

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT Angkasa Pura II (Persero)

PT Angkasa Pura II (Persero), selanjutnya disebut “Angkasa Pura II” atau “Perusahaan” merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat. Angkasa Pura II telah mendapatkan kepercayaan dari Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola dan mengupayakan perusahaan Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng yang kini berubah nama menjadi Bandara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta serta Bandara Halim Perdanakusuma sejak 13 Agustus 1984.

Keberadaan Angkasa Pura II berawal dari Perusahaan Umum dengan nama Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng melalui Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 1984, kemudian pada 19 Mei 1986 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1986 berubah menjadi Perum Angkasa Pura II. Selanjutnya, pada 17 Maret 1992 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1992 berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Seiring perjalanan perusahaan, pada 18 November 2008 sesuai dengan Akta Notaris Silvia Abbas Sudrajat, SH, SpN Nomor 38 resmi berubah menjadi PT Angkasa Pura II (Persero). Berdirinya Angkasa Pura II bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan perusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

Hal tersebut diharapkan agar dapat menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat sehingga dapat meningkatkan nilai Perusahaan dan kepercayaan masyarakat. Kiprah Angkasa Pura II telah menunjukkan kemajuan dan peningkatan usaha yang pesat dalam bisnis jasa kebandarudaraan melalui penambahan berbagai sarana prasarana dan peningkatan kualitas pelayanan pada bandara yang dikelolanya. Angkasa Pura II telah mengelola 14 Bandara, antara lain yaitu Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta), Halim Perdanakusuma (Jakarta), Kualanamu (Medan), Supadio (Pontianak), Minangkabau (Padang), Sultan Mahmud

Badaruddin II (Palembang), Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Husein Sastranegara (Bandung), Sultan Iskandarmuda (Banda Aceh), Raja Haji Fisabilillah (Tanjungpinang), Sultan Thaha (Jambi), Depati Amir (Pangkal Pinang), Silangit (Tapanuli Utara), Banyuwangi (Jawa Timur). Angkasa Pura II telah berhasil memperoleh berbagai penghargaan dari berbagai instansi. Penghargaan yang diperoleh merupakan bentuk apresiasi kepercayaan masyarakat atas performance Perusahaan dalam memberikan pelayanan, diantaranya adalah “The Best BUMN in Logistic Sector” dari Kementerian Negara BUMN RI (2004-2006), “The Best I in Good Corporate Governance” (2006), Juara I “Annual Report Award” 2007 kategori BUMN Non-Keuangan Non-Listed, dan sebagai BUMN Terbaik dan Terpercaya dalam bidang Good Corporate Governance pada Corporate Governance Perception Index 2007 Award.

Pada tahun 2009, Angkasa Pura II berhasil meraih penghargaan sebagai 1st The Best Non Listed Company dari Anugerah Business Review 2009 dan juga sebagai The World 2nd Most On Time Airport untuk Bandara Soekarno-Hatta dari Forbestraveller.com, Juara III Annual Report Award 2009 kategori BUMN Non-Keuangan Non-Listed, The Best Prize ‘INACRAFT Award 2010’ in category natural fibers, GCG Award 2011 as Trusted Company Based on Corporate Governance Perception Index (CGPI) 2010.

Penghargaan Penggunaan Bahasa Indonesia Tahun 2011 dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penghargaan untuk Bandara Internasional Minangkabau Padang sebagai Indonesia Leading Airport dalam Indonesia Travel & Tourism Award 2011, dan Penghargaan Kecelakaan Nihil (Zero Accident) selama 2.084.872 jam kerja terhitung mulai 1 Januari 2009-31 Desember 2011 untuk Bandara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru, serta berbagai penghargaan di tahun 2012 dari Majalah Bandara kategori Best Airport 2012 untuk Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru) dan Bandara Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), kategori Good Airport Services untuk Bandara Internasional Minangkabau dan Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3 (Cengkareng) dan kategori Progressive Airport Service 2012 untuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3 (Cengkareng). Sebagai Badan Usaha Milik Negara, Angkasa Pura II selalu melaksanakan kewajiban untuk membayar dividen kepada negara selaku pemegang saham. Angkasa Pura II juga senantiasa berkomitmen untuk memberikan pelayanan

yang terbaik dan perlindungan konsumen kepada pengguna jasa bandara, menerapkan praktik tata kelola perusahaan yang baik, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya serta meningkatkan kepedulian sosial terhadap masyarakat umum dan lingkungan sekitar bandara melalui program *Corporate Social Responsibility*.

1.1.2 Visi Misi Perusahaan

a. Visi

The Best Smart Connected Airport operator in the region

The best smart connected airport operator in the region memiliki makna bahwa bandara-bandara yang dikelola Angkasa Pura II menjadi bandara yang terhubung ke banyak rute atau tujuan baik di dalam maupun di luar negeri, sesuai dengan status masing-masing bandara (bandara domestik/internasional). Connecting time dan connecting process baik untuk penumpang maupun barang harus bisa berjalan dengan mudah dan tanpa sekat. Bandara-bandara APII juga sepenuhnya menjadi bandara yang pintar (smart) dengan memanfaatkan teknologi modern. Region yang dimaksud dalam visi adalah Asia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa visi Angkasa Pura II adalah menjadi bandara dengan konektivitas tinggi ke banyak kota atau negara dan mempergunakan teknologi modern yang terintegrasi dalam operasional bandara dan peningkatan pelayanan penumpang.

b. Misi

- 1) Memastikan keselamatan dan keamanan sebagai prioritas utama.
- 2) Menyediakan infrastruktur dan layanan kelas dunia untuk mendukung perkembangan ekonomi Indonesia melalui konektivitas antar daerah maupun negara.
- 3) Memberikan pengalaman perjalanan yang terpercaya, konsisten, dan menyenangkan kepada seluruh pelanggan dengan teknologi modern.
- 4) Mengembangkan kemitraan untuk melengkapi kemampuan dan memperluas penawaran perusahaan.
- 5) Menjadi BUMN pilihan dan memaksimalkan potensi dari setiap karyawan perusahaan.

- 6) Menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan.

1.1.3 Logo Perusahaan

Dapat dilihat pada Gambar 1.1 merupakan lambang/logo dari perusahaan PT.Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung.



Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung

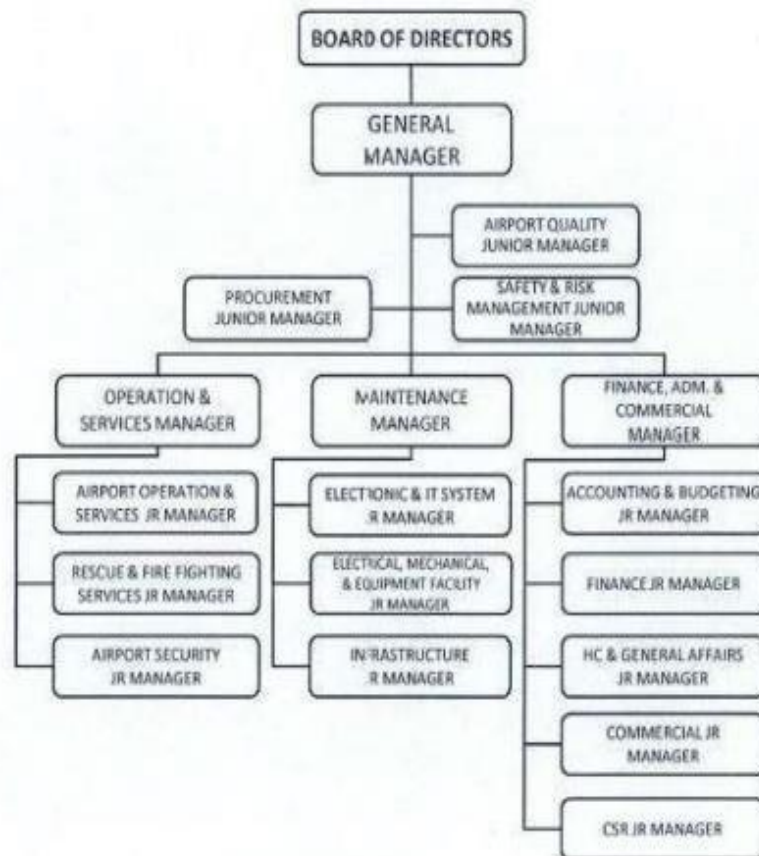
(Sumber: PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung)

Elemen-elemen Dasar Lambang / Logo PT Angkasa Pura II (Persero):

- a. Biru adalah warna yang melambangkan pergerakan sektor logistik yang terus tumbuh berkembang pesat.
- b. Merah melambangkan tindakan yang berlandaskan semangat kerja dan komitmen PT Angkasa Pura II dalam menyediakan pelayanan berkualitas internasional dengan mengutamakan kenyamanan dan keselamatan pelanggan.
- c. Kuning melambangkan kemakmuran sebagai buah keberhasilan yang akan didapat dari kerja keras PT Angkasa Pura II untuk para pemegang saham, manajemen, karyawan, dan Indonesia.
- d. Hijau melambangkan arah kepemimpinan yang tegas, berintegritas, dan terarah menuju pertumbuhan perusahaan yang sehat.

1.1.4 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura II (Persero) Area Bandung

Susunan Organisasi PT Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung adalah sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2 dibawah ini:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung
(Sumber: PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung)

Adapun Uraian Tugas setiap bidang divisi pada PT Angkasa Pura II (Persero) Husein Sastranegara Bandung adalah sebagai berikut:

a. General Manager

General Manager berperan sebagai manajemen puncak di PT. Angkasa Pura II (Persero) Husein Sastranegara Bandung yang mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Memimpin penyelenggaraan tugas dan fungsi Kantor Cabang serta melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Direksi,
- 2) Memberikan arahan dan melakukan pembinaan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing jajaran unit dalam organisasi Kantor Cabang,
- 3) Menyenggarakan dan mengendalikan kegiatan di Bandara untuk menunjang strategi bisnis dan kegiatan operasional Kantor Cabang,
- 4) Menerjemahkan kebijakan perusahaan menjadi arahan taktis dan operasional terhadap seluruh kegiatan dan program kerja di Kantor Cabang untuk memudahkan implementasi kegiatan dan program kerja yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan,
- 5) Mengawasi pelaksanaan program dan konsep rencana pengembangan bandara tahunan yang telah disusun Kantor Pusat dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan,
- 6) Mengawasi, mengarahkan dan memberi masukan terhadap seluruh kegiatan operasi Bandara (meliputi aspek safety, security, dan services) untuk memastikan pencapaian kinerja Bandara yang sesuai dengan target perusahaan,
- 7) Mengawasi pengelolaan aset milik Kantor Cabang baik yang berada di dalam kawasan Bandara maupun aset di luar kawasan Bandara agar tetap terjaga nilai asetnya dan dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan revenue perusahaan,
- 8) Mengendalikan ketertiban wilayah kerja Kantor Cabang dalam menunjang keamanan dan keselamatan penerbangan.

b. Operation & Service Manager

Operation & Service Manager *mempunyai tugas:*

- 1) Merencanakan, memonitor, mengendalikan, dan mengevaluasi program kerja divisi Operations & Services untuk memastikan efektifitas dan kesesuaian penggunaan anggaran dengan RKA yang telah ditetapkan,
- 2) Mendefinisikan dan menyusun standar operational procedure fungsi operasi dan pelayanan sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku di perusahaan,

- 3) Mengelola pelaksanaan kegiatan fungsi operasi dan pelayanan di Kantor Cabang,
- 4) Memonitor seluruh kegiatan operasional di Bandara meliputi layanan operasional, pengamanan, dan keselamatan bandara untuk memastikan tingkat kepatuhan sesuai regulasi kebandarudaraan dan terjaminnya pelayanan yang optimal kepada pengguna jasa bandara,

Divisi ini berfungsi sesuai dengan tugas yang ditetapkan. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, Operation & Services Manager membawahi:

- a. **Airport Operation & Services Junior Manager**
- b. **Rescue&Fire Fighting Services Junior Manager,**
- c. **Airport Security Junior Manager.**

c. Maintenance Manager

Maintenance Manager mempunyai tugas:

- 1) Merencanakan, memonitor, mengendahkan, dan mengevaluasi program kerja Divisi Maintenance,
- 2) Mendefinisikan dan menyusun standart operational procedure fungsi pemeliharaan fasilitas elektronika & IT, LMP dan infrastruktur sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku di perusahaan,
- 3) Mengelola pelaksanaan kegiatan fungsi pemeliharaan fasilitas elektronika & IT, LMP dan Infrastruktur di Kantor Cabang; Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Maintenance Manager mempunyai fungsi perencanaan dan pelaksanaan sesuai dengan tugas yang dimiliki. Dalam pelaksanaan tugasnya, Maintenance Manager membawahi :
 - a. **Electronic & IT System Junior Manager,**
 - b. **Electonical & Mechanical,&. Equipment Facility Junior Manager**
 - c. **Infrastructure Junior Manager.**

d. Finance, Administration, & Commercial Manager

Finance, Administration, & Commercial Manager mempunyai tugas:

- 1) Merencanakan, memonitor, mengandahkan, dan mengevaluasi program kerja Divisi Finance, Administration & Commercial untuk memastikan efektifitas dan kesesuaian penggunaan anggaran dengan RKA yang telah ditetapkan,
- 2) Mendefinisikan dan menyusun standar operasional prosedur fungsi keuangan, Administrasi, dan komersial sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku di perusahaan,
- 3) Mengelola dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan fungsi keuangan, administrasi, dan komersial di Kantor Cabang,
- 4) Mengendahkan dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi, keuangan, perpajakan, akuntansi dan anggaran, manajemen piutang, serta PKB
- 5) Mengawasi pelaksanaan kegiatan fungsi komersial terkait evaluasi dan administrasi, penyusunan laporan produksi dan pendapatan komersial serta updating data base mitra kerja/ usaha komersial.

Untuk melaksanakan tugasnya, Finance, Administration, & Commercial Manager dibantu oleh:

- 1) **Accounting & Budgeting Junior Manager**, mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan dan anggaran,
- 2) **Finance Junior Manager**, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan akuntansi,
- 3) **HC & General Affairs Junior Manager**, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan Administrasi kepegawaian, kesejahteraan, dan pelayanan kesehatan pegawai, kegiatan ketatausahaan, kerumahtanggaan, penyelenggaraan informatika, manajerial dan pengolahan data serta pentiapan ikatan kerja.
- 4) **Commercial Junior Manager**, mempunyai tugas menyiapkan pengembangan dan melaksanakan kegiatan komersil yang meliputi pengumpulan data dan produksi, perhitungan dan pembuatan surat tagihan untuk jasa-jasa aeronautika

dan jasa non penerbangan maupun usaha-usaha lain yang mempunyai hubungan usaha-usaha kebandar udaraan,

5) CSR Junior Manager.

e. Airport Quality Junior Manager

Airport Quality Junior Manager mempunyai tugas:

- a) Mengelola kegiatan penjaminan kualitas layanan operasional terkait bidang Pengamanan, PKP-PK., AMC, dan customer service Bandara yang dilakukan oleh masing-masing penanggung jawab pada saksi Airport Quality,
- b) Melakukan validasi terkait kegiatan pengumpulan, kompilasi, dan penyusunan data statistik penerbangan penumpang,
- c) Mengelola dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan evaluasi dan Inspeksi sistem terkait Layanan operasional terkait bidang Pengamanan, PKP-PK. AMC, dan customer service, serta melakukan validasi license/rating personil dan pengusulan perpanjangannya.

f. Procurement Junior Manager

Procurement Junior Manager mempunyai tugas:

- 1) Mengkoordinasikan penerapan standar operating procedure sesuai lingkup kerja Seksi Procurement, serta memberikan masukan perbaikan standar operating procedure berdasarkan kondisi lapangan,
- 2) Mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan barang dan jasa serta pengadaan barang rutin maupun bukan rutin agar proses pelelangan di Bandara berjalan dengan baik dan lancar,
- 3) Mengelola dan mengawasi kegiatan seleksi pengadaan barang dan jasa untuk memastikan kegiatan pengadaan sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku,
- 4) Mengelola pelaksanaan kegiatan fungsi pengadaan terkait pencatatan dan kompilasi data kegiatan pengadaan di Kantor Cabang.

g. Safety & Risk Management Junior

Manager Safety & Risk Management Junior Manager mempunyai tugas:

- 1) Mengkoordinasikan penerapan standar operating procedure sesuai lingkup kerja Seksi Procurement, serta memberikan masukan perbaikan standar operating procedure berdasarkan kondisi lapangan,
- 2) Mengelola dan mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja terhadap faktor keselamatan dan risiko dalam bentuk langkah-langkah perbaikan dan pencegahan yang perlu dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja di wilayah Bandara,
- 3) Mengelola pelaksanaan kegiatan fungsi manajemen keselamatan dan resiko terkait melaksanakan safety promotion, pengorganisasian kegiatan safety briefing tentang kewaspadaan terhadap faktor keselamatan bagi para petugas lapangan, serta menyebarluaskan semua Informasi yang berkaitan dengan faktor keselamatan secara umum,
- 4) Menandatangani dokumen sistem keselamatan perusahaan dan pengelolaan database accident dilingkungan Bandara.

1.1.5 Jenis-Jenis Usaha Perusahaan

Seperti pada penjelasan di atas bahwa PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa Bandar Udara dan keselamatan penerbangan, untuk memperjelas, dibawah ini akan dijelaskan Fungsi dan Sifat usahanya, sebagai berikut:

- a. Sifat usaha yaitu berupa menyediakan pelayanan bagi kemandirian umum sekaligus memupuk keuntungan yang didasarkan dengan prinsip pengelolaan perusahaan,
- b. Maksud dan tujuan adalah guna turut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai kebijakan pemerintah.
- c. Dengan mengindahkan prinsip ekonomi dan terjaminnya keselamatan, kekayaan negara, perusahaan menyelenggarakan usaha-usaha

1.2 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi yang semakin bergulir, dunia yang semakin didominasi teknologi informasi yang menjadi infrastruktur bagi semua pelaku bisnis. Aset ekonomi semakin yang akan semakin meninggalkan hal-hal bersifat fisik, seperti gedung-gedung, mesin-mesin atau properti lainnya, tetapi akan lebih kepada hal-hal tidak bersifat fisik namun lebih kepada hal-hal bersifat mental intelektual, seperti

pengetahuan khusus, persepsi pasar, citra perusahaan, hubungan, citra merk, hak paten, kredibilitas, dan visi.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh (Sutrisno, 2010:1). Menurut Werther & Davis dalam Sutrisno (2010:1) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusi terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Secara keseluruhan keberhasilan suatu perusahaan bisa dibilang sangat bergantung terhadap kualitas SDM didalamnya. Namun untuk mempertahankan kualitas SDM itu sendiri, dibutuhkannya sebuah manajemen di dalam perusahaan yang dapat mengatur segala bentuk *oprasional* yang membuat suatu perusahaan terus berjalan dengan baik. Menurut Edwin dalam Gaol (2014:34) manajemen SDM adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan serta mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan, pemeliharaan, pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan yang telah dicapai individu organisasi serta masyarakat. Seperti yang kita tahu pemimpin merupakan salah satu bagian SDM di dalam perusahaan yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap SDM lainnya dalam hal ini yaitu bawahan atau para karyawan lainnya yang secara langsung akan berpengaruh terhadap *oprasional* di dalam perusahaan.

Menurut sutrisno (2010:213) dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas

yang tidak mudah. Anoraga berpendapat dalam sutrisno (2010:214) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu. Adapun Bass dan Stodgill dalam Sutrisno (2010:214) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

Seorang pemimpin harus mampu merangkul, membimbing, mengarahkan setiap bawahannya dalam melakukan tugas-tugas di dalam perusahaan dengan baik demi terwujudnya tujuan dari perusahaan itu sendiri. Tidaklah mudah bagi seorang pemimpin untuk memahami semua bawahannya dengan perilaku yang berbeda-beda. Bawahan harus dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini biasanya seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam mendekati atau menghadapi bawahan-bawahannya. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, perilaku dari seorang pemimpin secara tidak langsung akan membentuk perilaku bawahannya. Sifat ekstrem yang dimiliki oleh seorang pemimpin biasanya dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi atau gabungan dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkatan mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Menurut Sutarto dalam Tohardi (2002:35), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan, gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari cara memberi perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat bawahan, memberikan bimbingan, menegakkan disiplin, mengawasi pekerjaan bawahan, meminta laporan dari bawahan, memimpin rapat, dan menegur kesalahan bawahannya. Ada beberapa gaya kepemimpinan seperti yang disebutkan oleh Tohardi dalam Sutrisno (2010:23) seperti, gaya kepemimpinan persuasif, refresif, partisipatif, inovatif, investigatif, inspektif, motivatif, naratif, edukatif, dan retrogresif. Sementara dalam Mulyadi (2015:17) menyimpulkan ada tiga bentuk gaya kepemimpinan saat ini yaitu demokratis, autokratis, dan kebebasan.

Dengan berdasarkan tiga bentuk gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Mulyadi (2015:17), penulis melakukan pengujian pra-kuisisioner pada PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung untuk mengetahui gaya kepemimpinan apa yang diterapkan disana, berdasarkan pengujian pra-kuisisioner pada 30 responden karyawan di dapatkan hasil dengan rincian perhitungan hasil pra-kuisisioner pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

TABEL 1.1
HASIL PRA-KUISISIONER GAYA KEPEMIMPINAN
PADA PT.ANGKASA PURA HUSEIN SASTRANEGARA BANDUNG

Gaya kepemimpinan	Persentase
Otokritas	23%
Demokratis	46%
Kebebasan	31%

(Sumber: hasil olahan peneliti 2018)

Dapat kita lihat pada Tabel 1.1 diatas bahwa gaya kepemimpinan demokratis , lebih cenderung mendominasi gaya kepemimpinan pada PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai & Mulyadi (2013:12) disini pemimpin berkedudukan sebagai simbol, pemimpin menjalankan tugas dengan memberikan kebebasan penuh kepada bawahan atau anggota dalam menjalankan tugas serta mengambil keputusan menurut kehendak dan kepentingan masing masing baik secara individu atau perorangan maupun kelompok-kelompok kecil dalam sebuah forum diskusi. Pemimpin cenderung lebih sering menempatkan posisinya sebagai penasihat. Berdasarkan hasil gaya kepemimpinan yang di dapat yakni gaya kepemimpinan demokratis, dengan dimensi musyawarah, perencanaan kegiatan, kebebasan bekerja serta pemimpin objektif (Usman,2013:356) penulis mencoba menggali kembali apakah gaya kepemimpinan demokratis pada PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung ini sudah diterapkan sesuai dengan

karakteristik gaya kepemimpinan demokratis (Usman, 2013:356), seperti pada Table 1.2.

TABEL 1.2
HASIL PRA-KUISIONER GAYA KEPEMIMPINAN
PADA PT.ANGKASA PURA HUSEIN SASTRANEGARA BANDUNG

NO	PERNYATAAN	Setuju	Tidak Setuju
GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS			
Musyawarah			
1	Semua kebijaksanaan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok.	71%	29%
2	Pemimpin memberikan dorongan serta motivasi di dalam setiap pengambilan keputusan dalam kelompok.	70%	30%
Perencanaan Kegiatan		Setuju	Tidak Setuju
3	Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok.	65%	35%
4	Pemimpin memberikan dan menyarankan alternative serta pilihan dalam perencanaan kegiatan kelompok.	66%	34%
Kebebasan Bekerja		Setuju	Tidak Setuju
5	Setiap anggota bebas bekerjasama dengan siapapun dalam kelompok.	69%	31%
6	Pembagian tugas diserahkan serta ditentukan masing-masing anggota dalam kelompok	74%	26%
Pemimpin Objektif		Setuju	Tidak Setuju
7	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik	74%	26%
8	Pemimpn membaur serta menyatu di dalam sebuah kelompok tanpa melakukan banyak pekerjaan	70%	30%

(sumber: olahan peneliti 2018)

Seperti pada Table 1.2 dapat kita lihat bahwa sebagian besar gaya kepemimpinan demokratis di PT.Angkasa Pura II (Persero) Husein Sastranegara Bandung dilihat dari dimensi musyawarah, kebebasan bekerja, serta pemimpin objektif dengan persentase 70% sudah ter-implementasikan dengan baik menurut pendapat 30 orang responden dari total 70 sampel pada penelitian ini, meskipun pada dimensi perencanaan kegiatan

dengan persentase yang belum bisa dikatakan dalam kategori baik yakni 65%, bawahannya tidak semua kegiatan dilakukan perencanaan bersama karena ada beberapa perbedaan kewenangan dalam menentukan kegiatan tersebut. Juga di dalam perencanaan sebuah kegiatan pemimpin juga tidak selalu memberikan alternative tertentu dikarenakan disini pemimpin mencoba melatih bawahannya untuk lebih berkembang dalam berfikir dan memberikan ide-ide baru di dalam sebuah perencanaan.

Di dalam perusahaan gaya seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya memberikan pengaruh yang besar terhadap kualitas bawahannya dalam melakukan pekerjaan bagi perusahaan. Untuk membuat sebuah perusahaan dapat terus berdiri dan hidup selain dibutuhkannya *figure* seorang pemimpin yang baik serta dapat memberikan contoh kepada seluruh bawahannya, sebuah perusahaan juga harus memiliki tata kelola perusahaan yang baik di dalamnya. Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya program GCG ini di dalam perusahaan yakni, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem audit (Ristifiani, 2009:11). Disini penulis mencoba menggali keterkaitan dari faktor pertama yakni gaya kepemimpinan. Adanya hubungan langsung antara tata kelola yang baik, kepemimpinan yang efektif dan kemakmuran ekonomi. Kepemimpinan yang efektif dan *good corporate governance* adalah dua sisi dari koin yang sama keduanya memiliki elemen yang sama.

Menurut Hamdani (2016:27) *Good Corporate Governance* adalah suatu proses yang terstruktur yang diterapkan dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan suatu nilai pemegang saham dalam kurun waktu jangka panjang yang didalamnya mementingkan segala kepentingan *stakeholder*. Struktur tata kelola perusahaan menetapkan pembagian hak dan tanggung jawab di antara semua pihak dalam perusahaan, seperti dewan pimpinan, para manajer, para pemegang saham, dan pihak-pihak *stakeholder* lainnya. Kata kunci yang dapat dipergunakan untuk memaknai *Good Corporate Governance* adalah penetapan hak dan tanggung jawab. Penetapan dan tanggung jawab dalam konteks ini adalah pembagian tugas dan tanggung jawab kepada semua pihak. Tugas dan tanggung jawab disini selalu berhubungan dengan penetapan tujuan, sarana, dan prasarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pengawasan yang terpadu

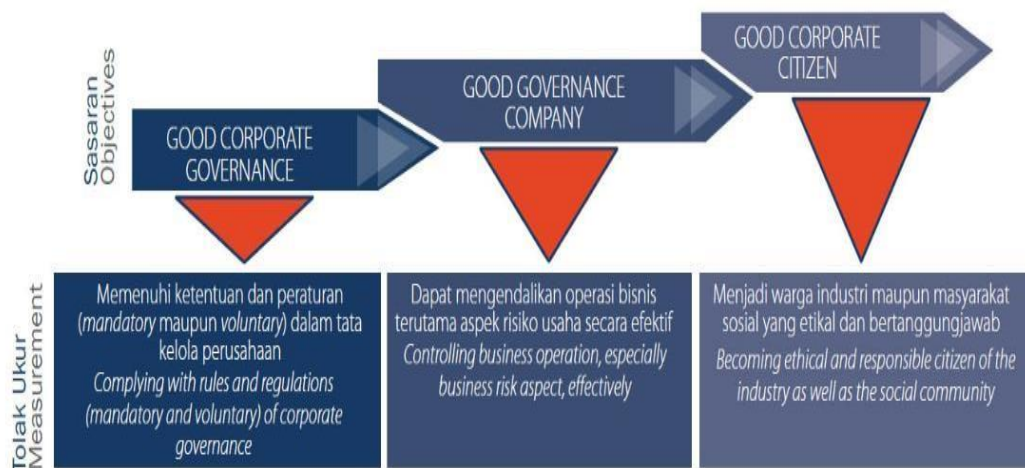
untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang secara sistematis ditetapkan yang secara sistematis dirumuskan sebagai seperangkat aturan yang mengarahkan dan mengontrol reksa semua pihak dalam sebuah korporasi untuk mencapai tujuannya (Yosephus, 2010:270).

Pada era sekarang ini pentingnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* juga sudah diatur dalam peraturan Menteri Negara BUMN nomor: PER.01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN dan sebagaimana pula telah diubah dengan peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-09/MBU/2012, yang juga mendefinisikan *Good Corporate Governance* perusahaan yang baik. BUMN adalah salah satu tolak ukur perekonomian suatu negara, sebuah perusahaan dituntut mengambil langkah yang komprehensif terhadap asset perusahaannya sendiri agar nantinya dapat menghasilkan keuntungan berupa pemasukan kas sehingga memiliki nilai tambah perusahaan (Pusat Pengembangan Internal Audit, 2015:2)

Untung mengukur serta mengetahui apakah penerapan prinsip *Good Corporate Governance* telah terlaksana dengan efektif dan efisien perusahaan dapat mengukurnya dengan melihat bagaimana tingkat transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran telah diterapkan dengan baik. Sehingga saat ini *Good Corporate Governance* sudah diterapkan diseluruh negara, hal ini dikarenakan banyak perusahaan yang mempercayai bahwa sistem *Good Corporate Governance* ini dapat dijadikan jaminan untuk keberlangsungan hidup sebuah perusahaan yang akan terlihat dalam jangka panjang. Komitmen penerapan prinsip *Good Corporate Governance* merupakan hal yang mutlak bagi PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegar Bandung, hal ini dilakukan melalui penguatan infrastruktur yang dimiliki dan secara berkesinambungan meningkatkan sistem dan prosedur untuk mendukung efektivitas pelaksanaan *Good Corporate Governance* itu sendiri.

Untuk mewujudkan sebuah perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang serta berdaya saing tinggi, PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegar Bandung telah mengembangkan struktur dan sistem tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) dengan memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sesuai ketentuan dan peraturan serta best practise yang berlaku. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* merupakan tindak lanjut Keputusan Menteri BUMN No.

117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 yang kemudian diperbarui dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER 01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik pada BUMN, yang menyebutkan bahwa “BUMN wajib melaksanakan operasional perusahaan dengan berpegang pada prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran”. Untuk dapat lebih jelas dapat disimak pada Gambar 1.3 dibawah ini:



Gambar 1.3 Road Map Good Corporate Governance PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung
(Sumber: PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung)

PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung menetapkan arah implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) dalam bentuk Roadmap GCG (*Good Corporate Governance*) yang diharapkan dapat menjadi panduan dalam pelaksanaan implementasi GCG di seluruh tingkatan. Roadmap GCG (*Good Corporate Governance*) diarahkan dengan tujuan untuk menjadikan GCG (*Good Corporate Governance*) sebagai acuan dalam setiap aktivitas operasional perusahaan. Sasaran akhir Roadmap GCG (*Good Corporate Governance*) adalah terwujudnya Angkasa Pura II sebagai good corporate citizen. Diharapkan dengan dicapainya sasaran akhir tersebut, Angkasa Pura II optimis dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja secara berkesinambungan.

Dalam memaknai tata kelola perusahaan yang baik, Angkasa Pura II memiliki prinsip-prinsip dasar yaitu mendorong GCG (*Good Corporate Governance*) sebagai bagian dari pengelolaan Perusahaan melalui penerapan suatu sistem yang

mencerminkan prinsip-prinsip keterbukaan informasi, akuntabilitas, kesetaraan dan tanggung jawab.

PT. Angkasa Pura II telah melakukan berbagai inisiatif implementasi GCG (*Good Corporate Governance*), baik yang dilakukan secara mandiri maupun dibantu oleh pihak independen dalam mencapai tata kelola perusahaan yang berkelanjutan (*sustainable governance*).

Selama tahun 2012, pencapaian program dalam memperkuat implementasi GCG (*Good Corporate Governance*) di Angkasa Pura II telah selesai dilakukan, mencakup:

- a. Pelaksanaan Assessment Penerapan GCG periode tahun 2011
- b. Revisi Pedoman GCG
- c. Revisi Pedoman Perilaku
- d. Penandatanganan Pakta Integritas
- e. Surat Edaran Larangan Penerimaan Parcel Hadiah
- f. Sosialisasi GCG secara intensif ke seluruh Insan Angkasa Pura II
- g. Pembentukan Unit Kepatuhan yang berada di Manajemen Risiko
- h. Surat Edaran tentang Larangan Berusaha Berbisnis bagi Direksi dan Karyawan di Bandar Udara yang Dikelola oleh Angkasa Pura II

Dengan pemaparan dari data program-program yang dilakukan dalam penerapan prinsip GCG diatas, penulis mencoba menggali kembali sudah sejauh mana implementasi GCG itu sendiri di dalam kegiatan operasional sesungguhnya, sesuai dengan isi prinsip GCG itu sendiri yakni transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, juga kesetaraan dan kewajiban. pada Tabel 1.3 dibawah ini merupakan data hasil pra-kuisisioner di PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung.

TABEL 1.3
PRA-KUISIONER GCG PADA PT.ANGKASA PURA II HUSEIN
SASTRANEGARA BANDUNG

NO	PERNYATAAN	Setuju	Tidak Setuju
PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE			
Transparasi		Setuju	Tidak Setuju
1	Perusahaan terbuka dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan	68%	32%
2	Perusahaan sudah melakukan visi dan misi dengan tepat waktu	70%	30%
3	Dalam menyampaikan informasi perusahaan sudah menyampaikan secara akurat dan relevan dengan fakta yang ada	69%	31%
Akuntabilitas		Setuju	Tidak Setuju
4	Adanya fungsi yang jelas dalam pengambilan keputusan di perusahaan	65%	35%
5	Perusahaan menerapkan struktur yang jelas dalam setiap pengambilan keputusan	69%	31%
6	Kompetensi karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya dan memahami peran dalam melaksanakan <i>Good Corporate Governance</i>	69%	31%
Responsibilitas		Setuju	Tidak Setuju
7	Perusahaan mempunyai pedoman, sistem kerja, dan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan	70%	30%
8	Perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab sosial (Corporate Social Responsibility/CSR) dan peduli terhadap lingkungan	72%	28%
9	Perusahaan telah melaksanakan proses perumusan masalah, implementasi yang sesuai dan evaluasi terhadap strategi	70%	30%
Independensi		Setuju	Tidak Setuju

10	Perusahaan dikelola dengan cara profesional tanpa adanya benturan kepentingan/tekanan pihak lain	71%	29%
11	Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur penyelesaian mengenai benturan kepentingan	70%	80%
<i>Tabel 1.3(Sambungan)</i>			
No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
	Kewajaran & Kesetaraan	Setuju	Tidak Setuju
12	Perusahaan memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat	74%	36%
13	Setiap organ perusahaan memperoleh informasi yang akurat dan seimbang	72%	38%

(Sumber: olahan peneliti 2018)

Dari hasil olahan data diatas berdasarkan pendapat 30 orang responden dari total sampel 70 orang karyawan, dapat kita ambil kesimpulan bahwa implementasi prinsip GCG di PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung sudah hampir mencapai 70% terimplementasikan dengan baik pada dimensi responsibilitas, independensi juga kewajaran dan kesetaraan, namun masih terdapat beberapa poin pada dimensi transparansi dan akuntabilitas dengan persentase yang belum masuk dalam kategori baik. Yakni seperti pada dimensi transparansi, di dalam perusahaan ada beberapa hal yang memang tidak semua bagian dalam perusahaan tersebut berhak tahu, seperti contoh nya karyawan dibagian oprasional tidak berhak tahu tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pada bagian keuangan karena hal tersebut bukanlah porsi dalam tugas mereka. Sedangkan pada dimensi akuntabilitas pada indikator dengan persentase terendah yakni belum adanya fungsi yang jelas dalam pengambilan keputusan, dalam hal ini yang dimaksud merupakan ada beberapa keputusan yang dibuat atasan atau pemimpin yang dilakukan sepihak seperti yang dijelaskan bahwa ada beberapa keputusan yang memang tidak bisa diperbincangkan ataupun didiskusikan dengan bawahan dalam hal perbedaan kewenangan itu sendiri, sehingga beberapa karyawan disini menganggap beberapa hasil keputusan belum memiliki fungsi yang jelas.

Berdasarkan pemaparan diatas seperti yang kita tahu bahwa peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya sangatlah berpengaruh terhadap kualitas bawahannya dalam mematuhi dan melaksanakan segala bentuk kegiatan di dalam

perusahaan yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik yakni prinsip-prinsip dari *good corporate governance*. Hal ini mendorong penulis melakukan penelitian mengenai keterkaitan pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap penerapan prinsip GCG (*good corporate governance*) di PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung, dengan mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Di PT. Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung”.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan pada PT. Angkasa Pura II Bandung ?
- b. Bagaimana penerapan kebijakan Good Corporate Governance pada PT. Angkasa Pura II Bandung ?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap penerapan kebijakan Good Corporate Governance di PT. Angkasa Pura II Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan pada PT. Angkasa Pura II Bandung.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan kebijakan Good Corporate Governance pada PT. Angkasa Pura II Bandung.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap penerapan prinsip Good Corporate Governance di PT. Angkasa Pura II Bandung.

1.5 Kegunaan penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

- a. Aspek Teoritis

Diharapkan dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang sumber daya manusia khususnya terkait dengan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap penerapan prinsip good corporate governance sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

b. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan, terutama untuk memperbaiki gaya kepemimpinan demokratis yang berpengaruh terhadap GCG di PT Angkasa Pura II Husein Sastranegara Bandung.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

1.6.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandung, yang berlokasi di Jalan Pajajaran, No. 156, Bandara Husein Sastranegara, Husen Sastranegara, Cicendo, Kota Bandung, Jawa Barat 40174

1.1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada bulan oktober 2018 hingga bulan waktu yang mencukupi.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam upaya mempermudah dalam pembahasan hasil penelitian serta gambaran materia yang terkandung dalam penulisan skripsi ini, maka sistematika penulisan dibuat sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan penjelasan secara umum tentang isi penelitian yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini mengemukakan tentang hasil kajian kepustakaan terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis, meliputi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian. Teori yang digunakan yaitu sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan tentang deskripsi obyek penelitian analisis data, dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis, saran bagi objek penelitian dan saran buat penelitian selanjutnya.