

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DALAM MANAGEMENT REVIEW SUB DIREKTORAT AIRCRAFT SERVICES PT DIRGANTARA INDONESIA**

**Riza Fathoni Ishak<sup>1</sup>, Silma Kafah Dinilah<sup>2</sup>, Deden Syarifudin<sup>3</sup>, Elin Herlina<sup>4</sup>**

*Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia<sup>1,2,3</sup>*

*Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia<sup>4</sup>*

E-mail: rizafathoni@unpas.ac.id

### **ABSTRAK**

*Peran top management di PT. Dirgantara Indonesia merupakan peran penting dalam sistem organisasi yang memiliki akuntabilitas sesuai standar AS9110C dalam ISO 9001:2015 memberikan penekanan khusus pada kepemimpinan. Peran Top Management di lingkungan Sub Direktorat Aircraft Services dinilai belum terintegrasi secara penuh, hal ini dapat dilihat dari proses pelaksanaan Management Review yang belum termonitor dengan baik masih menyisakan 56% subjek target yang belum tercapai di akhir tahun 2021. Adapun tujuan dalam artikel ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis keterlibatan dan peran Top Management Sub Direktorat Aircraft Services dalam proses pelaksanaan dan pencapaian target Management Review. Metoda pendekatan yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif dengan menggunakan analisis statistik dan metoda PCDA Circle. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran Top Management dalam keterlibatan management dan pengelolaan dinilai masih kurang. Hal ini ditunjukkan melalui Implementation Leadership Scale (ILS) yang masih berada di angka 2,61 dari skala 4. Untuk memperbaikinya diperlukan evaluasi proses operasi melalui PDCA cycle sebagai salah satu leadership tools yang sesuai dengan standar AS9110C. Sub Direktorat Aircraft Services dapat menerapkan transformational leadership sesuai dengan teori Full-Range Leadership Model melalui proses Management Review yang terintegrasi dengan mengimplementasikan Management Review Integrated System. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap implementasi management strategic antara leadership dan keterlibatan dalam proses management perusahaan.*

**Kata Kunci:** *Sub Direktorat Aircraft Services, Management Review, transformational leadership, efektifitas dan efisiensi, ISO 9001:2015, AS9110C, Management Review Integrated System*

### **ABSTRACT**

*The role of top management at PT. Indonesian Aerospace plays an important role in an organizational system that has accountability according to the AS9110C standard in ISO 9001: 2015 placing special emphasis on leadership. The role of Top Management in the Aircraft Services Sub-Directorate is considered not to be*

*fully integrated. This can be seen from the Management Review implementation process which has not been properly monitored, still leaving 56% of the target subjects unattained by the end of 2021. The objective in this article is to identify and analyze the involvement and role of the Top Management Sub Directorate of Aircraft Services in the process of implementing and achieving the Management Review targets. The approach method used is descriptive-qualitative using statistical analysis and the PCDA Circle method. The results of the study show that the role of Top Management in management involvement and management is considered to be lacking. This is shown through the Implementation Leadership Scale (ILS) which is still at 2.61 on a scale of 4. To improve this, an evaluation of the operational process is required through the PDCA cycle as one of the leadership tools in accordance with the AS9110C standard. The Aircraft Services Sub-Directorate can apply transformational leadership in accordance with the theory of the Full-Range Leadership Model through an integrated Management Review process by implementing the Management Review Integrated System. This research contributes to the implementation of strategic management between leadership and involvement in the company's management process.*

**Keywords:** *Sub Directorate of Aircraft Services, Management Review, transformational leadership, effectiveness and efficiency, ISO 9001:2015, AS9110C, Management Review Integrated System*

## **PENDAHULUAN**

Sub Direktorat *Aircraft Services* merupakan bagian dari Direktorat Teknologi PT. Dirgantara Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan jasa *maintenance* pesawat. Untuk menunjang proses bisnis dan kapabilitasnya, Sub Direktorat *Aircraft Services* tergabung dalam IAQG (*International Aerospace Quality Group*) sebagai AS9110 *holder*. Standar AS9110C dirilis pada Januari 2003 setelah industri penerbangan menyadari perlunya membangun sistem manajemen kualitas untuk perusahaan layanan pemeliharaan dan perbaikan. Standar ini, secara resmi disebut Sistem Penjaminan Mutu AS9110C - Dirgantara - Persyaratan untuk Organisasi Penjaminan ,

dikembangkan oleh IAQG melalui SAE International (Tomic et al., 2012). *Core business* yang berhubungan dengan dunia aviasi tentunya memiliki resiko yang sangat tinggi sehingga mengharuskan Sub Direktorat *Aircraft Services* selalu mengacu kepada standar agar *quality, safety, dan airworthiness* dari suatu produk atau servis selalu terpenuhi. Semua seri AS9100 standar mengalami perubahan signifikan pada akhir 2016. Meskipun sejumlah perubahan itu perlu dilakukan oleh perubahan standar dasar, ISO 9001:2015, banyak persyaratan industri penerbangan, ruang angkasa dan pertahanan juga dimodifikasi dan ditingkatkan. Mengikuti struktur ISO 9001:2015, AS9110C mencakup persyaratan khusus untuk meninjau

aspek organisasi, aspek kepemimpinan, aspek perencanaan, aspek operasi, aspek evaluasi kinerja, dan aspek perbaikan.

ISO 9001:2015 memberikan penekanan khusus pada kepemimpinan. *Top Management* Harus ada tanggung jawab dan keterlibatan yang lebih besar dalam sistem manajemen organisasi (ISO 9001:2015). Untuk dapat mengakomodir hal tersebut, *Top Management* Persyaratan sistem manajemen harus diintegrasikan ke dalam proses bisnis inti organisasi, memastikan sistem manajemen mencapai hasil yang diinginkan, dan menggunakan sumber daya yang diperlukan secara efektif dan efisien. Keseluruhan integrasi ini dinamakan *Management Review* yang dijelaskan melalui klausul 9.3 ISO 9001:2015.

Peran *Top Management* di lingkungan Sub Direktorat Aircraft Services dinilai belum terintegrasi secara penuh, hal ini dapat dilihat dari proses pelaksanaan *Management Review* yang belum termonitor dengan baik. Masih ada sekitar 25 subjek *Management Review* yang masih open di akhir tahun 2021 (terdapat 8 subjek yang status progress nya masih dibawah 50%) dengan total target open 56%. Selain itu, untuk status progress yang sudah ditutup/*closed*, seringkali *evidence* tidak dicantumkan atau dilampirkan dalam *Management Review Report*. Padahal *bukti-bukti* menjadi sangat penting sebagai referensi dan validasi data terkait

pelaksanaan *Management Review* (Williams et al., 2020).

Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan adanya identifikasi dan analisis terkait keterlibatan dan peran *Top Management* Sub Direktorat Aircraft Services dalam proses pelaksanaan dan pencapaian target *Management Review*. Diharapkan hasil analisis dapat menjadi usulan dan *concern Top Management* selaku pengambil keputusan sehingga proses evaluasi *Management Review* dapat dilaksanakan dan dimonitor secara menyeluruh (terintegrasi) sebagai syarat pemenuhan standar AS9110C.

## METODE

Dengan mengacu kepada pendekatan masalah yang dipahami menggunakan data-data kuantitatif di perusahaan PT> Dirgantara Indonesia dalam keterlibatan pemimpin dalam peran manajemen. Kami menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Pendekatan dalam deskriptif-kualitatif ini dapat membantu memudahkan analisis dengan memperoleh pemahaman kausalitas, pendekatan teori dan mendeskripsikan fenomena sesuai dengan realitas dan kompleksitas faktor yang berpengaruh terhadap *Management Review* perusahaan. Sedangkan untuk proses pengumpulan data dilakukan melalui proses observasi, wawancara, informasi terdokumentasi (kuesioner), dan pertimbangan fenomenologi. Pengumpulan data kuesioner dilakukan dengan menggunakan metode dan

parameter yang mengacu kepada *Implementation Leadership Scale* (ILS) dan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dengan sample 114 responden. Kuesioner terbagi kedalam 12 subjek utama dengan rincian total 26 pertanyaan. Subjek utama kuesioner antarlain; *kepemimpinan proaktif, kepemimpinan yang kompeten, kepemimpinan suportif, kepemimpinan jangka panjang, perhatian individu, stimulasi mental, motivasi inspirasional, pengaruh ideal, imbalan bersyarat, kepemimpinan yang sangat aktif, kepemimpinan yang sangat pasif, dan laissez-faire* (Braathu et al., 2022).

Setelah data dari responden terkumpul, dilakukan pengujian terkait Validitas menggunakan Product Moment Pearson dan Reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* (Mandrou et al., 2020). Hasil dari uji validitas dan reliabilitas kemudian digunakan sebagai data input untuk analisis *loading factor* dan matriks korelasi dari setiap subjek pengukuran implementasi kepemimpinan.

Sebagai bahan usulan perbaikan, digunakan metode PDCA *cyrcle* untuk menemukan formula yang tepat terkait penerapan *continuous improvement proses Management Review*. PDCA atau (tahapan *Plan, Do, Check, Act*) adalah pendekatan empat langkah yang berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tinjauan manajemen. PDCA dinilai cocok dipergunakan dalam skala kecil

kegiatan *continuous improvement* yang berhubungan dengan efisiensi siklus kerja atau bisnis proses, produktivitas, dan pencapaian target kerja dengan penerapan pola perbaikan serta mengendalikan suatu masalah dengan sistematis dan terintegrasi (Fauzy et al., 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Teknik Sampling

Perhitungan minimum sampling mengikuti kaidah yang sudah ditetapkan sesuai dengan teori Taro Yamane dengan persamaan;

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$n = \frac{312}{312 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{312}{4,12}$$

$$n = 101 \text{ responden}$$

Presisi yang ditetapkan (d) berhubungan dengan penentuan taraf kesalahan, pada penelitian ini, taraf kesalahan diasumsikan sebesar 10% (0,1). Aktual sampling yang didapat adalah 114 (36,5% dari populasi), sehingga jumlah minimum sampling terpenuhi.

### Mean

Nilai mean dihitung untuk setiap parameter pertanyaan mulai dari Q1 – Q26 untuk mengetahui rata-rata penilaian responden terhadap setiap subjek pertanyaan terkait dengan penerapan kepemimpinan. Selain dihitung nilai rata-rata untuk setiap parameter pertanyaan, dilakukan pula perhitungan terhadap nilai rata-rata keseluruhan untuk mendapatkan

tingkat nilai implementasi kepemimpinan secara menyeluruh sebagai gambaran ILS. Nilai ILS total yang diperoleh adalah 2,61 dari skala 4 (kurang).

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} = \frac{7739}{2964} = 2,61$$

**Tabel 1. Nilai mean per-subjek**

Subjek	Mean	Subjek	Mean
Q1	2.54	Q14	2.67
Q2	2.50	Q15	2.69
Q3	2.65	Q16	2.96
Q4	2.08	Q17	2.78
Q5	2.54	Q18	2.67
Q6	2.66	Q19	2.84
Q7	2.15	Q20	2.61
Q8	2.86	Q21	1.91
Q9	2.74	Q22	2.51
Q10	2.81	Q23	2.75
Q11	2.57	Q24	2.67
Q12	2.37	Q25	2.76
Q13	2.94	Q26	2.70

Sumber : Analisis tahun 2022

### Uji Validitas Hasil

Hasil pengujian validitas digunakan untuk mengetahui kesesuaian (validitas) suatu item yang diteliti terhadap skor total dalam kuesioner yang digunakan (Aarons et al., 2016). Teknik pengujian yang sering peneliti gunakan untuk menguji validitas adalah penggunaan korelasi *Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson)* menggunakan formulasi berikut ini :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)\}(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara variable X dan Y

$N$  : jumlah subjek atau responden

$\sum XY$  : jumlah perkalian X dan Y

$\sum X$  : jumlah skor butir pertanyaan

$\sum Y$  : jumlah skor total pernyataan

Aktual perhitungan uji validitas hasil menggunakan software IBM SPSS Statistics (Miftahul Janna & Pembimbing, n.d.), sehingga didapat nilai validitas sebagai berikut:

**Tabel 2. Tabel Validitas Hasil**

Subjek	Pearson Moment	Validity	Subjek	Pearson Moment	Validity
Q1	0,701	VALID	Q14	0,678	VALID
Q2	0,643	VALID	Q15	0,730	VALID
Q3	0,722	VALID	Q16	0,515	VALID
Q4	0,598	VALID	Q17	0,581	VALID
Q5	0,656	VALID	Q18	0,617	VALID
Q6	0,676	VALID	Q19	0,494	VALID
Q7	0,623	VALID	Q20	0,680	VALID
Q8	0,669	VALID	Q21	0,575	VALID
Q9	0,558	VALID	Q22	0,625	VALID
Q10	0,659	VALID	Q23	0,237	VALID
Q11	0,698	VALID	Q24	0,320	VALID
Q12	0,758	VALID	Q25	0,799	VALID
Q13	0,626	VALID	Q26	0,191	VALID

Sumber : Analisis tahun 2022

Subjek dinyatakan valid jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05). Nilai  $r$  tabel dari 114 responden adalah 0,184 sehingga seluruh subjek dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas Hasil

Uji Reliabilitas merupakan suatu pengujian yang mengacu kepada derajat stabilitas, daya prediksi, konsistensi, dan akurasi dari suatu kuesioner. Teknik pengujian reliabilitas salah satunya menggunakan *Cronbach Alpha* dengan persamaan sebagai berikut;



$$r_{ac} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

$r_{ac}$  : koefisien reliabilitas alpha cronbach

$k$  : banyak item pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  : jumlah total varians per-item pertanyaan

$\sigma t^2$  : jumlah total varians

Aktual perhitungan uji reliabilitas hasil menggunakan software IBM SPSS Statistics, sehingga didapat nilai reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 2. Tabel Validitas Hasil (total)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	26

**Tabel 3. Tabel Validitas Hasil (per-item)**

Subjek	Cronbach Alpha	Reliabilitas	Subjek	Cronbach Alpha	Reliabilitas
Q1	0.903	RELIABLE	Q14	0.905	RELIABLE
Q2	0.904	RELIABLE	Q15	0.903	RELIABLE
Q3	0.903	RELIABLE	Q16	0.906	RELIABLE
Q4	0.905	RELIABLE	Q17	0.905	RELIABLE
Q5	0.904	RELIABLE	Q18	0.905	RELIABLE
Q6	0.904	RELIABLE	Q19	0.908	RELIABLE
Q7	0.904	RELIABLE	Q20	0.904	RELIABLE
Q8	0.904	RELIABLE	Q21	0.906	RELIABLE
Q9	0.907	RELIABLE	Q22	0.905	RELIABLE
Q10	0.904	RELIABLE	Q23	0.917	RELIABLE
Q11	0.904	RELIABLE	Q24	0.913	RELIABLE
Q12	0.902	RELIABLE	Q25	0.913	RELIABLE
Q13	0.905	RELIABLE	Q26	0.912	RELIABLE

Sumber : Analisis tahun 2022

Kuesioner dinyatakan *reliable* jika nilai reliabilitas Cronbach Alpha > 0,6. Seluruh subjek dinyatakan *reliable* dengan nilai Cronbach Alpha total 0,909.

## Rancangan Siklus PDCA

**Gambar 1. Siklus PDCA**



(Referensi: <https://www.mindtools.com/>)

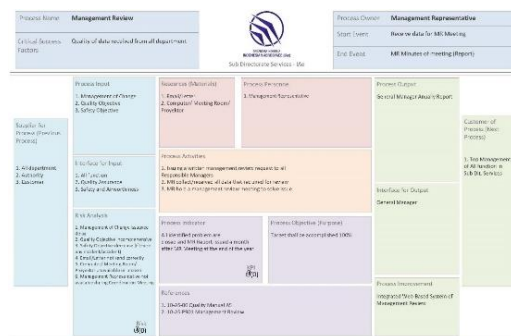
### 1. Plan

Pada tahapan ini, menetapkan tujuan sistem dan proses, termasuk sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan kebijakan perusahaan, dan untuk mengidentifikasi dan mengatasi risiko dan peluang. Pada tahapan ini dilakukan proses perancangan terkait bisnis proses dari *Management Review*. Sebelumnya proses *Management Review* belum dibentuk bisnis prosesnya sehingga proses *Management Review* menjadi kurang terarah dan *performance* dari implementasi kepemimpinan *Top Management* menjadi tidak terukur. Dengan dibentuknya bisnis proses yang sesuai, diharapkan kedepannya alur proses *Management Review* menjadi lebih terarah dan proses kontrol/ monitoring menjadi lebih mudah. Setelah bisnis proses selesai, kemudian dilakukan *plan* terkait pembuatan sistem yang terintegrasi agar proses

## 2. *Do*

### a. Modul Tabel

### Gambar 2. Management Review Business Process



(Sumber : PT. DI tahun 2022)

Setelah proses bisnis terdefiniskan, dibuat modul pengembangan menggunakan Microsoft Access dengan subjek sebagai berikut (AS9110C:2018);

**Tabel 4. Subjek Management Review**

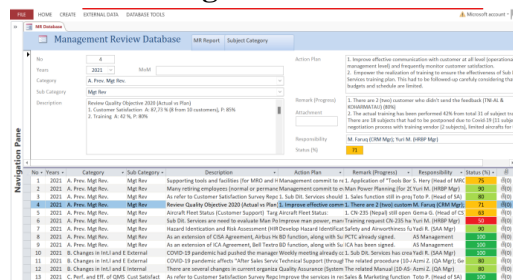
NO.	SUBJECT
1	<i>The Status of Action from Previous Management Review</i>
2	<i>Changes In External and Internal Issues That are Relevant to QMS</i>
3	<i>Information of Performance and Effectiveness of QMS</i>
4	<i>The Adequacy of Resources</i>
5	<i>The Effectiveness of Actions Taken to Address Risks and Opportunities</i>
6	<i>Opportunities for Improvement</i>
7	<i>Safety Performance Monitoring (Product Safety)</i>
8	<i>The Adequacy, Accomplishment, and Effectiveness of The Training Program</i>
9	<i>Future Changes to Competent Authority and Customer Requirements That Could Impact The Organization</i>

[illegible]

(Sumber : PT. DI tahun 2022)

### b. Modul Form

**Gambar 4. Modul Form  
Management Review**



(Sumber : PT. DI tahun 2022)

### c. Modul Report

### Gambar 5. Modul Report Management Review

[illegible]

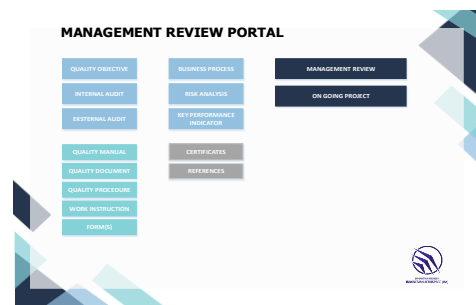
(Sumber : PT. DI tahun 2022)

### 3. Check

Melakukan proses kontrol dan monitoring (termasuk didalamnya pengukuran terkait pemenuhan target *Management Review* untuk setiap subjek sesuai dengan ISO 9001:2015) dari suatu proses terkait produk dan/atau jasa yang dihasilkan dan pemenuhan dalam menetapkan kebijakan, tujuan, persyaratan, dan kegiatan yang direncanakan (termasuk didalamnya proses dokumentasi dan report). Proses *check* akan berfokus pada progres penyelesaian subjek *Management Review*.

*Management Review Integrated System* yang dapat terhubung dengan portal utama perusahaan yang dapat diakses secara online (*web-based system*).

**Gambar 7. Ilustrasi Management Review Portal**



(Sumber : PT. DI tahun 2022)

**Tabel 5. Completion Progress Status**

IMPRESSION	DESCRIPTION
100% (completed, status: close)	
80 – 99% (in progress, status: open)	
51 – 79% (in progress: medium rate, status: open)	
0 – 50% (in progress: slow rate, status: open, warning)	

Sumber : Analisis tahun 2022

**Tabel 6. Pengecekan Completion Progress Status**

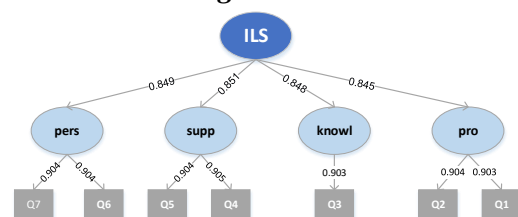
Sumber : Analisis tahun 2022

### 4. Act

Melakukan implementasi terkait *improvement* sesuai dengan opportunity yang sudah di-analisis melalui bisnis proses terkait. Dapat diketahui opportunity of *improvement* yang dapat dilakukan adalah membuat

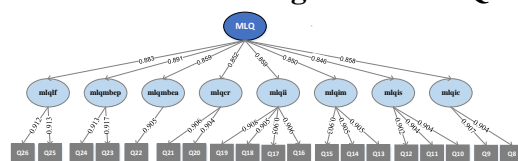
## PEMBAHASAN

### Analisis Loading Factor



**Gambar 8. Loading Factor ILS**  
(Sumber : Analisis tahun 2022)

**Gambar 9. Loading Factor MLQ**



(Sumber : Analisis tahun 2022)

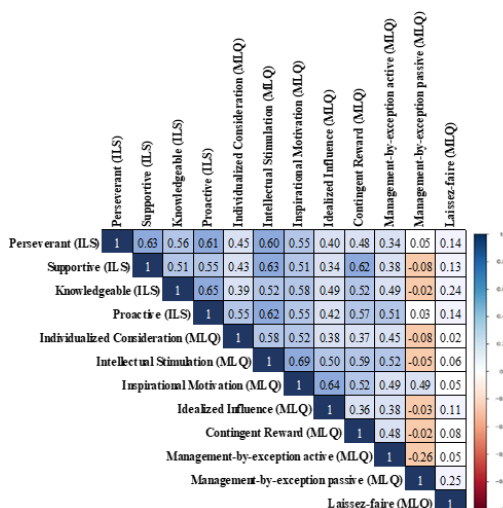
*Loading factor* berorientasi pada nilai Alpha Cronbach setiap parameter (subjek utama pertanyaan). Dapat dilihat pada bagan diatas, nilai *loading factor* untuk setiap subjek diatas adalah *reliable*.



## Analisis Korelasi Matrix

Parameter pertanyaan yang dimuat dalam kuesioner akan dihitung korelasinya dengan menggunakan *Product Moment Pearson*. Hal ini dalam rangka mengetahui keterkaitan antar aspek baik itu dalam ILS maupun MLQ secara keseluruhan, sehingga nantinya dapat disimpulkan aspek mana saja yang dinilai penting untuk ditingkatkan atau bahkan aspek mana yang penting untuk dihilangkan.

**Gambar 10. Matriks Korelasi**



(Sumber: Analisis tahun 2022)

Sebagai contohnya untuk korelasi antara *contingent reward* dan *management by exception passive*, memiliki nilai korelasi -0,02. Hal ini menandakan kedua sifat tersebut tidak berkorelasi. Jika pemimpin memiliki sifat yang contingent reward; yaitu gaya kepemimpinan yang menjelaskan tujuan dan sasaran pekerjaan disertai apresiasi atau imbalan atas apa yang telah dicapai oleh tim akan bertolak belakang dengan sifat pemimpin

*management by exception passive* dimana seorang pemimpin tidak memberikan arahan dan tidak peduli dengan target atau pencapaian tim apalagi memberikan apresiasi kepada tim (Puni et al., 2018).

Hal ini berlaku pula untuk korelasi antara *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* dimana keduanya saling berkorelasi dengan nilai korelasi 0,69. Jika pemimpin memiliki sifat *intellectual stimulation* yang baik (kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kesadaran akan norma, kreatifitas, mendorong bawahan untuk mampu mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah), maka secara tidak langsung sifat tersebut mendukung pula terhadap gaya kepemimpinan *inspirational motivation* yang selalu memotivasi dan memberikan inspirasi untuk bawahan dan orang sekitar (Fernet et al., 2015).

## Analisis Tingkat Implementasi

Hasil dari data penelitian yang sudah diolah dapat menggambarkan seberapa besar implementasi kepemimpinan di Sub Direktorat Aircraft Services (PT Dirgantara Indonesia) terkait aspek yang ada pada *transformational leadership*. Nilai akhir dari implementasi *leadership* akan sangat berpengaruh terhadap *Management Review*. Hal ini dikarenakan *Management Review* (yang dilakukan *Top Management*) tidak terlepas dari peran *leadership* itu sendiri, keduanya saling berkaitan sehingga ketika terjadi masalah berkaitan dengan *Management Review*,

secara tidak langsung menggambarkan terjadi pula masalah dalam aspek *leadership* di perusahaan (Bastola, 2020).

Nilai ILS total yang diperoleh adalah 2,61 dari skala 4 (masih masuk dalam kategori kurang). Dengan begitu, perlu adanya upaya perbaikan (*corrective action*) terkait proses pelaksanaan *Management Review* perusahaan agar target dari *Management Review* dapat tercapai di tahun 2022 dan seterusnya. Salah satu upaya yang diaplikasikan adalah dengan melakukan evaluasi terlebih dahulu menggunakan siklus PDCA. PDCA merupakan siklus perbaikan proses (*process improvement*) yang berkesinambungan atau berkelanjutan, diharapkan proses *Management Review* dapat terus berkembang dan *continuous improvement* dapat terus diterapkan seperti lingkaran proses yang terus terkoreksi dalam rangka menjaga dan meningkatkan sistem manajemen mutu perusahaan. Rancangan ini merupakan tahapan pertama model PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) terkait proses *Management Review*. Jika setelah dianalisis dan dievaluasi ada kemungkinan perbaikan dan *improvement* dari penerapan proses *Management Review* yang sekarang dikembangkan, kedepannya dapat dilakukan proses PDCA untuk tahap berikutnya. Dengan terjaganya sistem manajemen mutu perusahaan, tentunya akan berdampak positif bagi perusahaan dimana *sustainability* dan

*competitiveness* perusahaan akan tetap terjaga (Faraz Mubarak et al., 2019)

Aktualisasi dari efektifitas dan efisiensi proses selanjutnya dapat dilihat pada *Management Review Meeting* yang akan dilaksanakan pada bulan Desember 2022 sehingga dalam prosesnya, diperlukan kontrol perkembangan implementasi *Management Review* secara berkala. Ini adalah merupakan upaya yang diimplementasikan menggunakan *Monthly Top Management Coordination Meeting*. Agar penerapan aspek *quality* dan *safety* di perusahaan dapat diimplementasikan secara menyeluruh, hasil *Management Review* harus diketahui bukan hanya oleh *Top Management* akan tetapi seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi. Hal ini dalam rangka untuk menyadarkan bahwa pemenuhan standar terhadap *quality* dan *safety* adalah milik bersama, bukan hanya milik *Top Management* atau milik *Management Representative*.

## KESIMPULAN

Identifikasi dan analisis terhadap peran *Top Management* dalam penerapan *Management Review* dilakukan melalui pengumpulan data kuesioner dengan sampel 114 responden dari berbagai unit organisasi yang berkaitan dengan operasional pekerjaan di Sub Direktorat *Aircraft Services*. Hal ini dilakukan dengan metode dan parameter yang disesuaikan dengan aspek kepemimpinan transformasional yang

ada dari perspektif manajemen. Hasil yang didapat berupa skala tingkat aktualisasi peran *Top Management* terhadap implementasi *Management Review* di lingkungan kerja Sub Direktorat *Aircraft Services* dengan nilai 2,61 dari skala 4 (masih masuk dalam kategori kurang).

Identifikasi dan analisis terkait metode dan teknis pelaksanaan proses *Management Review* disesuaikan dengan kebutuhan dan bisnis proses dari Sub Direktorat *Aircraft Services*. Dikarenakan *Management Review* merupakan salah satu kewajiban *Top Management* yang harus dipenuhi berdasarkan standar ISO 9001:2015, oleh sebab itu metode dan teknis pelaksanaan *Management Review* harus secara *real-time* agar dapat dimonitor dengan baik oleh *Management Representative* untuk kemudian menjadi laporan yang valid sebagai potret organisasi agar dapat menjadi pertimbangan *Accountable Manager* untuk mengambil strategi bisnis kedepannya (Jooste & Fourie, 2009). Hal ini salah satunya dapat dilakukan melalui pembuatan sistem *Management Review* yang terintegrasi menggunakan Microsoft Access (*Management Review Integrated System*).

Identifikasi, analisis, dan rekomendasi terkait rancangan *Management Review* dievaluasi secara mendalam melalui siklus PDCA. PDCA adalah pendekatan empat langkah berkelanjutan yang sering digunakan untuk meningkatkan proses, layanan, atau produk dalam manajemen

proses bisnis. Hasil dari PDCA akan menjadi rekomendasi kepada *Top Management* terkait proses *Management Review* agar tercapainya goals dan objective perusahaan secara efektif dan efisien termasuk didalamnya pemenuhan terhadap standar AS9100C.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., Finn, N. K., & Roesch, S. C. (2016). Validation of the Implementation Leadership Scale (ILS) in Substance use Disorder Treatment Organizations. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 68, 31–35. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2016.05.004>
- Aerospace standard : SAE AS9100C : Quality Management Systems - Requirements for Aviation, Space and Defense Organizations. (2016). Warrendale, PA :SAE International.
- Bastola, D. P. (2020). The Relationship Between Leadership Styles And Aviation Safety: A Study Of Aviation Industry. *Journal of Air Transport Studies*, 11(1), 71–102. <https://doi.org/10.38008/jats.v11i1.155>
- Braathu, N., Laukvik, E. H., Egeland, K. M., & Skar, A. M. S. (2022). Validation of the Norwegian versions of the Implementation Leadership Scale (ILS) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a mental

- health care setting. *BMC Psychology*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00725-8>
- Faraz Mubarak, M., Fauziah, W., & Yusoff, W. (2019). Impact Of Strategic Leadership On Strategy Implementation. In *British Journal of Management and Marketing Studies* (Vol. 2, Issue 1). [www.abjournals.org](http://www.abjournals.org)
- Fauzy, R. F., Febridiko, E., & Hardi Purba, H. (2021). PDCA, Review, Institution, Effic Implementasi Metode PDCA di Berbagai Organisasi : Kajian Literatur. *Journal of Industrial and Engineering System*, 2(1), 21–28. <https://doi.org/10.31599/jies.v2i1.460>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- IBM Corp. IBM SPSS Statistics for Windows. Version 25.0. 2018.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. In *51 Southern African Business Review* (Vol. 13).
- Mandrou, E., Tsounis, A., & Sarafis, P. (2020). Validity and reliability of the Greek version of Implementation Leadership Scale (ILS). *BMC Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00413-5>
- Miftahul Janna, N., & Pembimbing, D. (n.d.). *Konsep Uji Validitas Dan Reliabilitas Dengan Menggunakan Spss*.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Quality management systems- Requirements International Standard Iso 9001 Copyright Protected Document*. (2015). [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Tomic, B., Spasojevic-Brkic, V., & Klarin, M. (2012). Quality management system for the aerospace industry. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 2(1), 11–15. <https://doi.org/10.5937/jemc1201011t>
- Williams, N. J., Wolk, C. B., Becker-Haimes, E. M., & Beidas, R. S. (2020). Testing a theory of strategic implementation leadership, implementation climate, and clinicians' use of evidence-based practice: A 5-year

panel analysis. *Implementation*  
*Science*, 15(1).

<https://doi.org/10.1186/s13012-020-0970-7>