

GAYA KERJA YANG MENCAKUP *CHIME* PADA PEMBELAJARAN *CREW RESOURCE MANAGEMENT* DI ANGKASA TRAINING CENTER PADA *INITIAL FLIGHT ATTENDANT BATCH 365 BATIK AIR*

Nanik Riananditasari¹⁾, Syifa Hersafitri²⁾

¹⁾*Program Studi Pramugari-pramugara Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan*

Abstrak

Beberapa tahun terakhir ini kecelakaan pesawat banyak di akibatkan oleh kesalahan manusia atau human error. Kemudian dikeluarkan kebijakan setiap crew yang bekerja di dunia penerbangan harus mendapatkan training crew resource management yang di antaranya membahas mengenai gaya kerja CHIME atau Commanding Humanistic Indifferent Marginal and Enlightening. Gaya kerja CHIME berhubungan dengan cara kerja seseorang dalam mengambil keputusan, menyampaikan gagasan dan mengendalikan konflik yang akan mempengaruhi kerja sama tim dan berpengaruh dengan terjadinya human error dalam penerbangan. Penelitian ini memusatkan perhatian pada rekapitulasi nilai gaya kerja CHIME siswa training Initial Flight Attendant Batch 365 Batik Air sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran Crew Resource Management.

Dari hasil pembelajaran Crew Resource Management mengenai gaya kerja CHIME terdapat perbedaan perolehan nilai siswa Angkasa Training Center initial Flight Attendant Batch 365 Batik Air sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran Crew Resource Management yaitu menurunnya nilai gaya kerja Indiferent yang berorientasi pada "masa bodoh" atau acuh tak acuh dan naiknya nilai dari gaya kerja enlightening yang berorientasi pada prestasi atau keberhasilan. Kedua gaya kerja tersebut menjadi yang paling berpengaruh karena berhubungan dengan kerja tim pada saat seorang kru sedang bekerja dalam penerbangan.

Kata kunci: *human error, gaya kerja, Crew Resource Management.*

Pendahuluan

Memang tidak dapat dibantah, bahwa di awal-awal perkembangan teknologi pesawat, masalah pada mesin memang salah satu penyebab utama dari kecelakaan pesawat komersial yang mencapai 80%. Sekarang berkat kemajuan teknologi, jumlah kecelakaan pesawat sudah jauh menurun dalam beberapa tahun terakhir. Namun pada beberapa tahun terakhir ini kecelakaan pesawat banyak di akibatkan oleh kesalahan manusia atau *human error*. Beberapa kecelakaan pesawat terjadi disebabkan oleh kontrol lalu lintas udara, seperti halnya; pesawat menabrak gunung, mendarat di landasan pacu yang diduduki pesawat lain dan bahkan bertabrakan di udara. Akhirnya dibuatlah kebijakan setiap *crew* yang bekerja di dunia penerbangan harus mendapatkan *training crew resource management* yang di antaranya membahas mengenai gaya kerja CHIME atau *Commanding Humanistic Indifferent Marginal and Enlightening*. Gaya kerja CHIME berhubungan dengan cara kerja seseorang dalam mengambil keputusan, menyampaikan gagasan dan mengendalikan konflik yang akan mempengaruhi kerja sama tim dan berpengaruh dengan terjadinya *human error* dalam penerbangan.

Angkasa Training Center merupakan lembaga diklat penerbangan yang memberikan pelatihan khusus untuk bekerja di Aviation. Angkasa Training Center ingin membantu *Airlines* atau *Ground Handler* maupun usaha penunjang kegiatan Bandar Udara meningkatkan keterampilan personil

dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui beberapa training dan diikuti oleh ujian yang dilakukan DKUPPU (Dephub), para peserta diklat akan mendapatkan sertifikasi khusus dan license dari Departemen Perhubungan Indonesia yang hanya bisa didapat melalui program diklat.

Maka dari itu Angkasa Training Center mengadakan pembelajaran Crew Resource Management bagi para siswa training *Initial Flight Attendant* Batik air. Penelitian ini memusatkan perhatian pada rekapitulasi nilai gaya kerja CHIME siswa training *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran *Crew Resource Management*.

Tinjauan Pustaka

Pengertian dan Beberapa Macam Gaya Kerja

Pada dasarnya setiap pegawai memiliki keunikan tersendiri yang membedakan dari pegawai yang lain. Salah satu dasar yang dapat digunakan untuk menggolongkan pegawai adalah dengan perilaku. Perilaku seseorang tidak menetap pada diri setiap individu, sehingga perilaku ini sangat dibedakan dengan "sifat". Pada situasi tertentu seseorang dapat menampilkan perilaku tertentu pula dan pada situasi lain orang tersebut dapat menampilkan perilaku yang lain.

Gaya kerja umumnya disimpulkan berdasarkan pengamatan terhadap pola tingkah laku (sikap dan perilaku secara keseluruhan) yang ditampilkan seseorang, khususnya tingkah laku yang ditampilkan dalam menyampaikan gagasan (*inquiry*), mengevaluasi gagasan (*advocacy*), mengendalikan konflik (*conflict resolution*), mengambil keputusan (*decision making*), dan mengevaluasi proses kerja (*critique*). Berdasarkan cara-cara (pola tingkah laku) yang ditampilkan seseorang dalam masing-masing situasi tersebut, dapatlah disimpulkan gaya kerja orang yang bersangkutan.

Dalam konteks kerja sama pada situasi kerja, perilaku-perilaku ini disebut dengan gaya kerja CHIME yaitu *Commanding* (C), *Humanistic* (H), *Indifferent* (I), *Marginal* (M), dan *Enlightening* (E). Tipe-tipe CHIME ini tidak dapat dianggap sebagai kepribadian masing-masing pegawai. Untuk menentukan mana diantara gaya kerja CHIME yang merupakan gaya primer seseorang.

Gaya kerja *Commanding* (C)

Pegawai dengan gaya kerja primer "C", umumnya mempunyai asumsi bahwa ia cukup memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugasnya tanpa perlu mendapatkan sumbangan pikiran dari rekannya. Mereka umumnya memiliki kepercayaan diri yang besar, yakin bahwa pendapatnya adalah pendapat yang benar dan cenderung mengabaikan informasi atau pendapat orang lain. Hal lain yang kadang-kadang juga tampak pada orang dengan gaya kerja "C" adalah ambisinya yang berorientasi pada gengsi, pengakuan, kekuasaan, merasa ingin di hargai, ingin dikagumi dan kadang-kadang ingin di sanjung. Dalam situasi pengumpulan pendapat, orang dengan gaya kerja "C" umumnya sangat menonjol. Mereka senang menyumbangkan pendapat mereka, dan umumnya mendesak agar saran mereka dilakukan. Mereka mendukung pendapat orang lain, biasanya mereka selalu memberikan alasan bagi dukungan mereka. Secara tidak sadar, hal ini mungkin mereka lakukan untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pertimbangan yang lebih matang. Mereka juga tidak segan mengajukan pendapat yang jelas-jelas berbeda dari pendapat orang lain.

Kekayaan bahwa mereka benar, umumnya mendorong orang dengan gaya kerja "C" untuk membuktikan bahwa orang lain salah, khususnya bila orang lain itu berbeda pendapat dengan mereka. Itu sebabnya pertanyaan-pertanyaan yang mereka ajukan dalam situasi pengujian informasi atau evaluasi gagasan orang lain, umumnya tidak dilandasi oleh keinginan yang kuat untuk mengerti pendapat orang lain.

Pertanyaan yang mereka ajukan umumnya lebih bersifat memojokan orang lain. Bila berhadapan dengan situasi konflik, gaya kerja “C” umumnya tampil sebagai “Aksi Perang” untuk memenangkan situasi. Mereka jarang mencari hal-hal yang mendasari konflik atau perbedaan pendapat. Pada saat keputusan harus diambil, orang dengan tipe “C” jarang sekali bertindak ragu-ragu. Mereka tidak banyak mengharapkan sumbangan pikiran dari orang lain, kecuali dalam menghadapi hal-hal yang memang mereka tidak kuasai. Umumnya mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain.

Gaya kerja *Humanistic* (H)

Orang-orang dengan gaya kerja “H” adalah orang-orang yang cenderung menghindari konflik dengan orang lain. Mereka punya keyakinan bahwa, hubungan kerja yang baik akan dengan sendirinya memberikan hasil yang baik. Orientasi ambisi dari tipe ini adalah mendapatkan simpati dan disenangi oleh rekan-rekan kerjanya. Oleh karena itu, mereka cenderung mengalah dalam suatu perdebatan, dan jarang bersedia untuk memberikan *feed back* yang mungkin dapat menyinggung perasaan orang lain. Sampai dengan batas tertentu mereka bersedia mengorbankan kualitas kerja demi untuk menjaga hubungan baik antara sesama anggota kelompok kerja.

Dalam menyampaikan gagasan, orang dengan gaya kerja “H” umumnya jarang menjadi pembicara pertama. Kalau mereka harus lebih dahulu memberikan pendapatnya, mereka umumnya menyampaikan pendapat itu dengan gaya diplomatis sehingga setiap saat dapat disesuaikan dengan pendapat mereka jelas bertentangan dengan pendapat orang lain, merekapun tidak segan-segan untuk mengalah, atau membenarkan pendapat orang lain.

Orang dengan gaya kerja “H” tidak berusaha sungguh-sungguh mencari kebenaran pada situasi-situasi pengujian informasi. Pertanyaan-pertanyaan yang mereka ajukan umumnya lebih ditujukan untuk menyelidiki bagaimana reaksi orang lain terhadap gagasan atau informasi yang baru dikemukakan. Di lain pihak, bila dihadapkan dengan situasi konflik, mereka umumnya cepat menarik diri dan tidak mau terlibat. Apabila terjadi konflik antara dia dengan orang lain, dengan mudah ia akan mengalah.

Dalam mengevaluasi proses kerja, Pegawai dengan tipe kerja “H” biasanya hanya mengutarakan hal-hal positif yang telah dilakukan rekan-rekannya. Ia berpikir bahwa orang yang hatinya senang pasti akan mau bekerja lebih baik. Ia tidak akan mengambil resiko melukai perasaan temannya dan karena itu, tidak akan bersedia mengungkapkan kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan orang lain. Dalam situasi pengambilan keputusan, orang dengan gaya kerja “H” umumnya menyerahkan keputusan kepada orang lain, dan mendukung keputusan yang diambil orang lain. bila dua orang rekan kerjanya berbeda pendapat dan keputusan tergantung padanya, biasanya ia akan mencarikan jalan tengah yang bisa diterima keduanya. Dia hanya akan mau mengambil keputusan yang diyakininya akan disepakati oleh bagian terbesar dari anggota kelompoknya. Jadi sebenarnya dasar pertimbangan yang diajukan orang-orang dengan Gaya “H” bukanlah benar-benar kepentingan orang banyak, melainkan semata-mata mengikuti suara terbanyak dalam kelompok di mana keputusan itu diambil.

Gaya Kerja *Indifferent* (I)

Secara ringkas, gaya kerja “I” dapat digambarkan sebagai gaya masa bodoh, “Yang Penting saya tidak repot”. Pegawai dengan tipe “I” ini umumnya memiliki komitmen yang sangat rendah, baik terhadap tugas kelompoknya maupun terhadap hubungan dengan sesama rekannya. Orientasi ambisinya lebih tertuju pada pemuasan kepentingan pribadi yang biasanya bersifat jangka pendek.

Mereka sangat pasif, dan umumnya hanya hadir secara fisik, jarang menyampaikan gagasan, dan kalau ditanya umumnya hanya diam saja. Mereka juga tidak mau bersibuk diri untuk menguji gagasan atau pendapat orang lain. Mereka menerima pendapat orang lain bukan karena setuju dengan pendapat itu, tetapi karena lebih sikap apatis mereka.

Gaya Kerja *Marginal* (M)

Gaya kerja marginal dilandasi oleh suatu asumsi bahwa “kalau mau selamat orang harus ikut peraturan”. Bagi mereka asumsi ini juga berlaku timbale-balik. Dengan kata lain, mereka juga berpikir: “Dengan mengikuti peraturan, keselamatan akan terjamin”. Yang penting mereka mengerjakan apa yang telah ditetapkan dalam peraturan.

Pada situasi normal, di mana segala sesuatu ada peraturannya, mereka biasanya mampu bertindak tegas. Kesulitan baru muncul bila mereka dihadapkan pada sesuatu baru yang tidak ada peraturannya. Dalam situasi ini, mereka biasanya menjadi pasif dan menyerahkan segala sesuatu kepada atasan. Kalau kebetulan mereka sendiri yang merupakan atasan, mereka akan mencoba untuk mencari input dari orang lain, asalkan lain tersebut dapat menanggung beban tanggung jawab yang seharusnya menjadi miliknya.

Awak dengan tipe Marginal hanya akan terlibat dalam konflik pada saat akan terjadi pelanggaran peraturan. Dalam hal ini mereka akan cenderung berpegang pada peraturan, dan mencoba memperingatkan semua pelanggaran terhadap peraturan. Tetapi di lain pihak, mereka juga berpegang pada peraturan bahwa “atasan adalah yang paling berhak mengambil keputusan”. dan karena itu biasanya gaya Marginal tampil juga sebagai gaya kerja yang “Memberi peringatan, tapi bila orang lain tidak mau memanfaatkan peringatan itu, ya terserah”. Gaya seperti ini juga tampil dalam mengevaluasi proses kerja atau dalam memberikan umpan balik kepada orang lain.

Gaya Kerja *Enlightening* (E)

Berbeda dengan gaya kerja “M” yang semata-mata ingin mengerjakan tugas sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, Pegawai dengan gaya kerja “E” berusaha untuk mengerjakan tugas dengan sebaik mungkin. Bagi orang dengan gaya kerja “M”, mengikuti peraturan adalah tujuan. Sebaliknya, bagi pegawai dengan gaya kerja “E”, peraturan adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Karena itu, mereka tidak terlalu kaku berpegang pada peraturan. Gagasan yang disampaikan oleh mereka, umumnya berupa “undangan” untuk memberikan tanggapan. Sikap ini didasari oleh suatu asumsi bahwa pendapat banyak orang akan memberikan hasil yang lebih optimal.

Orang dengan gaya “E” menyadari pentingnya menjaga perasaan rekan kerja, tetapi hal ini tidak mengakibatkan mereka mau mengorbankan kualitas kerja. Mereka tidak terhambat untuk mengoreksi kesalahan rekan-rekannya, dan sebagai imbalannya, mereka pun bersedia untuk mengakui kesalahannya.

Dalam menghadapi situasi konflik, mereka berusaha mengubahnya menjadi situasi pemecahan masalah bersama. Mereka mencoba mencari dasar dari konflik, dan benar-benar menyadari bahwa konflik dapat digunakan sebagai sumber belajar, selama konflik itu dikendalikan dengan baik. Ini berarti bahwa, dalam menghadapi konflik, yang harus dicari adalah “Apa yang salah” dan bukannya “siapa yang salah”.

Dalam mengambil keputusan, Pegawai dengan tipe “E” berpegang pada asumsi mereka mencari kesepakatan dengan cara menggunakan semua input yang ada. Selain itu, mereka juga mengusahakan agar semua pihak mengetahui apa yang menjadi keputusan, dan mengapa hal itu yang menjadi keputusan. Dalam mengevaluasi informasi, mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang benar-benar dilandasi oleh keinginan untuk lebih mengerti jalan pikiran orang lain.

Pembelajaran *Crew Resource Management (CRM)*

Crew Resource Management atau Kru manajemen sumber daya adalah pelatihan wajib bagi para awak pesawat guna memperkecil resiko kecelakaan akibat human error dan pelatihan mengenai sikap perilaku, cara berkomunikasi, penyelesaian konflik sampai pada pengambilan keputusan. *CRM* dikenal juga dengan nama lain seperti kru manajemen sumber daya kokpit, manajemen sumber daya *flightdeck*, manajemen sumber daya kru pesawat dan manajemen sumber daya pemeliharaan.

Pelatihan *CRM* mencakup berbagai macam pengetahuan, keterampilan dan sikap termasuk komunikasi, kesadaran situasional, pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan kerja sama tim. Pengertian *CRM* juga mencakup penggunaan semua sumber daya yang oleh awak pesawat, untuk mencapai misi penerbangan yang aman dan efisien, serta mengurangi stres dan meningkatkan efisiensi.

Bagaimana menghadapi seseorang dengan pengalaman terbang sudah sangat tinggi, lalu bekerja dengan seseorang dengan jam terbang rendah? Bagaimana interaksi dengan rekan kerja sesama seperti kru darat? Dan juga dengan awak kabin? *CRM* dibuat untuk menjembatani hal tersebut, dengan tujuan untuk mencapai keselamatan penerbangan serta operasional yang efisien. Jadi *CRM* bertujuan untuk menumbuhkan iklim atau budaya dimana kebebasan untuk saling bertanya sesama crew dianjurkan. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran situasional, kesadaran diri, sikap kepemimpinan, sikap ketegasan, sikap pengambilan keputusan, sikap fleksibilitas dan kemampuan adaptasi.

CRM memiliki 4 buah Komponen yaitu:

- a. *Software* : Regulasi manual dan Standart Operasi Prosedur (SOP).
- b. *Hardware* : Kokpit (instrumen kokpit, kursi pilot dan komputer sistem).
- c. *Environment*: Temperatur, Noise, Vibration, Weather, Terrain, Landing, Approach.
- d. *Liveware*: Pilot, Flight Crew, ATC, Maintenance Personal Ground Crew, People in the end Route Center

Pelatihan *CRM* untuk kru telah diperkenalkan dan dikembangkan oleh seluruh organisasi penerbangan sipil dan militer diseluruh dunia. Pelatihan *CRM* sekarang menjadi syarat mutlak pilot dibawah pengawasan organisasi penerbangan di seluruh dunia.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan deskriptif. Penelitian ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang hasil penilaian dari pembelajaran *Crew Resource Management*.

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Angkasa Training Center (ATC). Objek dari penelitian ini adalah tujuh belas siswa training *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air di Angkasa Training Center (ATC).

Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan peneliti adalah data sekunder. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen hasil penilaian test di Angkasa Training Center.

Hasil Dan Pembahasan

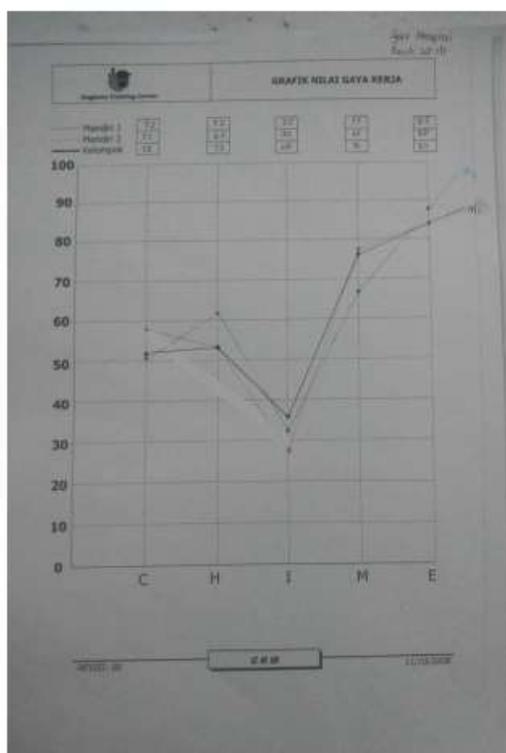
Perolehan Nilai Siswa Training

Nilai yang diperoleh siswa dari hasil pengerjaan sejumlah soal yang diberikan oleh fasilitator (*instruktur*), namun penulis tidak diperbolehkan untuk meminta salinan soal test tersebut karena merupakan dokumen perusahaan. Soal yang diberikan terdiri dari 20 soal yang berisi persoalan yang berkaitan dengan tugas seorang pramugari.

Lima pilihan jawaban sebagai solusi pemecahan permasalahan pada setiap soalnya yang akan menggambarkan lima jenis gaya kerja yaitu *Commanding*, *Humanistic*, *Indifferent*, *Marginal* dan *Enlightening*. Kemudian setiap jawaban yang dipilih siswa memiliki standar nilai yang akhirnya menjadi hasil nilai yang diperoleh siswa. Dalam pengerjaan test tersebut masing masing siswa diberikan waktu satu jam untuk mengerjakannya.

Test diberikan tiga kali, test pertama diberikan sebelum pemberian materi pembelajaran *Crew Resource Management*, test kedua diberikan setelah pembelajaran *Crew Resource Management* untuk mengetahui perkembangan siswa sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran tersebut dan test ketiga pengerjaannya dilakukan secara berkelompok.

Objek dari penelitian ini adalah tujuh belas siswa training Initial Flight Attendant Batch 365 Batik Air di Angkasa Training Center (ATC). Berikut contoh salah satu hasil test gaya kerja CHIME siswa *training* yang dituangkan dalam grafik pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Test Gaya Kerja CHIME.

Berikut tersaji pada Tabel 1 hasil penilaian yang diperoleh *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air dari test pertama sebelum diberikan pembelajaran *Crew Resorce Management*.

Tabel 1. Hasil Penilaian Pertama *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air

No	Commanding (C)	Humanistic (H)	Indifferent (I)	Marginal (M)	Enlightening (E)
1	56	56	32	75	81
2	52	53	35	77	83
3	59	48	37	74	83
4	52	67	31	72	78
5	60	53	35	72	80
6	59	61	36	71	73
7	57	58	40	66	80
8	63	52	36	74	75
9	56	51	45	78	70
10	57	62	29	70	82
11	51	66	28	71	78
12	55	54	36	71	82
13	53	63	37	71	76
14	62	58	3	69	79
15	58	67	28	67	80
16	63	65	30	77	65
17	55	63	31	59	92
JML	967	997	578	1143,9	1337
RATA- RATA	56,9	58,6	34	67,3	78,6

Berikut tersaji pada Tabel 2 hasil penilaian yang diperoleh *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air dari test dua setelah diberikan pembelajaran *Crew Resource Management* :

Tabel 2. Hasil Penilaian Kedua *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air

No	Commanding (C)	Humanistic (H)	Indifferent (I)	Marginal (M)	Enlightening (E)
1	54	65	32	66	83
2	51	62	32	67	88
3	67	52	37	61	83
4	59	67	28	57	89
5	61	58	32	77	72
6	57	68	32	67	76
7	55	57	37	77	74
8	60	44	42	86	68
9	53	52	43	78	76
10	58	60	30	67	85
11	55	61	31	78	75
12	55	56	32	77	80
13	45	62	41	75	77
14	58	63	32	74	73
15	51	57	31	82	79
16	56	69	28	68	79
17	56	55	34	75	80
JML	951	1008	574	1232	1337
RATA- RATA	55,9	59,3	33,8	72,5	78,64

Berikut tersaji pada Tabel 3 hasil nilai yang didapatkan *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air dari pengerjaan berkelompok setelah diberikan pembelajaran *Crew Resource Management*:

Tabel 3. Hasil Penilaian Pengerjaan Kelompok *Initial Flight Attendant* Batch 365 Batik Air

No	Commanding (C)	Humanistic (H)	Indifferent (I)	Marginal (M)	Enlightening (E)
1	57	53	35	76	79
2	58	53	28	78	83
3	59	55	24	75	87
4	58	53	28	78	83
5	59	55	24	75	87
6	57	53	35	76	79
7	48	65	36	72	79
8	57	53	35	76	79
9	48	65	36	72	79
10	57	53	35	76	79
11	59	55	24	75	87
12	58	53	28	78	83
13	48	65	36	72	79
14	48	65	36	72	79
15	58	53	28	78	83
16	59	55	24	75	87
17	58	53	28	78	83
JML	946	957	523	1282	1395
RATA- RATA	55,6	56,3	30,8	75,4	82,1

Dari data nilai yang diperoleh dapat dijelaskan bahwa terdapat perbedaan perolehan nilai gaya kerja *CHIME* yang diperoleh siswa *Training Initial Flight Attendant Batch 365 ID Batik Air* sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran *Crew Resource Management* nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja commanding pada tes pertama adalah 56,9 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 55,9 (berkurang 1 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 55,6 (berkurang 0,3 dari hasil tes kedua).

Nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja *humanistic* pada tes pertama adalah 58,6 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 59,3 (bertambah 0,7 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 56,3 (berkurang 3 dari hasil tes kedua).

Nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja *indifferent* pada tes pertama adalah 34 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 33,8 (berkurang 0,2 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 30,8 (berkurang 2 dari hasil tes kedua).

Nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja *indifferent* pada tes pertama adalah 34 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 33,8 (berkurang 0,2 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 30,8 (berkurang 2 dari hasil tes kedua).

Nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja marginal pada tes pertama adalah 67,3 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 72,5 (bertambah 5,2 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 75,4 (bertambah 2,9 dari hasil tes kedua).

Nilai rata-rata yang diperoleh dari gaya kerja *enlightening* pada tes pertama adalah 78,6 dan pada tes kedua yang dilakukan setelah pemberian pembelajaran *Crew Resource Management* adalah 78,64 (bertambah 0,4 dari hasil tes pertama) dan nilai pengerjaan kelompok 82,1 (bertambah 3,4 dari hasil tes kedua). Sehingga dari tes yang dilakukan dalam tiga kali tersebut diperoleh EMHCI, EMHCI dan EMHCI. Meskipun yang diharapkan dari kelima gaya kerja tersebut terbentuk EMCHI namun terdapat perubahan pada dua gaya kerja yang paling utama baik pada tes kedua maupun tes ketiga yang dilakukan berkelompok. Gaya kerja *Indiferent* yang berorientasi pada “masa bodoh” atau cenderung acuh tak acuh menurun dan gaya kerja *Enlightening* yang berorientasi pada prestasi atau keberhasilan meningkat. Kedua gaya kerja tersebut menjadi yang paling berpengaruh karena berhubungan dengan kerja tim pada saat seorang crew sedang bekerja dalam penerbangan.

Penilaian Gaya Kerja CHIME

Berikut contoh alasan penilaian Gaya Kerja CHIME yang digunakan oleh fasilitator pembelajaran *Crew Resource Management* di Angkasa Training Center

MENGAMBIL KEPUTUSAN	
C	Memaksa untuk mengikuti pendapatnya
H	Mengikuti mayoritas
I	Tidak berani mengambil keputusan
M	Diam kalau tugasnya sudah selesai
E	Selalu mencari kesepakatan
MENGEVALUASI GAGASAN	
C	Tidak senang kalau pendapatnya dibantah
H	Menarik kembali kalau pendapatnya ditentang
I	Tidak bertanya walaupun belum mengerti
M	Bicara berdasarkan data-data yang ada
E	Selalu minta tanggapan atas pendapatnya
MENGEVALUASI PROSES	
C	Kadang-kadang memojokkan
H	Bersemangat memberi support
I	Masa bodoh dengan cara-cara yang sudah ditempuh
M	Mengungkapkan penyimpangan yang ada
E	Selalu mencari alternatif untuk perbaikan
MENGENDALIKAN KONFLIK	
C	Ingin menang sendiri, tidak tenggang rasa
H	Mengalah kalau berbeda pendapat
I	Tidak peduli dengan persoalan yang ada
M	Selalu mengingatkan penyimpangan yang ada
E	Selalu mencari dasar perbedaan pendapat
MENYAMPAIKAN GAGASAN	
C	Sering memotong pembicaraan
H	Selalu mengikuti pendapat orang lain
I	Bersikap tidak memperhatikan
M	Mengutarakan hal-hal berdasarkan aturannya
E	Mengajukan pertanyaan untuk lebih mengerti

Rekapitulasi Gaya Kerja CHIME

Berikut ini adalah rekapitulasi gaya kerja CHIME:

1. *Commanding* (Berorientasi pada kekuasaan)
 - a. Dalam penyampaian gagasan, menyampaikan gagasan sebagai pengarah atau instruksi untuk dipatuhi.
 - b. Dalam mengevaluasi gagasan, mengajukan pertanyaan, alasan, argumentasi, atau pendapat untuk membuktikan kesalahan gagasan orang lain dan membenarkan gagasan sendiri.
 - c. Dalam mengendalikan konflik, menghentikan konflik dengan wewenang atau bertarung untuk menang.
 - d. Dalam Mengambil keputusan, memutuskan sendiri gagasan yang dianggap benar tanpa memperhatikan pertimbangan-pertimbangan orang lain.
 - e. Dalam mengevaluasi proses, mencari pembenaran-pembenaran bagi langkah - langkah yang diambilnya dan atau melemparkan kesalahan atau tanggung jawab.
2. *Humanistic* (Berorientasi pada Hubungan Baik)
 - a. Dalam penyampaian gagasan, mengajukan pendapat secara hati-hati untuk menjaga perasaan orang lain dan memperhatikan keutuhan kelompok.
 - b. Dalam mengevaluasi gagasan, mengajukan pertanyaan untuk melihat reaksi orang lain, berhenti menyelidiki bila lawan bicara terkesan tidak suka.
 - c. Dalam mengendalikan konflik, mendamaikan situasi pertentangan dengan tujuan menjaga keutuhan kelompok atau menyenangkan orang lain.
 - d. Dalam mengambil keputusan, mendukung atau mengambil keputusan yang dapat diterima oleh sebagian besar anggota.
 - e. Dalam mengevaluasi proses, mengungkapkan dukungan dan simpati bagi langkah-langkah yang di ambil.
3. *Indiferent* (Berorientasi pada Masa Bodoh)
 - a. Dalam menyampaikan gagasan, diam kalau tidak ditanya dan bila ada gagasan, yang diungkapkan tidak relevan dengan topik permasalahan yang ada.
 - b. Dalam mengevaluasi gagasan, tidak mau mengajukan pertanyaan karena tidak mau repot dengan topik permasalahan yang ada.
 - c. Dalam mengendalikan konflik, menghindari konflik dengan sikap masa bodoh.
 - d. Dalam mengambil keputusan, masa bodoh dengan keputusan yang diambil.
 - e. Dalam mengevaluasi proses, masa bodoh bagi langkah-langkah yang diambil.
4. *Marginal* (Berorientasi pada sebuah Aturan atau Atasan)
 - a. Dalam menyampaikan gagasan, menyampaikan gagasan untuk mengingatkan peraturan atau prosedur.
 - b. Dalam mengevaluasi gagasan, bertanya untuk mengerti aturan mainnya dan menentukan apa tugas yang di harapkan darinya.
 - c. Dalam mengendalikan konflik, mengakhiri konflik dengan merujuk pada peraturan atau keputusan atasan.
 - d. Dalam mengambil keputusan, keputusan yang di ambil harus sesuai dengan peraturan atau atasan.
 - e. Dalam mengevaluasi proses, mengungkapkan penyimpangan-penyimpangan dari prosedur terhadap langkah-langkah yang diambil.
5. *Enlightening* (Berorientasi pada Presentasi atau Keberhasilan)
 - a. Dalam menyampaikan gagasan, menyampaikan gagasan untuk mengundang tanggapan untuk memperoleh masukan sebanyak-banyaknya.

- b. Dalam mengevaluasi gagasan, mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memahami dan menguji kebenaran dari gagasan yang ada.
- c. Dalam mengendalikan konflik, mengatasi pertentangan dengan mengubahnya menjadi pemecahan masalah.
- d. Dalam mengambil keputusan, mencari konsensus untuk memperoleh keputusan yang terbaik untuk meningkatkan komitmen anggota.
- e. Dalam mengevaluasi proses, mencari apa yang salah, bukan siapa yang salah. Mencari atau menerangkan mengapa itu salah bagaimana memperbaiki kesalahan atau kekurangan dari langkah-langkah yang diambil.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran *Crew Resource Management* atau Kru Manajemen Sumber Daya adalah pelatihan wajib bagi para awak pesawat guna memperkecil resiko kecelakaan akibat *human error* dan pelatihan mengenai sikap perilaku, cara berkomunikasi, penyelesaian konflik sampai pada pengambilan keputusan. Dari hasil pembelajaran *Crew Resource Management* mengenai gaya kerja CHIME terdapat perbedaan perolehan nilai siswa Angkasa Training Center initial Flight Attendant Batch 365 Batik Air sebelum dan sesudah diberikan pembelajaran *Crew Resource Management* yaitu menurunnya nilai gaya kerja Indiferent yang berorientasi pada “masa bodoh” atau acuh tak acuh dan naiknya nilai dari gaya kerja enlightening yang berorientasi pada prestasi atau keberhasilan. Kedua gaya kerja tersebut menjadi yang paling berpengaruh karena berhubungan dengan kerja tim pada saat seorang kru sedang bekerja dalam penerbangan.

Daftar Pustaka

- [1] S.G. Dhenin, G.R. Sharp, dan J. Ernsting, *Aviation Medicine, Physiology and Human Factors*. London : Tri-Med Books Ltd, 1978.
- [2] R. Fuller, *Behaviour Analysis and Aviation Safety*. Dalam, Johnston, N., McDonald, N., dan Fuller, R.,(eds). *Aviation Psychology in Practice*. Aldershot : Avebury Technical Ashgate Publ. Ltd, 1994.
- [3] ICAO, *Human Factors Training Manual*. 1st Ed. Doc 9683-AN/950, 1998.
- [4] J. M. Orasanu, *Shared Problem Models and Flight Performance*. Dalam, Johnston, N., McDonald, N., dan Fuller, R.,(eds). *Aviation Psychology in Practice*. Aldershot : Avebury Technical Ashgate Publ. Ltd, 1994.
- [5] I.M Widura, *Psikologi & Keselamatan Penerbangan. Tinjauan Psikologi Terhadap Sebab-sebab Kecelakaan Penerbangan Dalam Rangka Peningkatan Keselamatan Penerbangan*. Makalah Pendidikan Kedokteran Berkelanjutan. Jakarta : Lakespra Dr Saryanto, 1999.