internet apabila kepentingan komitmen bertambah, maka diperoleh: 1) Konsep dibagi menjadi dua perbedaan tipe yaitu komitmen sikap dan komitmen kalkulatif; 2) Walaupun dalam pengambilan keputusan membutuhkan komitmen organisasi, tapi cenderung ada jarak antara individu dan karakteristik organisasi; 3) Komitmen organisasi didapat karena mempengaruhi perilaku

karyawan. Manajemen Jepang selalu memberi perhatian besar pada komitmen karyawan-karyawannya karena komitmen organisasi pada dasarnya dimaksudkan sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia, struktur organisasi dengan jumlah karyawan yang besar (Yoko Sano, Commitment, 2000, P.I: <http://www.itbp.com.htm/iebm/commitment.htm>).

Apresiasi positif diberikan oleh Ihsan M. Rusli terhadap komitmen Presiden Megawati tentang perlunya peningkatan kualitas SDM dengan menaikkan anggaran pendidikan secara signifikan dalam RAPBN sebesar 24,7%. Hal ini merupakan langkah awal yang tepat dan memang sudah ditunggu lama sekali oleh insan pendidikan. Sanggupkah pemerintah memelihara komitmen tulus mereka untuk mengangkat harkat dan martabat pendidikan sampai ke tingkat operasional, dengan memperkecil penyimpangan dan tingkat kebocoran. Guru tidak membutuhkan stigmatisasi dengan jargon yang muluk-muluk, apalagi pahlawan, yang dibutuhkan adalah konkret untuk kehidupan yang wajar, iklim kondusif untuk kemajuan mereka, jauh dari perlakuan yang realitas yang sering kontradiktif (Ihsan M. Rusli, Jurnal Guru dan Komitmen Guru, 2001:p.I).

Pemerintah diharapkan mempunyai *political will* dalam memajukan dunia pendidikan. Langkah-langkah seperti: 1) Mengangkat guru sesuai tugas, fungsi, dan kedudukan yang berbeda dengan pegawai negeri lainnya; 2) Standar gaji guru seharusnya lebih tinggi karena penugasan yang tinggi terhadap guru akan membuat profesi guru terangkat kembali dan menjadi idaman putra putri terbaik bangsa; 3) Rekrutmen lebih tepat apabila dilakukan dengan ketat, selektif dan kompetitif; 4) Secara bertahap guru diberi kesempatan sekolah sampai dengan jenjang Strata Tiga (S-3); idealnya mereka mempunyai persyaratan minimal S-I dan memiliki akta mengajar.

Berdasarkan kajian teori tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah janji, kesepakatan seseorang tentang jaminan, garansi, konsistensi, dan kesetiaan terhadap tugas. Adapun indikator komitmen ialah jaminan mengajar, konsistensi bimbingan, setia terhadap kepemimpinan atasan, dan garansi dalam penilaian hasil pendidikan.

Hakikat Kemampuan Kognitif Manajemen

Kemampuan kognitif manajemen merupakan perpaduan antara kemampuan kognitif dan manajemen. Kemampuan menurut Bloom diartikan sebagai taraf kompetisi yang ditunjukkan oleh seseorang baik *knowledge, comprehension, application, analysis, synthesis, dan evaluation*. Untuk mengungkap penguasaan materi yang belum cukup operasional, perlu digunakan penulisan aitem yang dinyatakan dalam taraf kognitif yang berbeda. Pedoman dalam menentukan tingkat kompetensi aitem tes oleh Bloom dan kawan-kawan diklasifikasikan dalam tiga kawasan (*domain*) perilaku yaitu: 1) kawasan afektif berisi hal-hal yang berkenaan dengan minat dan bakat; 2) kawasan kognitif mengenai aspek intelektual atau fungsi piker; 3) kawasan psikomotor mengenai aspek keterampilan motorik. Dalam pembahasan prestasi kita hanya memusatkan perhatian pada kawasan kognitif saja. Kemampuan kognitif ini sifatnya hierarkis, artinya kemampuan yang pertama harus dikuasai terlebih dahulu sebelum menguasai kemampuan yang kedua. Kemampuan yang kedua harus dikuasai terlebih dahulu sebelum menguasai yang ketiga. Demikian seterusnya (Saifuddin Azwar, 2000:60).

Untuk mengukur penguasaan materi yang sudah diketahui menurut *Air Force Manual* dalam *Selection of Teaching Methods*, kawasan kognitif menjadi pilihan untuk taraf intelektual atau fungsi pikir. Untuk taraf rendah, digunakan level *knowledge* seperti halnya mengingat kembali fakta atau teori. Level *comprehension* digunakan untuk melihat hubungan, konsep, dan hambatan-hambatan, yang ditandai dengan adanya penjelasan, interpretasi dan perkiraan masa depan. Untuk taraf level tinggi, AFM membagi menjadi *application* yaitu mengaplikasikan aturan, cara, konsep, prinsip, dan teori. *Analysis*, kemampuan menganalisa menjadi bagian-bagian termasuk identifikasi bagian, hubungan antar-bagian, dan mengenai aturan organisasi. *Synthesis*, kemampuan untuk memasang kembali dalam bentuk baru, misal rencana operasi. *Evaluation*, kemampuan untuk mengevaluasi nilai untuk suatu tujuan (Air Force Manual, 1984: 18).

Menurut Gibson dan kawan-kawan kemampuan adalah suatu ciri biologis atau yang dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu dengan baik, bersifat

intelektual atau mental maupun fisik (Gibson et.al., 1995 : 82).

Sedang Robbins memberikan pengertian bahwa kemampuan secara langsung dapat mempengaruhi perilaku karyawan karena kepuasan kerja yang dihasilkan berasal dari proses seleksi yang tepat, promosi dan transfer kerja yang telah siap dalam kondisi situasi kerja yang sehat (Stephen P. Robbins, 2001: 52)

Namun Anthony berpendapat bahwa sebelum seseorang dapat diterima melakukan pekerjaan, maka identifikasi persyaratan kerja seperti pengetahuan, keahlian dan kemampuan harus ditentukan terlebih dulu. Kemampuan menunjukkan kapasitas fisik dan mental yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan bukan persyaratan kegunaan alat peralatan atau mesin (Anthony et.al. 1996:157).

Karyawan kadang-kadang memiliki motivasi sangat tinggi walaupun tidak mempunyai kemampuan dan keahlian untuk melaksanakan kerja yang baik. Lebih lanjut Ivancevich dan Matteson menegaskan bahwa kemampuan dan keahlian memberikan peran utama, walaupun ada perbedaan antara keduanya. (Ivancevich & Matteson, 1996:121).

Schermerhorn dan kawan-kawan mengatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan, sedangkan bakat, adalah mewakili kapasitas seseorang tentang sesuatu yang dipelajari dimana kemampuan mencerminkan eksistensi tugas yang diberikan termasuk didalamnya pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Ada delapan tipe kemampuan kognitif yang mencerminkan potensi dalam perbedaan area fungsi mental antara lain: 1) *verbal ability*; 2) *numerical ability*; 3) *reasoning ability*; 4) *deductive ability*; 5) *ability to see relationships*; 6) *ability to remember*; 7) *spatial ability*; dan 8) *physical ability*. (Schermerhorn et.al., 1997:46-54).

Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono mengatakan bahwa manajemen merupakan ilmu tentang bagaimana manusia memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Setiap manusia memiliki tujuan sendiri yang akan diperjuangkan sekuat tenaga dengan mengutamakan segenap sumber daya yang dimiliki.

Agar tujuan dapat diperoleh dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan hasil yang sebanyak-banyaknya atau boleh dikatakan waktu yang dibutuhkan untuk meraih tujuan adalah unsur efisiensi, sedang banyaknya hasil yang dicapai menunjukkan efektivitas pencapaian tujuan tersebut (Indriyo Gitosudarmo, 1999:8).

Manajemen hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yang memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dari unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Ada enam unsur manajemen yaitu: *man, money, methods, machine, material, market*, yang sering diringkas dengan 6M. Diterangkan lebih lanjut oleh Hasibuan arti manajemen yang berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur (pertanyaan yang muncul), apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah: 1) Yang diatur adalah semua unsur 6 M; 2) Tujuan diatur adalah agar 6M berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuannya; 3) Harus diatur supaya 6M bermanfaat optimal, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik; 4) Yang mengatur adalah pimpinan puncak manajemen madya dan supervise; dan 5) Mengaturnya dengan melakukan kegiatan (berdasarkan urutan-urutan fungsi manajemen. (Malayu SP. Hasibuan, 1996:1).

Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa karena manusia merupakan unsur penting dalam setiap unsur organisasi, maka untuk mencapai tujuan dan menangkai tantangan sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya, artinya bagaimana guru, dosen, instruktur mendidik para siswanya dalam proses belajar mengajar yang tepat. (Sondang P. Siagian, 2001: 39--40).

Buchori Zainun berpendapat bahwa banyak orang yang memberi arti kepada kata manajemen, dan sebanyak itu pula pengertian diberikan. Setiap manajer dalam organisasi secara proporsional memadukan tiga macam keterampilan manajemen antara lain: 1) Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan tentang metoda, teknik, dan pengenalan dalam melakukan suatu tugas tertentu; 2) Keterampilan manusiawiah yaitu kemampuan untuk memahami

motivasi dan merupakan kepemimpinan yang tepat; 3) Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan menyeluruh organisasi (Buchori Zainun, 1989 : 93).

Seperti halnya apa yang disampaikan oleh Emil Salim bahwa peran sumber daya manusia dalam mencipta, mengembangkan, dan memanfaatkan teknologi tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusianya. Di satu sisi dibutuhkan kualitas SDM untuk inovasi, di sisi lain dibutuhkan SDM dalam rangka pemakaian teknologi yang kesemuanya tidak terlepas dari intelegensia dan sikap mental SDM (Emil Salim, 1996: 89).

Pada kenyataannya menurut Gary Dessler (1997), para karyawan saat ini merupakan titik sentral dari pencapaian keuntungan kompetitif, dan telah memimpin munculnya lapangan terkenal baru sebagai manajemen strategi sumber daya manusia. Dijelaskan lebih lanjut bahwa hubungan SDM dengan sasaran strategik dapat meningkatkan kinerja bisnis dan dapat mengembangkan budaya organisasi, dengan demikian akan dapat mendorong inovasi dan fleksibilitas. Artinya dalam pola perencanaan perkembangan efektivitas SDM organisasi mampu mencapai sasaran dan strategi. Organisasi mampu menerima fungsi SDM sebagai *partner* dalam formulasi perusahaan, sebaliknya dalam implementasinya aktivitas SDM dapat mencakup rekrutmen, seleksi, training, dan pemberian insentif para anggotanya. (Gary Dessler, 1997 :21-22).

Dari HD Sudjana S (2000), dijelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai faktor dominan kemajuan bangsa, banyak mempengaruhi pembangunan bangsa, salah satunya adalah kualitas SDM sebagai pelaku utama dan paling menerima hasil dan dampak dari pembangunan. Beberapa model pendekatan telah digunakan untuk mengkaji kualitas SDM tentang sikap, perilaku, dan sifat SDM dengan mengemukakan teori X, teori Y, teori Z, dan teori W. Teori X meletakkan asumsi bahwa pada dasarnya manusia itu malas, tidak bertanggung jawab, harus diawasi, dan bersedia bekerja semata-mata demi mencari uang. Teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya menyukai kerja keras, bertanggung jawab, dan hanya membutuhkan dukungan serta rangsangan. Teori Z, dimana

Jepang memiliki kehidupan yang lebih terbuka, sedikit sekali rahasia pribadinya yang disembunyikan, budaya seperti ini yang menjadi penyebab orang Jepang dapat maju, sesuai dengan kemampuan dan peluang masing-masing, dapat bekerja sama dengan orang lain secara harmonis, dan dapat menekan sekecil mungkin benturan antara kepentingan masing-masing individu atau kelompok. Teori W, meyakini bahwa sukses perusahaan (institusi) dapat dicapai apabila setiap orang yang melibatkan diri dalam institusi memiliki tujuan sama, sehingga setiap karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih keras dan lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap dan kelompok yang berakar lunak dan mendalam pada naluri kekeluargaan yang kental (HD Sudjana S, 2000: 399-404).

Dari Hamilton Strategic Management Group Inc. tentang perubahan manajemen dikatakan bahwa sebagai CEO perlu memperhatikan dengan seksama perencanaan *team* dalam mengembangkan *action plan* untuk mencapai tujuan institusi. Suka tidak suka karyawan harus mengenal perubahan. Mereka telah menjadi bagian dari perubahan (Hamilton Strategic Management Group Inc. Change Management, 2001 p.1. <http://www.hsmg.com/chngmgt7.htm>).

Matthew J. Culligan menerapkan bahwa pada saat sekarang ini bidang usaha atau kegiatan membutuhkan lebih dari sekedar pengetahuan tentang teknik-teknik dan teknologi. Usaha tersebut memerlukan manajer untuk segi manusiawi manajemen. (Matthew J. Culligan, 1993 : 2-3).

Berdasarkan kajian teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kognitif manajemen adalah kapasitas individu untuk menggunakan intelektualitas dan fisik dalam mengadakan berbagai tugas manajerial seperti pemikiran kritis dan analitis, koordinasi pelaksanaan tugas, penggerakan, pembinaan, evaluasi, pengembangan program, dan penataan manajemen lembaga/institusi.

Hakikat Persepsi IP terhadap Kepemimpinan Atasan

Menurut George & Jones, persepsi adalah proses dimana para individu menyeleksi, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan

masuk dari apa yang dirasakan seperti *vision, learning, touch, smell, dan taste*, yang memberikan makna. Artinya melalui persepsi orang mencoba merasakan lingkungannya, kejadian-kejadian dimana orang lain juga ada didalamnya (Jennifer M. Goerge & Gareth R. Jones, 1996 : 94).

Schermerhorn, Hunt, Osborn menyatakan bahwa persepsi merupakan proses dimana orang memiliki, mengorganisasi, menginterpretasi, mendapatkan kembali, dan merespon informasi dari dunia sekitarnya. Informasi ini dikumpulkan dari pandangan seperti halnya mendengar, menyentuh, merasakan, dan mencium. Persepsi memang tidak seharusnya persis sama seperti di lapangan seperti halnya pula persepsi dan respon dari dua orang, seharusnya persis sama untuk kejadian yang sama. (Schermerhorn *et. al.*, 1997: 68).

Oleh Stephen P. Robbins, persepsi didefinisikan sebagai proses yang dilakukan oleh individu-individu dalam mengorganisasikan dan menginterpretasikan sensor impresif mereka agar dapat merasakan perbedaan yang substansial terhadap realita yang ada, tidak dibutuhkan tapi juga sering tidak disetujui. (Stephen P. Robbins, 2001:121-122).

Dari John Ivancevich & Michael T. Matteson menerangkan bahwa persepsi adalah proses kognitif dimana seorang individu memberikan arti masing-masing untuk menstimuli, individu-individu yang berbeda akan melihat barang yang sama dalam cara yang berbeda. (Ivancevich & Matteson, 1996: 121).

Gibson dan kawan-kawan mendefinisikan persepsi sebagai proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Artinya persepsi membantu pemahaman individu dalam memiliki, mengatur, menyimpan, dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. (Gibson *et al.* 1996 : 134).

Kepemimpinan atasan Instruktur Penerbang artinya kepemimpinan yang bersumber serta dijiwai oleh nilai dan makna kepemimpinan Pancasila dan tidak bertentangan dengan Pancasila, karena IP pada dasarnya TNI yang

memahami prinsip-prinsip kepemimpinan Sapta Marga yang pada hakekatnya adalah kepemimpinan TNI. Oleh karena itu kepemimpinan TNI tidak saja berlaku sebagai komandan terhadap anak buahnya, tetapi berlaku pula sebagai pemimpin, guru, instruktur, Pembina, bapak atau orang yang dituakan oleh anak buahnya (Skep Kasau No. Skep/112.1994, Kepemimpinan ABRI, 1994 : 15).

Gary Yulk mencatat beberapa pendapat, bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku individu dalam memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (dalam Hemphill & Coons, 1957: 7). Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum *et.al.*, 961: 24). Berbeda pula definisi kepemimpinan menurut Stogdill bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill. 1974:411). Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit yang berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan organisasi (Kats & Kahn, 1978: 528). Kepemimpinan adalah proses memberi arti atau pengarahan yang berarti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques. IC. 1990 : 281). Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosting, 1988: 153) sebagaimana dikutip oleh Gary Yulk (1994:2).

Dari John C. Tommay dan kawan-kawan menyatakan bahwa pemimpin militer yang modern melaksanakan kegiatannya dalam lingkungan sebuah perkembangan teknologi yang begitu cepat yang digambarkan sebagai "peledakan" seperti halnya peledakan teknologi, peledakan informasi, dan peledakan pendidikan, di mana istilah yang seperti itu akhir-akhir ini sering digunakan oleh kalangan media massa, maka pertanyaan yang timbul adalah apakah pada profesi militer membutuhkan sebuah peledakan kepemimpinan untuk mengimbangi perkembangan – perkembangan tersebut.

Jawabannya, kepemimpinannya tidak, sebab 1) Pengaruh kemajuan teknologi pada *military leadership* telah mengubah perhatian, *style*, dan problem yang timbul, akan tetapi bukan mengubah *basic job of leadership* seperti bagaimana mengorganisasikan, memfokuskan, dan memberikan motivasi pada bawahan; 2) Kualitas dan efektivitas pemimpin pada saat ini masih sukar untuk dipahami (*elusive*), *psychological*, dan bahkan *mystical*. *Military leader* harus menyelesaikan misi khususnya dengan tetap berpedoman mampu menggunakan orang atau anggota-anggotanya sebagai sumber utama. (John C. Toomay et. al, 1984 : 4-99).

Sedangkan John C. Maxwell menerangkan bahwa kepemimpinan itu dikembangkan dan bukan ditemukan. Kepemimpinan yang dilakukan sesungguhnya akan selalu muncul, tetapi supaya bisa tetap tinggal dipuncak, kepemimpinan yang alami harus dikembangkan. Ada empat kategori kepemimpinan, yaitu: 1) pemimpin dilahirkan dengan kualitas pemimpin; 2) pemimpin berasal dari hasil belajar melalui latihan; 3) pemimpin laten, mempelajari kepemimpinan melalui latihan dan mempunyai disiplin pribadi untuk menjadi pemimpin besar; 4) pemimpin yang terbatas, hanya sedikit atau tidak pernah melihat latihan kepemimpinan, tapi mempunyai keinginan untuk menjadi pemimpin. (John C. Maxwell, 1995: III).

Kehadiran kepemimpinan menurut Bob Wall dan kawan-kawan tetap dibutuhkan oleh para karyawan, mereka merasakan adanya hubungan pribadi dengan pemimpin perusahaannya, yaitu hubungan yang mengilhami komitmen terhadap visi perusahaan dan bukan hanya karena kewajiban semata. Pemimpin penentu pokok terhadap kualitas lingkungan kerja. Tanpa kepemimpinan yang mengetahui kebenaran dan visi perusahaan akan gagal dan mati (Bob Well et. al., 1999 : 64) .

Berdasarkan kajian teori dapat disimpulkan bahwa persepsi IP terhadap kepemimpinan atasan adalah interpretasi, respon, dan pengenalan lebih dekat terhadap perilaku, aktivitas-aktivitas pemimpin dalam memberikan makna atau arahan untuk mencapai sasaran dengan memperhatikan motif dan bakat, intelektual, orientasi tugas, dan hubungan antara atasan dengan bawahan.

Kerangka Berpikir

Hubungan Komitmen IP dengan Prestasi Kerja IP

Komitmen adalah janji dalam diri sendiri atau kesepakatan dengan orang lain, atau satu orang dengan kelompok orang lain, atau antara sekelompok orang dengan sekelompok orang lain, dalam berbagai permasalahan organisasi. Dalam sistem pendidikan di Sekolah Penerbang, komitmen IP sangat dibutuhkan karena hal itu merupakan bukti kesetiaan, konsistensi, garansi maupun jaminan tugasnya.

Prestasi kerja IP diartikan produk atau jasa yang dihasilkan IP dalam mendidik para siswanya agar dapat mengendalikan pesawat terbang. Pada saat melaksanakan bina terbang atau bina kelas, IP dan siswa akan saling berhubungan. IP mengajarkan ilmu terbang sejalan dengan program yang sudah terjadwal. Interaksi IP dengan siswa berlangsung, transfer pengetahuan dari IP kepada siswanya berjalan sesuai dengan kemampuan memberi dan kemampuan menyerap berbagai manuver untuk bina terbang dan berbagai sub bidang studi untuk bina kelas (terjadwal dengan sangat ketat).

IP memberikan bimbingan teknis terbang mulai dari demo, *followthrough*, kemudian *direct action* (istilah penerbangan). Artinya dalam metode mengajar IP tidak membiarkan siswanya mengemudikan pesawat tanpa mengikuti aturan yang diberikan. Dalam belajar terbang dibutuhkan kecermatan aturan yang harus dipatuhi dengan ketat dan tidak ada gerakan manuver ragu-ragu, karena kesalahan sesaat mengambil keputusan akan berakibat fatal. Oleh karena itu, IP harus komit, artinya mencurahkan sepenuhnya mengajar terbang, memberi bimbingan, sesuai kebijaksanaan atasan dan memberikan garansi penilaian hasil penerbangan dengan sejujur-jujurnya atau *fair*. Dengan demikian, apabila IP komit akan tugasnya dan hasilnya siswa dapat melaksanakan terbang sendiri (*solo flight*) dengan baik, maka artinya IP berhasil melaksanakan bina terbang dengan baik. Dengan demikian, dapat diduga terdapat hubungan antara komitmen dengan prestasi kerja. Dengan kata lain, makin tinggi komitmen seorang IP, maka akan meningkat prestasi kerjanya.

Hubungan Kemampuan Kognitif Manajemen IP dengan Prestasi Kerja IP

Kemampuan kognitif manajemen IP merupakan kapasitas IP untuk menggunakan intelektualitas dan fisiknya dalam pelaksanaan tugas di lapangan bidang penerbangan. Pada fase awal, IP terlihat menyiapkan program pendidikan baik bina terbang maupun bina kelas, menyusun kurikulum dan jadwal dengan mempertimbangkan alokasi waktu jumlah pesawat *on line*, menghindari *overlapping* karena banyak macam pendidikan IP mengkoordinasi jumlah pesawat yang tersedia, artinya jumlah jam terbang yang dibutuhkan oleh siswa untuk menyelesaikan *skill* terbang pada saat luang dengan mengadakan pengulangan *exercise maneuver* yang lemah, tidak terkecuali *proficiency check* 6 bulan sekali untuk para IP nya. Untuk evaluasi hasil belajar dilakukan pengumpulan hasil penilaian harian dan akhir fase untuk bina terbang dan penilaian bina kelas. Selanjutnya, IP masih dibebani mengembangkan program sekolahantisipasi terhadap perubahan global, dan pada akhirnya IP dituntut mampu menata manajemen sekolah.

Prestasi kerja IP yang merupakan hasil kerja IP dalam mengajar terbang para siswa berupa bina terbang, sumbangan pembentukan semangat, pemahaman kompleksitas organisasi sekolah, bina kelas, pengambilan inisiatif, kreativitas, hubungan antar pribadi, dan pengembangan diri. Seorang IP dengan kemampuan manajerial tersebut diharapkan mampu menunjukkan hasil pengajaran sesuai tujuan sekolah. Dengan demikian, diduga terdapat hubungan antara kemampuan kognitif manajemen IP dengan prestasi kerja IP. Dengan kata lain, makin tinggi kemampuan kognitif manajemen IP akan makin tinggi pula prestasi kerja IP.

Hubungan Kepemimpinan Atasan dengan Prestasi Kerja IP

Persepsi IP terhadap kepemimpinan atasan, diartikan sebagai interpretasi, respon, dan pengenalan IP terhadap perilaku aktivitas atasannya dalam memberikan makna atau arahan untuk mencapai sasaran mendidik siswa penerbang. Para IP perlu mengenal motif dan bakat, intelektualitas, visi, orientasi tugas,

dan hubungan atasan bawahan dari pemimpin tersebut. Dengan pemahaman dan pengenalan dekat diharapkan tidak terjadi penyimpangan kebijaksanaan tugas di lapangan.

Motif dan bakat pemimpin layak untuk dipahami seperti sifat terbuka, jujur, berani menghadapi tantangan, mampu mencetuskan ide-ide cemerlang, dan membangun kepercayaan anak buah. Memahami visi pemimpin artinya mengantisipasi program jangka panjang, berpikir strategik, dan memperhatikan perubahan global. Oleh karena itu, kepercayaan yang telah dibangun oleh pimpinan terhadap IP dan bawahan yang lainnya akan sangat memudahkan para bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin sebagai keteladanan. Walaupun dalam mengajar terbang otoritas sebagai IP tetap lebih dominan tanpa intervensi yang berlebihan dari pimpinan, akan tetapi formulasi gagasan keputusan pimpinan tetap harus dijunjung tinggi. Memelihara kedekatan atasan bawahan dalam rangka harmonisasi pelaksanaan tugas tetap harus dijaga. Apabila interpretasi, pemahaman, dan pengenalan kepemimpinan atasan tersebut mendorong para IP lebih giat dalam melaksanakan tugas mengajar terbang, tidak mustahil prestasi para IP dalam bina terbang dan bina kelas menjadi lebih meningkat. Dengan demikian, persepsi terhadap keberhasilan dalam penerbangan, dengan kata lain berpengaruh pula terhadap prestasi kerja IP.

Dari uraian tersebut di atas diduga terdapat hubungan antara persepsi IP terhadap kepemimpinan atasan dengan prestasi kerja IP. Dengan kata lain, semakin baik persepsi IP terhadap kepemimpinan atasan maka semakin tinggi prestasi kerjanya. Sebaliknya semakin berkurang persepsi terhadap kepemimpinan atasan maka akan semakin rendah prestasi kerja IP.

Hubungan Komitmen IP, Kemampuan Kognitif Manajemen IP, Kepemimpinan Atasan secara bersama-sama dengan Prestasi Kerja IP

Dalam penugasan menjadi Instruktur Penerbang, masing-masing memiliki motivasi yang berbeda-beda. Bagi sebagian IP hal itu merupakan tugas mulia sebagai guru terbang yang mampu memberikan ilmunya kepada orang lain, yaitu

siswa penerbang. Ada pula pada saat mendapat penugasan menjadi instruktur, beberapa IP asal saja mengerjakan tugasnya, padahal tugas belajar-mengajar terbang tersebut tidak dapat dianggap ringan, asal-asalan saja. Namun lebih dari itu ada beberapa yang merasa bahwa penugasan itu merupakan langkah sebagai jenjang karir menuju tingkat yang lebih tinggi lagi. Masing-masing atasan tersebut akan menghasilkan prestasi kerja sesuai dengan kualitas kerjanya. Komitmen IP terhadap lembaga pendidikan yang berupa jaminan mengajar, konsistensi dalam membimbing para siswa, kesetiaan terhadap kepemimpinan atasan serta garansi terhadap evaluasi pendidikan dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Berbagai tugas pendidikan dapat dilaksanakan dengan harmonisasi unit kerja yang mendukung sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing prestasi kerja IP tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan kognitif manajemen yaitu kemampuan IP dalam berpikir kritis analisis misal dalam perencanaan pendidikan, mengkoordinir tugas-tugas sekolah, memberi sumbangan pada pembentukan semangat siswa, melaksanakan pembinaan, evaluasi hasil belajar mengajar. Mengembangkan program dan menata manajemen sekolah. Dengan kemampuan manajerial seorang IP, maka lembaga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dan sekaligus menghasilkan produk jasa sebagai IP yang berkualitas tinggi.

Walaupun setiap IP memiliki otoritas mendidik para siswanya, yang artinya IP dapat lebih leluasa mengekspresikan kepiawaian mengajar terbang, namun dalam orientasi tugas sebagai perwira mereka harus tetap memberi contoh kepada siswa penerbangan dengan tepat. Interaksi instruktur dengan siswa tetap harus dijaga, tidak terkecuali hubungan IP dengan pemimpin atasannya. IP percaya akan kualitas pimpinannya, interpretasi, pemahaman dan pengenalan lebih dekat akan menghasilkan produk jasa yang lebih tinggi. Oleh karenanya, disamping komitmen dan kemampuan kognitif manajemen, maka persepsi terhadap kepemimpinan atasan cukup berpengaruh terhadap prestasi kerja IP tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, diduga secara bersama-sama komitmen IP, kemampuan

kognitif manajemen dan persepsi IP terhadap kepemimpinan atasan berhubungan positif dengan prestasi kerjanya. Dengan kata lain, makin tinggi komitmen, makin tinggi kemampuan kognitif manajemen, dan semakin tinggi persepsi IP terhadap kepemimpinan, maka semakin tinggi pula prestasi kerja IP tersebut.

Hubungan Komitmen, Kemampuan Kognitif Manajemen dengan Kepemimpinan

Dalam pelaksanaan mengajar terbang para Instruktur Penerbang telah dibekali kompetensi mengajar, membimbing, tetap patuh pada tugas, dan dapat dijamin mampu menentukan kemampuan siswa-siswanya. Demikian pula Instruktur dapat mengatasi kondisi kritis dalam bina terbang sesuai bekal pendidikan di sekolah melalui tahapan dan program yang telah ditentukan secara periodik setiap program dievaluasi oleh pimpinan, maka dijamin prestasi terbang tetap dapat diharapkan. Dengan demikian tetap terjalin koordinasi antara komitmen dan kemampuan kognitif manajemen dengan kepemimpinan atasan.

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1) terdapat hubungan antara komitmen IP dengan prestasi kerja IP, artinya semakin tinggi komitmen IP akan semakin tinggi pula prestasi kerjanya; 2) terdapat hubungan antara kemampuan kognitif manajemen IP dengan prestasi kerja. Artinya semakin tinggi kemampuan kognitif manajemen maka semakin tinggi pula prestasi kerja IP; 3) terdapat hubungan antara kepemimpinan atasan dengan prestasi kerja. Artinya semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan atasan maka semakin tinggi pula prestasi kerja IP; 4) terdapat hubungan antara komitmen, kemampuan kognitif manajemen dan kepemimpinan yang dapat mendukung prestasi kerja. Artinya semakin tinggi kualitas masing-masing variabel tersebut maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya; 5) terdapat hubungan komitmen dan kemampuan kognitif manajemen yang mendukung kepemimpinan. Artinya melalui kepemimpinan, kedua variabel tersebut dapat mendukung pula prestasi kerja IP.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Penerbang Adisutjipto Yogyakarta. Metoda penelitian adalah metoda *survey* dengan pokok hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Konstelasi masalah antara variabel laten komitmen, kemampuan kognitif manajemen, kepemimpinan, dan prestasi kerja beserta kualitas indikator-indikatornya dapat dilihat pada bagan 1.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Instruktur Penerbang yang memiliki identitas *call sign yupiter* sebagai tanda pernah mengajar terbang di Sekolah Penerbang Adisutjipto Yogyakarta. Jumlah yang ada saat ini kurang lebih 400 orang Penerbang tersebar di seluruh Indonesia dan beberapa orang berada di luar negeri sebagai Duta Besar atau Atase Pertahanan Negara. Populasi terjangkau adalah semua IP yang ada di kesatuan-kesatuan TNI, dan khususnya yang masih layak boleh terbang memberi instruksi.

Sampel yang layak terbang dan terjangkau, sebagian besar berdomisili di Yogyakarta, Surakarta, Madiun, dan Malang berjumlah kurang lebih 120 orang sebagai kerangka sampel. Diambil sampel yang terjangkau sebanyak 60 orang dengan teknik *simple random sampling* pada umumnya bertempat tinggal di lembaga Sekolah Penerbang Adisutjipto Yogyakarta.

Pengumpulan data variabel komitmen, kepemimpinan, dan prestasi kerja dilakukan dengan menggunakan instrumen bentuk kuesioner *skala likert*. Pengumpulan data kognitif manajemen dengan tes. Data analisis menggunakan program LISREL 8.80. Pengujian persyaratan analisis, dilakukan dengan uji t, dengan maksud untuk mengetahui kualitas indikator pada hubungan kausal prestasi kerja IP tentang *signifikansi*.

$$db = \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1) - t$$

$$= \frac{1}{2}(11+13)(11+13+1) - t$$

$$= 12(25) - 54 = 1$$

$$300 - 54 = 246$$

$$t = \lambda_1 \rightarrow \lambda_{24} = 24, (\delta_1 \rightarrow \delta_{11}) + (\epsilon_1 \rightarrow \epsilon_{13}) = 24$$

koefisien variasi (ϕ) = 1

1 koefisien variasi (ϕ) = 1

5 koefisien jalur $\rightarrow y_1, y_2, \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 5$

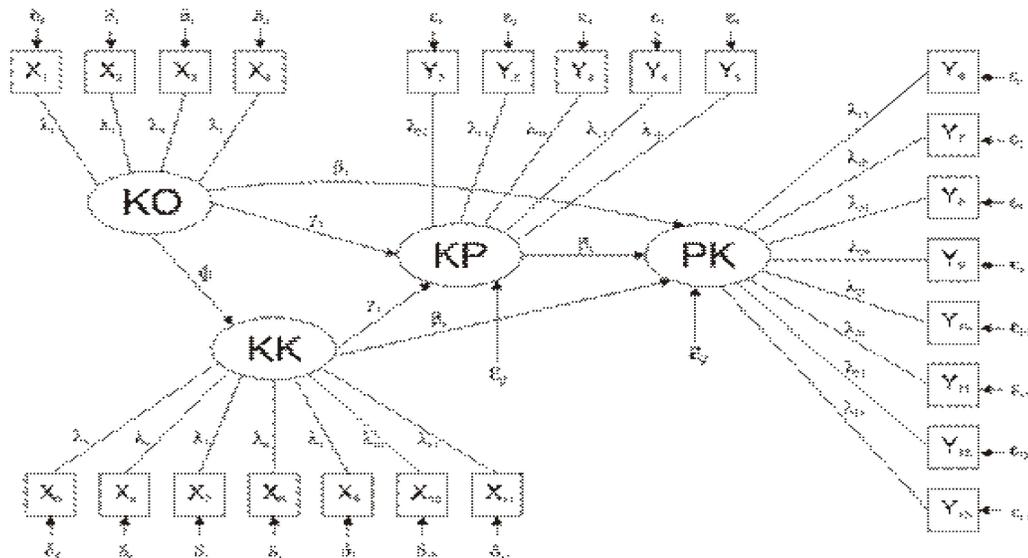
$$= 54$$

(ϵ_1 dan ϵ_2) tidak termasuk

$db > 0$

artinya : *model over identified*

- Memungkinkan untuk dievaluasi dengan cara statistik uji
- Serta model memungkinkan untuk ditolak.



Bagan 1. Model Hipotetik Penelitian

Identifikasi Model

Komitmen (KO)/Variabel Laten

Indikator :

- X₁ = Jaminan mengajar
- X₂ = Konsistensi bimbingan
- X₃ = Setia terhadap pimpinan
- X₄ = Garansi terhadap evaluasi pendidikan

Kemampuan Kognitif Manajemen (KK)/Variabel Laten

Indikator :

- X₅ = Pemikiran kritis dan analisis
- X₆ = Koordinasi pelaksanaan tugas
- X₇ = Penggerakan
- X₈ = Pembinaan profesi terbang
- X₉ = Pelaksanaan evaluasi pendidikan
- X₁₀ = Pengembangan program
- X₁₁ = Penataan manajemen sekolah

Kepemimpinan (KP)/Variabel Laten

Indikator :

- Y₁ = Motif dan bakat
- Y₂ = Intelegualitas
- Y₃ = Penerapan visi
- Y₄ = Orientasi tugas
- Y₅ = Hubungan atasan dengan bawahan

Penerapan kerja (PK) / Variabel Laten

Indikator :

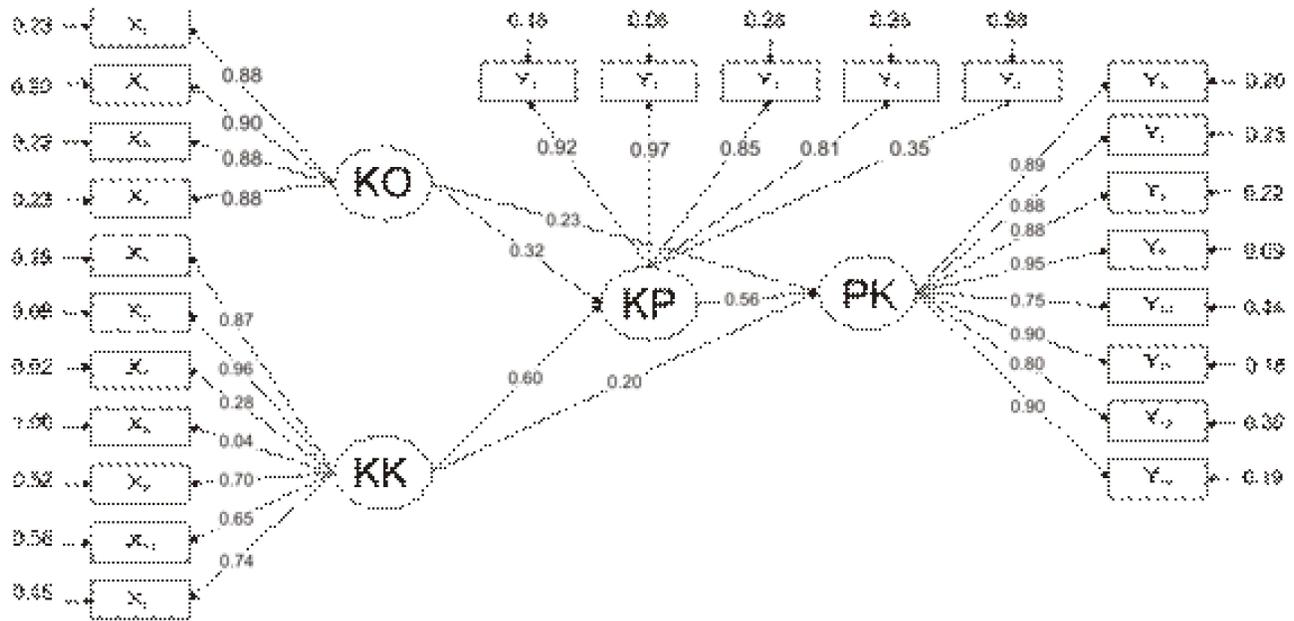
- Y₆ = Keberhasilan bina terbang
- Y₇ = Sumbangan pada pembentukan semangat terbang
- Y₈ = Pemahaman kompleksitas organisasi
- Y₉ = Keberhasilan bina terbang
- Y₁₀ = Pengambilan inisiatif
- Y₁₁ = Kreativitas
- Y₁₂ = Hubungan antar pribadi
- Y₁₃ = Sumbangan pada pengembangan diri siswa penerbang

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Setelah memperhatikan dengan seksama asal muasal data seperti antara lain instrumen penelitian, identifikasi model, dan data mentah matrik kovarian makabarulah data dapat dikemas rapi dan disusun kembali seperti terlihat pada matrik dan gambar. Pada akhirnya dianalisa antara indikator-indikator yang terkait pada variabel latennya. Hasil analisis data mentah matrik kovarian disajikan pada matrik 1.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13
X1	68,851																							
X2	25,853	13,664																						
X3	12,623	6,394	3,541																					
X4	10,268	4,766	2,497	2,243																				
X5	7,770	2,391	1,217	1,059	1,553																			
X6	18,300	5,853	2,793	2,525	3,253	7,515																		
X7	0,966	0,306	0,002	0,133	0,069	0,603	0,690																	
X8	-0,264	-0,279	0,174	0,130	0,056	0,122	0,415	0,473																
X9	4,104	1,405	0,534	0,599	0,569	1,671	0,391	0,053	0,775															
X10	2,563	0,049	0,252	0,308	0,514	1,256	0,309	0,118	0,408	0,491														
X11	6,149	2,123	0,832	0,910	0,910	2,444	0,460	0,063	0,991	0,655	1,456													
Y1	19,237	6,704	3,134	2,709	2,543	6,107	0,328	0,115	1,484	0,892	2,145	6,817												
Y2	19,167	6,648	3,053	2,709	2,579	6,219	0,301	0,186	1,541	0,788	2,176	6,964	7,508											
Y3	12,208	4,131	1,899	1,672	1,936	4,766	0,341	0,080	1,279	0,646	1,728	4,899	5,438	4,931										
Y4	10,851	3,725	1,827	1,576	1,566	3,803	0,010	0,319	0,993	0,163	1,258	4,386	5,075	4,359	5,329									
Y5	2,820	1,138	0,636	0,489	0,625	1,561	0,143	0,413	0,504	0,444	0,440	1,640	2,723	3,347	5,214	7,779								
Y6	10,118	3,526	1,659	1,435	1,375	3,247	0,182	0,043	0,747	0,462	1,104	3,379	3,420	2,358	2,027	0,705	1,775							
Y7	6,406	2,145	1,031	0,890	0,782	1,863	0,103	0,022	0,417	0,235	0,588	2,077	2,181	1,444	1,312	0,548	1,069	1,011						
Y8	9,986	3,548	1,656	1,489	1,262	3,131	0,254	0,010	0,765	0,461	1,098	3,406	3,530	2,513	2,139	0,820	1,728	1,203	2,206					
Y9	19,001	6,185	2,852	2,605	2,403	6,041	0,585	0,171	1,455	0,958	2,046	6,344	6,516	4,521	3,675	1,032	3,263	2,285	3,662	7,236				
Y10	3,368	1,217	0,591	0,511	0,336	0,866	0,055	0,001	0,188	0,110	0,282	1,019	1,034	0,714	0,603	0,209	0,529	0,447	0,639	1,145	0,322			
Y11	9,190	3,115	1,507	1,328	1,192	2,929	0,201	0,046	0,670	0,430	0,933	3,058	3,079	2,086	1,708	0,356	1,574	1,107	1,733	3,377	0,566	1,762		
Y12	6,070	1,981	0,975	0,853	0,654	1,603	0,018	0,032	0,334	0,154	0,466	1,907	1,965	1,194	1,146	0,419	1,001	0,722	1,070	2,099	0,391	1,026	0,911	

Standardized Solution

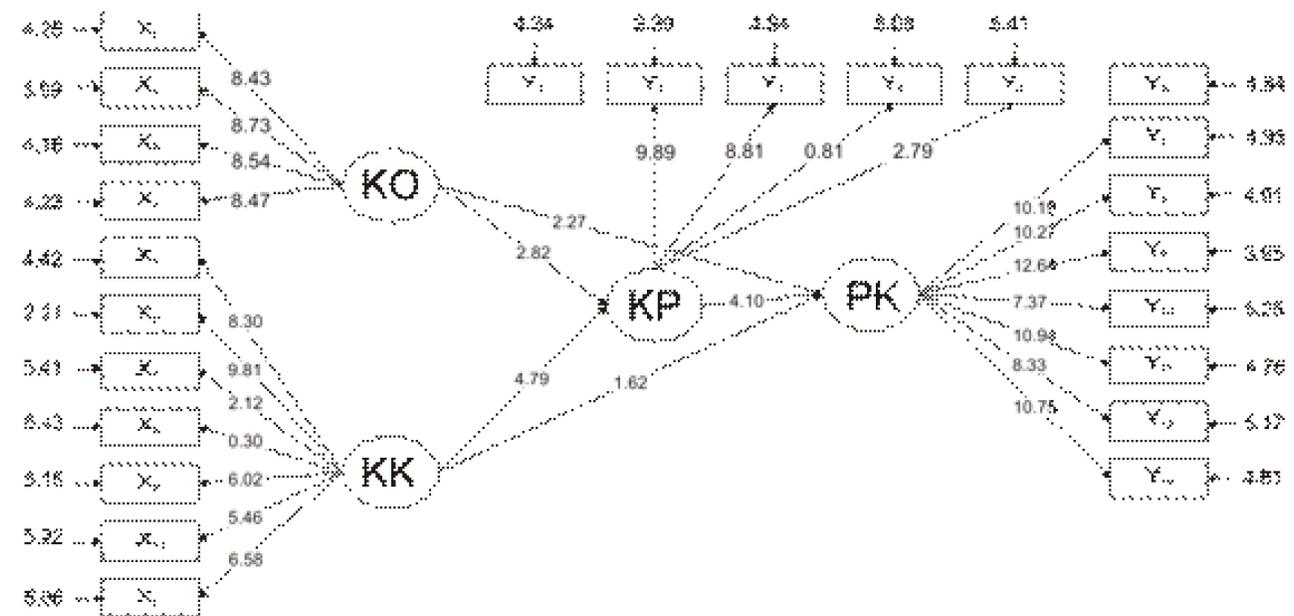


Keterangan:

Bahwa *kekeliruan ukur* semakin kecil, akan berdampak pada muatan besaran faktor (*loading factor*) menjadi lebih besar. Artinya, validitas dari kualitas muatan besaran faktor tinggi. Sebaliknya lihat untuk variabel laten kemampuan kognitif manajemen pada indikator X₈ dimana tercatat kekeliruan ukur = 1.00, dan muatan besaran faktor 0.04. Dapat diterangkan: Bahwa pada X₈

pembinaan profesi terbang, tidak mengenal kesalahan yang berdampak kefatalan selama kegiatan latihan terbang di udara. Angka 1.00 menunjukkan kekeliruan ukur yang sangat besar dan 0.04 merupakan muatan besaran faktor yang sangat kecil. Berarti validitas pada kualitas muatan besaran faktor sangat rendah.

Uji statistik t / Uji t



Mengacu pada uji statistik t tersebut di atas, dapat diterangkan sebagai berikut: Pertama, pada uji t pada variabel laten kemampuan kognitif manajemen/KK terhadap variabel laten prestasi kerja/PK menghasilkan signifikansi kecil 1.62, artinya $< t$ tabel. Artinya kemampuan kognitif manajemen para IP tidak langsung dapat menghasilkan prestasi kerja, namun melalui jalur kepemimpinan masih sangat berarti, $t_{hit} = 4.79$. Kedua, pada indikator keempat dari kemampuan kognitif/KK, dihasilkan kualitas indikator dalam uji t menunjukkan tidak signifikan, $t_{hit} = 0.30$. Indikator keempat tersebut adalah pembinaan profesi terbang, artinya dalam bina terbang tidak diperbolehkan membuat kesalahan manuver terbang yang berlebihan karena tentu akan terjadi kefatalan. Signifikansi dari indikator pembinaan profesi terbang ini ditunjukkan adanya kekeliruan ukur = 1.00. Kekeliruan ukur yang sangat besar, berdampak *loading factor* yang kecil, artinya validitas bina terbang rendah. Ketiga, pada indikator pertama variabel laten kepemimpinan/KP tidak signifikan, artinya indikator tentang motif dan bakat kepemimpinan pada kenyataannya tidak relevan. IP pada dasarnya sudah melaksanakan mengajar terbang kepada para siswa penerbangnya, apabila dihadapkan pada tingkat kepemimpinan tentunya sudah melebihi dari sekedar motif dan bakat. Keempat, tentang indikator pertama dari variabel laten prestasi kerja/PK, yaitu keberhasilan bina terbang tidak signifikan. Kekeliruan dalam bina terbang yang ditunjukkan oleh signifikansi t hitung, masih dapat ditutup oleh keberhasilan dari indikator yang lain. Kelima, pada kesetaraan struktural prestasi kerja/PK, didukung oleh variabel komitmen/KO, kemampuan kognitif manajemen/KK, dan kepemimpinan atasan/KP. Sedangkan kepemimpinan atasan/KP itu sendiri didukung oleh komitmen/KO dan kepemimpinan/KK.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa, Pertama, untuk meningkatkan komitmen, dengan memperkaya metode mengajar, secara konsisten melaksanakan bimbingan khususnya bagi siswa yang bermasalah, tetap setia kepada kebijaksanaan pimpinan, dan memberikan garansi

terhadap evaluasi program sekolah. Kedua, untuk meningkatkan kemampuan kognitif manajemen dengan melaksanakan perencanaan tambahan pendidikan dan latihan manajemen, mengkoordinasikan kunjungan studi banding, melengkapi perpustakaan dengan referensi manajemen, mengevaluasi hasil pendidikan dengan menghindari bias penilaian, mengembangkan program lanjutan untuk merespon perubahan global, dan tetap konsisten menata manajemen sekolah. Ketiga, untuk meningkatkan persepsi terhadap kepemimpinan atasannya, yaitu melalui pemahaman, pengenalan, dan tidak salah interpretasi terhadap motif dan bakat yang dimiliki pimpinannya, memperhatikan dengan seksama intelektualitas yang bisa dicontoh mengikuti visi dalam membangun kepercayaan diri bawahan, orientasi keberhasilan tugas, dan tetap memelihara hubungan harmonis atasan dan bawahan. Kepemimpinan yang berhasil juga karena ada peningkatan komitmen dan peningkatan kemampuan kognitif manajemen. Keempat, untuk meningkatkan prestasi kerja IP, dapat dilakukan dengan meningkatkan profesi bina terbang, memberi motivasi kepada para siswa Sekbang, memberikan sejas-jelasnya tentang kompleksitas organisasi penerbangan, tidak menganggap ringan profesional bina kelas atau teori di dalam kelas, berani mengambil inisiatif kreatif, meningkatkan komunikasi antar individu, memberikan dorongan pada pengembangan diri siswa sekbang. Prestasi kerja dapat meningkat pula karena komitmen para IP serta dari persepsi terhadap kepemimpinan atasan. Para IP sepatutnya aturan yang diperoleh dari pimpinan dan janji kepada diri sendiri untuk menjadikan para siswa Sekbang menjadi penerbang yang baik dan handal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dan implikasi, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut. Pertama, faktor komitmen dan kemampuan kognitif manajemen perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan, agar tugas mulia yang membanggakan ini dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan menghasilkan penerbang yang berkualitas. Kedua, dengan memahami gaya kepemimpinan

atasannya maka prestasi kerja akan dapat ditingkatkan, karena para Instruktur telah komit untuk menepati janji, konsistensi, garansi, dan setia kepada pimpinan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dengan sebaik-baiknya. Ketiga, untuk pembinaan karir, perlu diikutsertakan peningkatan jenjang secara formal lewat pendidikan jenjang di atasnya, bisa dengan mengikutkan para IP untuk latihan bersama dengan negara lain, atau diikutsertakan dalam kesempatan seminar, diskusi, kelompok kerja dan sebagainya. Para calon IP merupakan penerbang terpilih di Skadronnya. Keempat, dibutuhkan

dorongan moral perlakuan yang berbeda dalam derajat kepangkatan dan jabatan sehingga komitmen, kemampuan manajerial dan pemahaman terhadap pemimpinnya benar-benar mewujudkan prestasi kerja yang bisa dibanggakan. Kelima, mengadakan pertemuan berkala antara IP dengan staf, siswa dan atasan dengan maksud mengenal lebih dekat individu satu dengan lainnya untuk menjaga harmonisasi kerja. Keenam, masih perlu penelitian lebih lanjut untuk mempengaruhi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja IP.

Pustaka Acuan

- Agus Dharma. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Air Force Manual 50-9. Principles and Techniques of Instruction. Alabama: Maxwell AF Base 1988 Air Force Manual 50-62. Selection of Teaching Methods . Alabama maxwell AFB, 1984
- Bob Wall, Robert S. Sohem, Mark R. Sobol. 1999. *The Visionary Leadersip*. Alih bahasa Zoelkifli Kasip, Interaksara. P.O.Box 238. Batam Centre 29432.
- Buchori Zainun. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Earl V. Pullias dan James D. Young. 1962. *A Teacher is Manything*. England: Fawcett Publication.
- Emil Salim. 1966. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Emmet C. Murphy. 1996. *Leadership IQ*. USA: John Willey & Sons Inc.,
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2000. *Total Quality Management Yogyakarta*: Audi.
- Fred Neckols 'Article. Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System, Scrap It 2000. <http://home.att.net/~Nichols/scrap-it.htm>
- Gary Dessler. 1997. *Human Resource Management*. Florida International University: Prentice Hall International Inc.,
- Gary Yukl. 1994. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- Gibson, Ivancevick, and Donnelly. 1995. *Organization*, 8 Edition. Kentucky dan Houston USA : Richard D. Irwin, Inc.
- Grap, 2000 : p.l. [Http://home.att.net/~nickolsr/scrap-it.htm](http://home.att.net/~nickolsr/scrap-it.htm)).
- Hamilton. Strategis Management Group, Inc. Change Management, 2001. [Http://www.hsmg.com/chng.mgtf.htm](http://www.hsmg.com/chng.mgtf.htm)
- Hemphill J.K. dan Coons A.E. 1957. *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In *R.M. Stogdill dan A.E. Coons (Eds)*. Leader Behavior: Its description dan measurement. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- H.D. Sudjana S. 2000. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung : Falah Production.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ihsan M. Rusli. 2001. *Jurnal Guru dan Komitmen Guru*. Pasca Sarjana Universitas Satyagama.
- Indriyo Gitosudarmo & Agus Mulyono. 1999, *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA.

- Jacobs, T.O. dan Jaques E. 1990. *Military Executive Leadership*. In K.E. Clark and M.B. Clark (eds). *Measure of Leadership*. West Orange. New York: Leadership Library of America.
- Jennifer M. George dan Gareth R. Jones. 1996. *Organization Behavior*. Texas A dan M University: Wesly Publishing Company Inc.
- John C. Maxwell. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*, terjemahan Anton Adiwiyoto. Jakarta: Binarupa Aksara.
- John C. Toomay, Richard H. Hartke, Howard L. Elman. 1984. *Military Leadership: Implication of Advanced Technology*. Air University: Maxwell Air Base, Alabama.
- John M. Ivancevick dan Michael T. Matteson. 1996. *Organization Behavior and Management*. University of Houston: Richard D. Irwin, A Time Mirror Higher Education Group, Inc. Company.
- Katz, D. and Kahn, R.L. 1978. *The Social Psychology of Organizations, 2 nd ed*. New York : John Wiley.
- Matthew J. Culligan. 1993. *Management Back to Basics*. USA: Prentice Hall Inc.,
- Panji Anoraga dan Sri Suyati. 1995. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Bhineka Cipta.
- Robert K. Cooper. Ph.D & Ayman Sawaf. 1977. *Leadership IQ & Organization*. New York: Jane Rotreson Agency.
- Saifuddin Azwar. 2000. *Tes Prestasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Schermerhorn, Hunt, Osborn. 1997. *Organization Behavior*. USA: John Willey and Sons.,
- Soekidjo Notoatmodjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stan Lester. Training and Development.1993 [http://www. cvmts.demon.co.uk.appsal.htm](http://www.cvmts.demon.co.uk.appsal.htm)
- Stephen P. Robbins. 2001. *Organizational Behavior*. San Diego State University. Prentice Hall International Inc.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership : A Survey of the Literature*. New york: Free Press.
- Surat Keputusan Kasau No.Skep/112/V/1994 tentang Kepemimpinan ABRI.Jakarta : Mabes TNI--AU.
- Surat Keputusan Kasau No.Skep/147/VII/1999 tentang Kurikulum Pendidikan Sekolah Instruktur Penerbang. Jakarta: Mabes TNI-AU.
- Tannenbaun R. Wescher, I.R. dan Massarik F. 1961. *Leadership dan Organization*. New York: Mc Graw-Hill.
- T.Raka Joni Msc. 1984. *Pengukuran dan Penilaian Pendidikan*.Malang :-Karya Anda, Surabaya.
- T.V.RAO. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja*. Jakarta : Lembaga PPM dan PT Prestasi Binawan Pressindo.
- William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K Michelle Kacmar. 1996. *Strategic Human Resource Managemnt*, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Yoko Sano. Commitment, 2000. <Http://www.itbp.com/hrm/iebm/commitment.htm>.