

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Transportasi melalui penerbangan dianggap yang paling aman, dapat dilihat dari ribuan pesawat dan jutaan penumpang yang terbang setiap harinya dan belum tentu ada *accident* maupun *incident* setiap harinya. Dalam dunia penerbangan, ada banyak hal yang harus dikoordinasikan dengan tingkat presisi yang sangat tinggi karena dunia penerbangan begitu kompleks. Banyak posisi yang memiliki tugas masing-masing untuk menjalankan operasional penerbangan seperti pilot, *cabin crew/Flight Attendant (FA)*, *Flight Operations Officer (FOO)*, *Air Traffic Controller (ATC)*, *ground crew*, *ticketing officer*, dan sebagainya.

Dari sekian banyak posisi dan bagian pekerjaan, salah satu posisi yang paling vital dalam dunia penerbangan ialah *Air Traffic Controller (ATC)* atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan pengendali/pemandu lalu lintas udara. ATC bertugas memandu lalu lintas udara sehingga ATC menjadi rekan kerja pilot yang terdekat. Ada begitu banyak hal yang harus diketahui dan dikuasai oleh ATC seperti satuan-satuan yang digunakan dalam dunia penerbangan, cara membaca diagram dan *chart*, batasan-batasan dalam operasional, keterampilan menavigasikan pesawat, dan masih banyak lagi. ATC dilatih untuk dapat mengkomunikasikan segala sesuatu dengan efektif dengan penggunaan *standard phraseology* (kalimat-kalimat yang telah ditetapkan sebagai standar penyampaian pesan). ATC juga dituntut untuk bisa bekerja dengan efisien dan tidak boleh

melakukan kesalahan karena akan fatal akibatnya bila ATC melakukan kesalahan. Oleh karena itu, ATC sebelumnya telah melalui proses pendidikan dan sertifikasi, tidak jarang ATC diberikan pelatihan lagi secara berkala untuk meningkatkan kemampuan.

Selama melaksanakan tugasnya, ATC ditunjang dengan berbagai peralatan seperti radar untuk menunjukkan posisi pesawat, radar cuaca untuk melihat keadaan cuaca, beberapa jenis radio, dan masih banyak lagi. Alat-alat tersebut juga di-*update* atau di-*upgrade* sesuai dengan kebutuhan suatu bandara dan atau ruang udara. Dengan berbagai alat penunjang dan kemampuan yang didapat saat pelatihan, maka ATC semestinya mampu memandu lalu lintas pada suatu bandara maupun pada suatu *airspace* (ruang udara) dengan lancar.

Untuk bisa optimal dalam melakukan tugasnya, ATC dibutuhkan untuk berkonsentrasi penuh, dapat mengatasi rintangan yang mungkin terjadi, dan juga harus antusias selama menjalankan tugasnya. Hal-hal tersebut termasuk dalam aspek-aspek *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli, dkk. (2000) sehingga dapat dikatakan untuk bisa optimal dalam melakukan tugasnya maka *work engagement* ATC harus ada di taraf yang cukup tinggi. Menurut Bakker (2011), *work engagement* merupakan keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli, dkk. (2008) terdapat tiga dimensi *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan melalui level tinggi dari energi dan resiliensi mental selama bekerja, ketulusan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, dan ketekunan walaupun berhadapan dengan berbagai macam kesulitan.

Dedication dikarakteristikan lewat rasa signifikan dari antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Istilah *dedication* mirip dengan istilah *involvement* yang biasanya didefinisikan dalam istilah identifikasi psikologis pekerjaan seseorang. *Absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi yang penuh dan mendalam dalam pekerjaan, ditandai dengan terasa cepatnya waktu berlalu. Terabsorpsi penuh pada suatu pekerjaan mirip dengan apa yang sering disebut “*flow*”, suatu *state* pengalaman optimal yang dikarakteristikan dengan perhatian, *clear mind*, *mind and body unison*, *effortless concentration*, *complete control*, kurangnya kesadaran diri, distorsi waktu dan kesenangan intrinsik.

Secara garis besar, SOP dari mulai pesawat akan berangkat hingga parkir kembali yang harus dilakukan oleh pilot dan ATC adalah pertama pilot menghubungi frekuensi *delivery* untuk meminta *clearance* (izin) atas *flight plan* (rencana penerbangan) dari pesawat tersebut, setelah *delivery* memberi izin maka selanjutnya pilot menghubungi *ground* untuk meminta izin untuk bergerak dari *apron* (tempat parkir pesawat) menuju ke landasan, selanjutnya *ground* akan memberi izin dan memberi tahu pilot *taxiway* (jalur penghubung antara *apron* dan landasan) mana yang harus dilewati. Jika pesawat sudah mencapai garis batas antara *taxiway* dan landasan maka pilot harus menghubungi *tower* untuk meminta *take-off clearance* (izin untuk lepas landas). *Tower* akan memberikan *clearance* jika landasan sudah kosong (tidak ada pesawat yang sedang mendarat atau lepas landas ataupun berhenti di landasan). Selanjutnya setelah lepas landas, *tower* akan mengarahkan pilot untuk menghubungi frekuensi *control* yang bertugas memandu pesawat yang berada di ketinggian jelajah. Kemudian setelah pesawat *descend*

(turun) dari ketinggian jelajah dan mulai mendekati bandara tujuan, pilot akan diarahkan untuk menghubungi *approach controller* (atau *director*), jika terdapat pesawat lain yang akan mendarat maka *approach* akan mengarahkan pesawat untuk *holding* (berputar-putar menunggu giliran mendarat) di suatu titik dekat bandara. Setelah landasan kosong maka *approach* akan memberi izin kepada pilot untuk melanjutkan *approach* (pendekatan) ke bandara. Ketika pilot sudah melapor dapat melihat landasan, *approach* akan mengarahkan pilot untuk menghubungi frekuensi *tower* bandara dan *tower* yang akan memberi *clearance* untuk mendarat. Setelah pesawat mendarat, pilot akan menghubungi frekuensi *ground* untuk mendapatkan tempat parkir dan *taxiway* yang harus dilewati untuk mencapai tempat parkir tersebut, lalu pilot akan melapor ke *ground* ketika sudah tiba di *parking stand* yang dituju.

Pada kenyataannya, berdasarkan hasil observasi selama 5 hari dan hasil wawancara dengan salah satu Pilot pada bulan September 2017 masih terjadi masalah ketika ATC berkomunikasi dengan pilot yang kadang berujung kepada kedua belah pihak berkonfrontasi. Masih ada ATC yang kurang familiar dengan istilah maupun satuan yang seharusnya sudah dipahami di dalam proses pendidikan. Ada juga kejadian saat konsentrasi ATC kurang terfokus, kurang menjiwai, dan kurang sepenuh hati dalam melaksanakan pekerjaannya saat mengendalikan lalu lintas udara sehingga beberapa kali terjadi kekeliruan. Selain itu sejumlah staff ATC juga kurang merasa terikat dengan pekerjaan/perusahaannya sehingga minat untuk mempertahankan/meningkatkan kemampuannya juga kurang.

Berdasarkan hasil observasi selama 5 hari pada pertengahan bulan Oktober 2017 dengan mengamati pergerakan pesawat sembari memantau frekuensi ATC menggunakan *airband*, peneliti menemukan beberapa kejadian dimana nada berbicara antara pilot dan ATC sempat meninggi ketika berkomunikasi, terjadinya salah paham akibat frekuensi yang terlalu ramai, dan kesulitan komunikasi akibat frekuensi radio yang terkadang terinterferensi. Beberapa kejadian tersebut secara keseluruhan juga membuat atmosfer menjadi tegang, apalagi ketika ada pesawat yang *delay* dan ingin segera berangkat untuk mengejar waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pilot pada bulan September 2017, peneliti menemukan bahwa masih ada ATC yang masih tidak mau mengubah cara pengontrolan ke cara yang baru yang lebih efisien seperti yang sudah diterapkan oleh bandara-bandara besar di luar negeri untuk meningkatkan kapasitas dan efisiensi pergerakan pesawat. Untuk menerapkan cara *controlling* yang baru memang ATC harus diberikan pelatihan terlebih dahulu untuk membekali ATC dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan agar ATC dapat menjalankan prosedur yang baru, namun ATC enggan untuk menerapkan cara yang baru tersebut, padahal maskapai sedang gencar-gencarnya menambah rute dan frekuensi penerbangan baru. Lalu ATC juga kurang menjiwai operasional penerbangan, kurang familiar dengan performa pesawat, ATC kurang familiar dengan beberapa istilah dan satuan yang harusnya telah dipahami sewaktu pelatihan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan pilot dan ATC pada bulan September 2017, pemberian pelatihan oleh *regulator* dirasa terlalu kaku, terlalu

banyak pembahasan tentang hal yang tidak begitu penting sehingga materi tentang operasional yang merupakan materi utama justru kurang dapat diserap oleh ATC. Selain itu, pelatihan juga memakan waktu yang lebih lama dari seharusnya, tradisi juga sering lebih diutamakan daripada apa yang sebaiknya dilakukan, hal ini juga salah satu alasan yang membuat ATC tidak ingin memperbaharui caranya mengontrol karena ATC lebih mengutamakan “yang biasanya dilakukan dari dulu” daripada “yang sebaiknya dilakukan”, dan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit ATC juga cenderung melakukan yang biasanya dilakukan alih-alih melakukan yang seharusnya dilakukan, hal tersebut berlawanan dengan karakteristik *vigor* yang menurut Schaufeli (2000) adalah level tinggi dari energi dan resiliensi mental selama bekerja, ketulusan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, dan ketekunan walaupun berhadapan dengan berbagai macam kesulitan.

Dari berbagai pelatihan yang telah diberikan, regulasi yang telah diatur ketat dan alat-alat penunjang yang ada maka ATC seharusnya dapat mengendalikan lalu lintas udara dengan baik dan minim kesalahan. Penelitian ini penting untuk segera dilakukan karena ATC adalah posisi pekerjaan yang sangat penting dan bertanggung jawab atas keselamatan banyak orang, sehingga jika ada masalah yang terjadi di ATC perlu segera diteliti.

Bakker dan Demerouti (dalam Albrecht, 2010) menganalisis hasil penelitian *cross sectional* mengenai berbagai pendorong atau cara meningkatkan *engagement* yang dapat digunakan juga dalam konsep *work engagement*. Berbagai penelitian telah meneliti faktor-faktor yang menjadi pendorong *work engagement*.

Faktor-faktor tersebut adalah *job characteristic, perceived organizational and support, reward and recognition, distributive justice-procedural justice*, keterlibatan dalam pembuatan keputusan, komunikasi, kepemimpinan, *health and safety, job satisfaction*, kepercayaan dan integritas.

Faktor yang dipilih untuk dijadikan variabel bebas adalah *Perceived Organizational Support*, karena ATC banyak mengalami gesekan dengan manajemen perusahaannya dan dengan pihak bandara. Sebelumnya sudah ada beberapa penelitian yang membahas tentang hubungan kedua variabel yang diambil oleh peneliti, yang pertama adalah penelitian berjudul “Hubungan Antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada Guru SMA Swasta di Surabaya” yang dilakukan oleh Grace Susilowati Man dan Cholicul Hadi dari Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 2013, selanjutnya ada penelitian berjudul “Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) dengan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di Dinas Kominfo Jatim” yang dilakukan oleh Nurul Huda Fahrur Rozi pada tahun 2017. Kedua penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan work engagement pada guru SMA Swasta di Surabaya. Penelitian selanjutnya berjudul “*The Relationship Between Work Engagement, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior at Zun Utara Industry Sdn. Bhd.*” yang dilakukan oleh Chan Say Yeu, salah satu tujuan penelitian tersebut juga untuk mengetahui hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Work Engagement*. Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan sebagai

kepercayaan dari karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Sedangkan keterikatan kerja adalah keadaan mental seseorang berhubungan dengan pekerjaannya yang bersifat positif dan penuh yang ditandai oleh *vigor*, dedikasi dan *absorption*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ATC seputar *Perceived Organizational Support*, ditemukan bahwa ATC merasakan pihak *regulator* kurang mau tahu tentang keadaan operasional penerbangan di lapangan, terjadi gesekan antara manajemen perusahaan yang membawahi ATC dengan IATCA lalu dengan otoritas bandara juga dengan perusahaan yang mengelola bandara. Gesekan antara perusahaan pengelola bandara dan perusahaan yang membawahi ATC ini memberi dampak yang cukup terlihat pada operasional, seperti penentuan tempat parkir pesawat yang ditentukan oleh perusahaan pengelola bandara padahal seharusnya yang menentukan adalah ATC, dan ATC merasa tidak dapat berbuat apa-apa akan hal itu. Kemudian pelatihan yang diberikan kepada ATC juga justru lebih banyak membahas hal seperti definisi dari materi yang akan diberikan daripada membahas tentang operasional yang seharusnya menjadi materi utama, dan pelatihan juga memakan waktu yang begitu lama. ATC juga merasa perusahaan tidak menunjukkan usaha untuk mempertahankan ATC agar tetap berada di perusahaan itu, kriteria untuk pemberian penghargaan dan pelatihan dari perusahaan juga dirasa kurang jelas oleh ATC.

Berdasarkan data awal yang didapatkan, maka dapat dilihat bahwa ATC masih merasa pihak *regulator* kurang mau tahu tentang keadaan operasional, gesekan antara pihak-pihak yang membawahi operasional juga membuat ATC

merasa tidak bisa berbuat apa-apa sehingga terpaksa mengikuti, kriteria pemberian pelatihan untuk ATC dirasa kurang jelas, sehingga menyebabkan ATC menjadi kurang bersemangat, kurang terfokus, dan kurang berminat meningkatkan kemampuannya saat bekerja.

Persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki kategori yang salah satunya adalah penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yang berbentuk pelatihan, gaji, pengakuan dan promosi, serta peran stressor. Jika penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan tersebut tidak sesuai, maka hal tersebut dapat mempengaruhi aspek-aspek dari variabel *Work Engagement*. ATC dapat menjadi kurang menjiwai dan kurang bersemangat melaksanakan pekerjaannya jika pengakuan dan promosi dari perusahaannya kurang. Saks (2006) berpendapat

bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) dapat membawa pada hasil yang positif yaitu melalui *engagement*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi sebagai bagian dari norma timbal balik dari *social exchange theory* sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Albrecht (2010) dalam bukunya *Handbook of Employee Engagement*, menganalisis hasil penelitian *cross sectional* yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti (2007) mengenai berbagai pendorong atau cara meningkatkan *engagement* yang dapat digunakan juga dalam konsep *work engagement* di antaranya adalah *Job Characteristic*, *Perceived Organizational Support*, *Reward and recognition*, kepemimpinan, komunikasi, *job satisfaction*, kepercayaan dan integritas.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka rumusan masalah pada penelitian ini yakni apakah ada hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* Pada ATC di bandara internasional Soekarno-Hatta?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* yang dimiliki oleh ATC. Dengan adanya hasil penelitian ini maka diharapkan dapat menjadi bahan kajian bagi perusahaan untuk meningkatkan *awareness* akan keadaan ATC.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan *awareness* akan keadaan ATC oleh berbagai pihak, manfaat lainnya yaitu :

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang Psikologi Industri & Organisasi khususnya mengenai *perceived organizational support* dan *work engagement*.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian perusahaan sehingga perusahaan yang membawahi ATC dapat lebih memahami keadaan ATC dan apa saja yang dibutuhkan oleh ATC serta dapat menjabarkan hal apa saja yang perlu diperbaiki demi meningkatkan kelancaran & keselamatan operasional penerbangan dan juga meningkatkan *work engagement* pada ATC di bandara Soekarno-Hatta Jakarta.