

ANALISIS PENERAPAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM UPAYA MENUNJANG KOMITMEN KERJA AIR TRAFFIC CONTROLLER (ATC) PADA PERUM LPPNPI BANDARA KERTAJATI

Sola Gratia Br Bukit¹, *Totok Priyono², Eka Rofiyanti³

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi

²Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM, Jakarta

Abstract.

This study aims to determine how employee engagement is implemented, obstacles in the application of employee engagement, and solutions in resolving obstacles in implementing employee engagement in an effort to support the work commitment of Air Traffic Controller (ATC) at Kertajati Airport. This is based on the problem in which the age of Kertajati Airport is still relatively young, many employees want to move, and employees do not have strong emotional loyalty and attachment to Kertajati Airport, so that their work commitment can be said to be low. This research was conducted at Kertajati Airport from May 2020 to September 2020. This research used a qualitative approach. Data collection was carried out by means of observation, in-depth interviews, and literature study. Interviews were conducted with 7 informants. The concept used is employee engagement. Based on the data obtained, it can be seen that Air Traffic Controller (ATC) employees have implemented Employee Engagement. Internal and external obstacles, such as: a) differences of opinion; b) uneven training; c) misunderstanding between colleagues; d) overlapping tasks; e) the distance from Kertajati International Airport which is far from the employee's house. Efforts are made to overcome obstacles: Have lots of discussions between employees so that there are no misunderstandings or differences of opinion, take the time to go to work and go home on time so that they can arrive at their destination in the expected time..

Keywords: Employee Engagement, Work Commitment, dan Kertajati Airport

Cronicle of Article:Received (00,00,2020); Revised (00,00,2020); and Published (00,00,2020).

©2020 Jurnal Administrasi Bisnis & Entrepreneurship, Program Studi Adminitrasi Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM

Profile and corresponding author: Totok Priyono adalah Dosen Program Studi Administrasi Publik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM. Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55 Cempaka Putih Kota Jakarta Pusat 10530. *Corresponding Author:* totokmas88@gmail.com

How to cite this article Br Bukit, Sola Gratia,Priyono, Totok, Rofiyanti, Eka. (2023). 'Analisis Penerapan Employee Engagement dalam Upaya Menunjang Komitmen Kerja Air Traffic Controller (atc) pada Perum LPPNPI Bandara Kertajati', *Adbispreneur*, 3 (1), pp. 11-19 Available at: <http://JAMBIS>

PENDAHULUAN

PT Bandarudara Internasional Jawa Barat (PT BIJB) adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui Perda No. 22 Tahun 2013 kemudian didirikan pada 24 November 2014. PT BIJB bertanggung jawab untuk pembangunan sisi darat serta pengembangan dan pengoperasian Bandara Internasional Jawa Barat, juga mengembangkan Kawasan *Aerocity* yang terintegrasi dengan Bandara untuk mengembangkan perekonomian di sekitarnya.

Bandara yang dikelola PT Bandarudara Internasional Jawa Barat (PT BIJB) ialah Bandara Internasional Kertajati. Bandara Internasional Kertajati sendiri menjadi bandara terbesar di Jawa Barat, dan juga menjadi bandara terbesar kedua setelah Bandara Soekarno-Hatta. Meskipun termasuk bandara yang baru berdiri (2018), namun Bandara Kertajati memiliki peran penting dalam meningkatkan perekonomian Jawa Barat. Dilansir dari BBC.com (2019), Bandara Kertajati resmi melayani 12 rute domestik yang dilimpahkan dari Bandara Husein Sastranegara, Bandung, pada 1 Juli 2019. Hal ini dikarenakan sepanjang 2016-2018, jumlah penumpang tumbuh 6% menjadi 3,86 juta, sementara kargo tumbuh 40% jadi 19,21 juta kilogram, dan lalu lintas pesawat tumbuh 11% jadi 31.865 pergerakan pesawat. Sehingga peran Bandara Kertajati dalam melayani mobilitas masyarakat atau pengiriman barang sangat penting.

Semakin bertambahnya jumlah kendaraan termasuk peralatan penunjang pelayanan darat (*Ground Support Equipment*) yang beroperasi, seperti kendaraan yang melintas dari satu parkir pesawat udara (*parking stand*) ke parkir pesawat udara (*parking stand*) yang lain melalui daerah operasi kendaraan atau peralatan (*service road*), terkadang kendaraan tersebut melintas di belakang pesawat dan melewati garis aman (*security line*) menjadi tantangan tersendiri dalam tumbuhnya Bandara Kertajati.

Kondisi seperti ini memiliki resiko keselamatan operasi penerbangan, serta bisa mengancam keselamatan jiwa penumpang. Sehingga sangat dibutuhkan tim yang mampu menjaga keamanan lalu lintas udara dan segala kegiatan terkait hal tersebut. Maka dari itu, peran divisi *Air Traffic Controller* sangat penting untuk memastikan pesawat beroperasi sesuai pemberaturan dan rute yang telah ditentukan. Singkatnya, tanggung jawab dan beban kerja karyawan *Air Traffic Controller* yang besar penting dalam memastikan keamanan lalu lintas pesawat udara.

Sebagai perusahaan profit, Bandara Kertajati tentu harus memiliki sistem yang baik dalam pengembangan Sumber Daya Manusianya (SDM). Salah satu fasilitas penting yang telah dibahas sebelumnya dalam sebuah bandara adalah sistem keamanan, khususnya pada lalu lintas udara, yang ditangani oleh karyawan *Air Traffic Controller* (ATC). Namun, permasalahan yang dapat mengancam keseimbangan keamanan Bandara Kertajati ialah usia bandara yang masih muda (baru dibangun pada 2018), sehingga hal ini juga akan berdampak pada loyalitas karyawan di dalamnya. Dikarenakan banyak bandara yang sudah lama mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan memiliki tempat yang lebih strategis, bandara Kertajati memiliki tantangan tersendiri, karena dikhawatirkannya karyawan yang akan berpindah-pindah dalam persaingan antar bandara.

Oleh sebab itu, salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan komitmen para karyawan. Seperti yang telah dijelaskan oleh Wibowo (2012: 371), komitmen adalah perasaan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen kerja akan menjadi salah satu faktor penting untuk mendapatkan kualitas kerja karyawan yang baik. Hal ini dijelaskan oleh Yalabik et al (2013: 280) yang mengatakan bahwa komponen dalam komitmen karyawan adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dengan organisasi. Namun, komitmen kerja para karyawan *Air Traffic Controller* masih rendah. Hal ini dibuktikan oleh beberapa hasil penelitian pendahuluan yang peneliti dapatkan. Menurut seorang informan yang telah bekerja sebagai *Air Traffic Controller* sejak berdirinya Bandara Kertajati, tidak sedikit karyawan yang berkeinginan untuk pindah domisili kerja dengan berbagai alasan, beberapa di antaranya adalah agar dekat dengan tempat tinggal/asal mereka, dan lokasi bandara yang kurang strategis sehingga jauh untuk mengunjungi berbagai tempat.

Kegelisahan para karyawan ATC menggambarkan bahwa karyawan tidak memiliki loyalitas dan keterikatan emosional yang cukup kuat terhadap Bandara Kertajati, sehingga komitmen kerjanya pun bisa dikatakan rendah. Hal ini menjadi krusial karena mengingat Bandara Kertajati adalah bandara baru dimana sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Menumbuhkan komitmen karyawan akan menjadi lebih mudah jika karyawan memiliki *employee engagement*/keterikatan karyawan pada organisasi. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deisy Monika Puspa (2018) bahwa *employee engagement* dan komitmen kerja memiliki hubungan yang positif. *Employee engagement* juga akan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan karena karyawan dapat “secara pribadi” terlibat dalam pekerjaan mereka, menginvestasikan energi emosional dan kognitif positif ke dalam kinerja peran mereka.

Oleh karena itu, mempertimbangkan pentingnya keamanan penerbangan dan peran penting yang diemban oleh karyawan *Air Traffic Controller*, serta tantangan eksternal Bandara Kertajati, maka *employee engagement* harus dimiliki oleh perusahaan terhadap karyawannya di divisi *Air Traffic Controller* untuk menjaga komitmen kerja mereka, dan menjaga loyalitas mereka dalam menjalankan pekerjaan yang memiliki beban kerja tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk memilih judul Analisis Penerapan *Employee Engagement* dalam Upaya Menunjang Komitmen Kerja *Air Traffic Controller* (ATC) pada Perum LPPNPI Bandara Kertajati.

LITERATUR REVIUW

1. *Employee Engagement*/Keterikatan Kerja

Keterikatan mengambil tempat ketika karyawan mulai berkomitmen untuk pekerjaan dan organisasinya dan termotivasi untuk meningkatkan mencapai performa kerja. Menurut CIPD (2012: 13): “*Engagement has become for practitioners an umbrella concept for capturing the various means by which employers can elicit additional or discretionary effort from employees – a willingness on the part of staff to work beyond contract. It has become a new management mantra*”. Sesuai dengan kutipan tersebut, keterikatan menjadi salah satu konsep yang bisa digunakan oleh pengusaha untuk mendapatkan upaya tambahan karyawan. Hal ini disebut sebagai “mantra” dalam manajemen perusahaan karena dari keterikatan karyawan pun, pengusaha bisa mendapatkan ketersediaan karyawan untuk bekerja di luar kontrak. David Guest (2013: 231) berkomentar bahwa salah satu daya tarik keterikatan adalah bahwa hal itu jelas merupakan hal yang baik. Manajer tertarik dengan konsep ini karena mereka menyukai gagasan memiliki karyawan yang dipekerjakan dan tidak menyukai prospek memiliki karyawan yang dipecat.

Harter et al dalam Michael Armstrong dan Stephen Taylor (2014:194) juga mengatakan bahwa keterikatan adalah keterlibatan dan kepuasan individu serta antusiasmenya untuk bekerja. Adapun Macey et al dari sumber yang sama menyatakan bahwa “*Engagement as ‘an individual’s purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort and persistence directed towards organizational goals*”.

2. Komitmen Kerja

Menurut Wibowo (2012: 371), komitmen adalah perasaan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu:

- 1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi;
- 2) perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; dan
- 3) perasaan loyalitas untuk organisasi

Kochan dan Dyer dalam Michael Armstrong dan Stephen Taylor (2014:188-189) mengatakan bahwa ada beberapa level dari komitmen organisasi, yakni:

- 1) Tingkat strategis: strategi bisnis yang mendukung, komitmen nilai manajemen puncak dan suara efektif untuk SDM dalam pembuatan strategi dan tata kelola.
- 2) Tingkat fungsional (kebijakan sumber daya manusia): kepegawaian berdasarkan pada stabilisasi pekerjaan, investasi dalam pelatihan dan pengembangan dan kompensasi kontinjensi yang memperkuat kerja sama, partisipasi dan kontribusi.
- 3) Tingkat tempat kerja: seleksi berdasarkan standar tinggi, desain tugas yang luas dan kerja tim, keterlibatan karyawan dalam penyelesaian masalah dan iklim kerja sama dan kepercayaan

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Nazir dalam Mulyadi (2014:97), desain penelitian dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Observasi, Wawancara dan studi literatur. Informan dalam penelitian ini diantaranya *Supervisor Air Traffic Controller*, *Pelaksana Air Traffic Controller*, dan akademisi. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu *Data Reduction* (Reduksi Data), *Data Display* (penyajian data) dan *Conclusion Drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Employee Engagement* dalam Upaya Menunjang Komitmen Kerja *Air Traffic Controller* (ATC) di Bandara Kertajati

Inisiatif pribadi diambil berdasarkan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dari melakukan pekerjaan tanpa pengawasan atasan sampai efisiensi atau terobosan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menjadi salah satu topik penting untuk melihat bagaimana karyawan berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya. Berdasar pada wawancara yang peneliti lakukan, karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dapat melakukan tugas atau jobdesc dengan baik tanpa pengawasan supervisor. Tetapi, ada beberapa pekerjaan yang memerlukan keputusan maupun pengawasan dari supervisor maka karyawan akan menunggu keputusan ataupun perintah dari supervisor sebelum melakukan pekerjaan.

Karyawan tidak mengambil keputusan secara impulsif dan menunggu keputusan supervisor, karena akan berdampak pada perusahaan dan berusaha melakukan pekerjaan sesuai SOP. Tetapi, hal itu tidak bisa disimpulkan bahwa karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) tidak memiliki inisiatif pribadi. Inisiatif pribadi bisa juga dilihat dari bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif. Diperlukan proses yang efisien untuk mendapat hasil yang memuaskan, maka dari itu peneliti menanyakan bagaimana karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) menyelesaikan pekerjaan dengan proses yang efisien.

Ada beberapa karyawan yang membuat skala prioritas dalam pekerjaan, serta fokus dalam tugas dan fungsi yang diberikan pada masing-masing karyawan. Kemudian terdapat pernyataan bahwa pekerjaan di *Air Traffic Controller* (ATC) berhubungan dengan keselamatan penerbangan, sehingga keselamatan adalah hal utama dibandingkan dengan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Keselamatan penerbangan menjadi tujuan pertama dan efisiensi pekerjaan menjadi nomor dua dalam penyelesaian pekerjaan.

Indikator lain dari inisiatif pribadi yaitu bagaimana karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) mengungkapkan pendapat kepada pimpinan. Mengungkapkan pendapat menjadi salah satu penilaian terhadap inisiatif pribadi yang karyawan miliki. Termasuk memberikan terobosan baru perihal pekerjaan. Kemudahan dalam memberikan pendapat dengan sopan, menjadikan karyawan memiliki pemikiran positif untuk memberikan terobosan atau ide segar yang bisa membawa

perubahan kedepannya. Hal ini bisa menjadi salah satu alternatif diskusi dengan tujuan meningkatkan kualitas Bandara Kertajati serta peningkatan keselamatan penerbangan.

Selain inisiatif pribadi, dimensi lainnya untuk melihat *Employee Engagement* adalah kemampuan beradaptasi. Masing-masing individu memiliki daya adaptasi yang berbeda-beda, tetapi individu dipaksa untuk bisa beradaptasi di berbagai tempat dan waktu untuk memudahkan individu bersosialisasi maupun perihal pekerjaan. Begitu pula yang terjadi pada karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) yang mengharuskan karyawan dapat beradaptasi semaksimal mungkin di tempat kerja. Dalam perihal pekerjaan, karyawan diminta untuk bekerja sesuai target, dengan target tersebut peneliti ingin melihat bagaimana karyawan dapat mengingat target dari masing-masing karyawan dan bagaimana cara atau proses memperoleh target tersebut.

Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) memiliki cara berbeda-beda untuk mengingat target yang dikerjakan. Terdapat karyawan yang memakai benda bantuan seperti catatan kecil atau notes serta handphone berisi target apa saja yang harus dilakukan. Selain itu ada yang terbiasa tanpa benda bantuan, berasal dari kebiasaan melakukan pekerjaan dan menjadi terbiasa sehingga tidak memerlukan bantuan. Sedangkan proses untuk mencapai target, karyawan berusaha keras bekerja dengan semangat agar mencapai hasil maksimal. Tidak lupa juga karyawan mengevaluasi diri sendiri apabila memiliki kekurangan, sehingga kekurangan tersebut bisa di minimalisir dan diperbaiki.

Cara beradaptasi lainnya dengan kepatuhan pada aturan dalam perusahaan. Karyawan harus memiliki kesadaran untuk mematuhi peraturan agar tercipta keselarasan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain kewajiban patuh pada peraturan, karyawan juga dituntut untuk patuh pada sanksi yang diberikan apabila melanggar peraturan. Peneliti ingin melihat bagaimana karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) sadar dan patuh pada peraturan perusahaan serta bertanggung jawab dengan sanksi yang diberikan. Hasil dari wawancara yang peneliti lakukan, karyawan sadar penuh akan resiko pekerjaan yang cukup tinggi, keselamatan menjadi aturan penting yang harus dipatuhi sehingga karyawan benar-benar mentaati setiap prosedur yang ada. Beban kerja yang cukup berat mengharuskan karyawan tetap patuh pada aturan. Apabila ada karyawan tidak mematuhi peraturan, sanksi yang diberikan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Bisa berupa Surat Peringatan (SP), pemotongan gaji, dan tindakan disiplin lainnya.

Selain beradaptasi dengan pekerjaan, karyawan juga dituntut untuk memiliki hubungan baik serta bersosialisasi dengan sesama karyawan lainnya. Hal ini ditujukan agar antar karyawan memiliki keterikatan sehingga pekerjaan yang dilakukan berjalan dengan baik. Hubungan baik antar individu kedepannya dapat tercipta lingkungan kerja yang baik, dengan ini karyawan merasa senang bekerja di perusahaan dan tidak berpikir untuk pindah ke tempat lain. Dengan memperhatikan beberapa waktu bagaimana kebiasaan kerja di *Air Traffic Controller* (ATC) maka karyawan yang baru bergabung pun bisa mengikuti kebiasaan kerja itu. Pemahaman terhadap sesama rekan kerja juga menjadi hal penting, dimana bisa tercipta pemahaman yang sama karena memiliki beban kerja yang sama, sehingga perasaan untuk saling menjaga akan tumbuh. Melakukan aktivitas bersama didalam kantor maupun diluar kantor juga menjadi salah satu bentuk penyesuaian diri dan bersosialisasi.

Dimensi lainnya untuk menentukan *Employee Engagement* adalah Upaya Mencapai Tujuan Organisasi. Cara karyawan dalam meningkatkan kualitas diri dan target adalah salah satu indikator dari tujuan organisasi. Peneliti akan melihat kinerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) yang memiliki motivasi untuk meningkatkan target dan kualitas diri. Peningkatan terkait pekerjaan dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dalam lalu lintas penerbangan. Beberapa karyawan melakukan diskusi untuk peningkatan pekerjaan ditempat kerja, walaupun ada beberapa karyawan yang tidak mengikuti diskusi. Melakukan diskusi ini menjadi salah satu inisiatif dari karyawan untuk meningkatkan target tugas dan fungsi mereka. harus Beberapa karyawan mengakui bahwa diskusi perihal peningkatan pekerjaan dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Tercapainya target dengan maksimal juga dibutuhkan waktu, manajemen atau pengaturan waktu sangat diperhatikan oleh karyawan agar tetap mencapai target sesuai perencanaan. Berbagai cara dilakukan untuk mengatur waktu hingga mencapai target. Ada yang tidak menunda pekerjaan sehingga bisa cepat selesai. Tidak melakukan multitasking agar tetap fokus pada satu-persatu tugas

yang diberikan dan tidak kewalahan. Datang lebih awal dimaksudkan untuk mengerjakan pekerjaan lebih awal dari jam kantor sehingga bisa selesai lebih cepat. Beristirahat ditengah pekerjaan agar tidak penat dan tetap segar dalam pikiran, sehingga pekerjaan yang selesai bisa maksimal.

Peningkatan lainnya yang diperlukan selain peningkatan pekerjaan ialah peningkatan kualitas diri. Organisasi bertujuan salah satunya untuk meningkatkan kualitas para anggota dari segi pengalaman, keterampilan maupun pendidikan. Peningkatan kualitas diri bisa berdampak positif bagi karyawan maupun perusahaan. Dengan meningkatnya kualitas diri maka target yang tercapai akan semakin baik, apabila perusahaan memfasilitasi peningkatan kualitas diri tersebut, karyawan akan merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan. Selain fasilitas perusahaan, kualitas diri juga bisa ditingkatkan dari diskusi bersama rekan kerja serta pembelajaran sendiri. Beberapa karyawan meningkatkan kualitas diri dengan cara berbagi dengan rekan kerja lainnya agar bisa lebih memahami tentang *Air Traffic Controller (ATC)* dan berbagi informasi terkini perihal ATC. Beberapa karyawan juga menerima kritik sebagai penilaian untuk membangun dirinya sendiri agar menjadi lebih baik di masa depan. Pendidikan dan latihan (Diklat) juga dipercaya menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan kualitas diri, tetapi sayangnya perusahaan belum bisa secara merata untuk mengadakan diklat.

Selain upaya pada tujuan organisasi, karyawan juga harus dilihat berdasar pada kegigihan yang diarahkan untuk tujuan organisasi. Hal itu terlihat pada saat karyawan melakukan lembur untuk perihal pekerjaan dan tekanan ketika memiliki beban kerja yang berat. Peneliti melihat bahwa karyawan *Air Traffic Controller (ATC)* tidak memiliki jam lembur, karyawan diberikan jam kerja secara shift sehingga jarang sekali terjadi lembur untuk menyelesaikan pekerjaan. Beban kerja yang berat pasti selalu ada di berbagai kesempatan, para karyawan menyiasati beban kerja tersebut dengan berbagi dengan rekan kerja. Seperti memberi masukan atau sekedar memberi curahan hati agar tidak penat dengan beban pekerjaan yang tinggi. Beban atau tekanan kerja dapat di ringankan dengan saling berbagi antar rekan kerja. Solusi serta pendapat yang masuk bisa menjadi jalan keluar dari tugas yang berat. Maka dari itu seluruh dimensi *Employee Engagement* menjadi sebuah satu kesatuan yang mana tidak bisa dipisahkan. Karyawan secara tidak langsung dipaksa untuk memiliki keseluruhan dimensi *Employee Engagement* untuk bisa bekerja mencapai target yang maksimal. Perusahaan juga berpengaruh dari pimpinan yang menerima masukan, tersedia fasilitas peningkatan kualitas diri untuk para pegawai sehingga pegawai memiliki keterikatan serta komitmen kerja dengan perusahaan.

Tantangan yang sebenarnya dirasakan oleh Bandara Kertajati adalah meyakinkan masyarakat pengguna jasa atau penyedia jasa bahwa Bandara Kertajati bisa memberikan keuntungan dibanding bandara lainnya sehingga Bandara Kertajati bisa beroperasi secara maksimal. Setiap tantangan pasti ada solusi yang dibuat untuk menghadapi tantangan itu, oleh karena itu dibuatlah solusi yaitu menyediakan akses transportasi yang mudah dan murah untuk pengguna jasa dan penyedia jasa dari berbagai penyedia jasa di Jawa Barat. Dengan tantangan yang sudah disampaikan diatas, pandangan karyawan terkait komitmen kerja ATC dalam pelayannya terlihat bahwa Bandara Kertajati yang masih sepi tetap menjaga kualitas pelayannya. Berlanjut pada kondisi saat ini, cara karyawan meningkatkan keterikatan didalam dunia penerbangan iklim dan budaya organisasi yang kuat dan ditambahkan dengan pengetahuan dan pemahaman mengenai penerbangan akan menjadi modal untuk menjadikan karyawan sebagai asset dan modal bagi perusahaan. Cara beradaptasi yang biasanya karyawan lakukan dengan bandara baru seperti memahami budaya kerja di perusahaan tersebut dan bekerja secara professional. Meninggalkan kebiasaan buruk dan bersosialisasi dengan karyawan lain,

Hambatan dalam Penerapan *Employee Engagement* dalam Upaya Menunjang Komitmen Kerja *Air Traffic Controller (ATC)* di Bandara Kertajati

Setiap pekerjaan tidak lepas dari berbagai hambatan, mulai dari hambatan di lingkungan kerja, tugas dan fungsi, dan pelayanan. Tidak bisa dipungkiri hambatan menjadi salah satu pengaruh pegawai tidak terikat dengan perusahaan. Hal-hal yang menjadi hambatan salah satunya dari faktor

internal maupun eksternal di kantor. Faktor internal di kantor seperti kesalahpahaman antar rekan kerja dan perbedaan pendapat. Faktor penghambat dari eksternal kantor lebih kepada letak Bandara Kertajati yang jauh dari tempat lainnya termasuk rumah para pegawai.

Hambatan internal yang pertama dirasakan para karyawan *Air Traffic Controller (ATC)* adalah kesalahpahaman antar pegawai. Kesalahan yang terjadi terkait pertukaran jadwal dinas, yang mana kesalahpahaman itu bisa jadi membesar jika tidak langsung di selesaikan. Tetapi, dari hasil wawancara terdapat gambaran bahwa masalah internal seperti kesalahpahaman tidak sulit untuk diselesaikan, karyawan menganggap itu hal yang wajar terjadi dan biasanya langsung diselesaikan baik-baik dengan penyampaian ulang secara mendetail. Pekerjaan yang tumpang tindih juga termasuk hambatan internal yang karyawan rasakan. Hal ini menyebabkan pecah fokus dalam mengerjakan tugas, sehingga target tidak selesai tepat waktu.

Hambatan internal lainnya seperti perbedaan pendapat antar karyawan maupun pimpinan. Hal tersebut biasanya terjadi di dalam sebuah rapat, perbedaan pendapat bisa diselesaikan dengan pengambilan keputusan tertinggi ataupun dengan pengambilan keputusan terbanyak. Pengambilan keputusan tertinggi biasanya pemimpin yang akan memutuskan pendapat yang paling baik, sedangkan pengambilan keputusan terbanyak ialah pengambilan keputusan berdasar jumlah pemilih. Kemudian hambatan internal lainnya berupa tidak meratanya pendidikan dan latihan (Diklat) yang diberikan perusahaan. Hal ini menjadikan para karyawan merasa tidak adil karena diklat yang tidak merata.

Hambatan eksternal dinilai bersifat pribadi tetapi cukup berpengaruh pada kinerja karyawan apabila karyawan tidak bisa mengendalikannya. Hambatan eksternal yang peneliti dapatkan dari wawancara ialah jarak tempuh atau lokasi Bandara Kertajati yang jauh dari rumah para pegawai maupun jauh dari tempat lainnya. Hal ini termasuk hal wajar karena sebuah Bandara memerlukan lahan yang luas untuk penunjang penerbangan dan jauh dari pemukiman agar meminimalisir terjadinya hal yang tidak diinginkan. Pihak perusahaan biasanya tidak bisa membantu hambatan eksternal para pegawai, oleh karena itu hal ini bersifat pribadi.

Hambatan lain diantaranya dari alam dimana cuaca tidak mendukung untuk penerbangan, sehingga karyawan *Air Traffic Controller (ATC)* harus bekerja lebih keras jika ingin penerbangan aman dan selamat. Pelayanan lalu lintas akan terganggu apabila cuaca buruk, dan itu berpengaruh pada tingkat keselamatan layanan penerbangan.

Upaya dalam Mengatasi Hambatan pada Penerapan *Employee Engagement* dalam Menunjang Komitmen Kerja *Air Traffic Controller (ATC)* di Bandara Kertajati

Hambatan-hambatan dalam pekerjaan menjadi bumbu dalam setiap karier yang ada. Hambatan yang dilalui oleh karyawan bisa berdampak pada komitmen kerja terhadap perusahaan. Sebelumnya peneliti membahas salah satu hambatan internal yaitu tidak meratanya pendidikan dan latihan (Diklat). Diklat dinilai penting untuk peningkatan kualitas diri karyawan dan menjadi salah satu alasan keterikatan karyawan pada perusahaan. Kochan dan Dyer dalam Michael Armstrong dan Stephen Taylor (2014:188-189) mengatakan bahwa salah satu level dari komitmen kerja yaitu tingkat fungsional, yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan dan kompensasi kontinjensi yang memperkuat kerja sama, partisipasi dan kontribusi. Maka dari itu, pentingnya memberikan diklat yang merata agar terciptanya komitmen kerja yang mendalam.

Pada bab sebelumnya peneliti juga membahas tentang faktor yang memengaruhi komitmen karyawan, yakni:

1. Menerima pelatihan;
2. Puas dengan peluang karier;
3. Puas dengan sistem penilaian kinerja;
4. Berpikir manajer itu baik dalam manajemen orang (kepemimpinan);
5. Menemukan pekerjaan mereka menantang;
6. Berpikir perusahaan mereka membantu mereka mencapai keseimbangan kehidupan kerja;
7. Puas dengan komunikasi atau kinerja perusahaan

Hal-hal diatas adalah upaya-upaya untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dengan perusahaan. Terlihat pada faktor pertama yaitu menerima pelatihan, karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) menyatakan bahwa diklat dilakukan secara tidak merata, sehingga karyawan ATC tidak mendapatkan diklat yang seharusnya. Faktor ke-dua yaitu puas dengan peluang karier, terlihat dari wawancara bahwa terdapat karier yang cukup menjanjikan sehingga karyawan cukup bersemangat dengan jenjang karier yang ada. Faktor ke-tiga yaitu puas dalam sistem penilaian kerja, pada wawancara karyawan ATC tidak mendapati masalah dengan sistem penilaian kerja yang ada. Faktor ke-empat yaitu kepemimpinan, pelaksana ATC mengungkapkan bahwa supervisor mereka bisa diandalkan apabila diperlukan, dan bisa memimpin serta mengarahkan para pelaksana dengan baik. Faktor ke-lima yaitu pekerjaan yang menantang, seluruh karyawan ATC setuju bila pekerjaan ini cukup menantang dan memiliki resiko tinggi dari keselamatan saat layanan penerbangan. Faktor ke-enam yaitu perusahaan membantu dalam mencapai keseimbangan kerja, dalam hal ini karyawan ATC masih ragu untuk menyetujui atau tidak dikarenakan masa kerja yang masih singkat sehingga belum ditemukan pencapaian keseimbangan kerja dari perusahaan. Faktor ke-tujuh yaitu puas pada komunikasi dan kinerja, dalam faktor ini beberapa karyawan ATC berpendapat bahwa komunikasi internal itu cukup mudah dilakukan, tetapi menjadi sulit ketika perbedaan pendapat dengan pemimpin, sehingga pendapat pemimpin yang akan dipilih dan dilaksanakan

SIMPULAN DAN SARAN

Penerapan Employee Engagement dalam upaya menunjang komitmen kerja karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) sudah cukup baik, tetapi masih memiliki beberapa kekurangan. Sesuai dengan beberapa indikator dan konsep yang digunakan, kesimpulan dari pemaparan diatas yaitu:

1. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) sudah memiliki inisiatif pribadi berdasar pada kemandirian dalam bekerja tanpa pengawasan supervisor. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) mengutamakan keselamatan pertama, kemudian efisiensi pekerjaan. Berani untuk mengungkapkan pendapat yang dinilai akan membantu dalam pekerjaan dan berani untuk mengungkapkan terobosan baru dan tidak menemukan hambatan dalam menyampaikan pendapat. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) memiliki kemampuan beradaptasi yang baik. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dapat mengingat target pekerjaan mereka, beberapa dibantu dengan notes, catatan kecil, atau catatan dalam handphone. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) selalu bekerja mencapai target yang ditentukan tanpa hambatan, serta memiliki kesadaran penuh dengan mematuhi aturan yang ada di perusahaan dan bertanggung jawab akan sanksi yang diterima ketika melakukan kesalahan. Sanksi yang diberikan bisa berupa Surat Peringatan (SP), pemotongan gaji, atau pendisiplinan. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dapat bersosialisasi dan menyesuaikan diri dengan baik antar rekan kerja maupun lingkungan kerja. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) bisa mengatur waktu dengan baik untuk mencapai targetnya, dengan upaya datang lebih awal, tidak menunda pekerjaan, dan fokus pada satu persatu pekerjaan. Sering berbagi antar rekan kerja tentang pendapat atau masukan terhadap diri sendiri untuk meningkatkan kualitas diri. Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) dapat mengatasi beban kerja yang tinggi dengan mendengar masukan dari rekan kerja, sehingga tidak membuat kesalahan dalam pekerjaan.
2. Hambatan-hambatan yang ada pada internal maupun eksternal perusahaan seperti: a) perbedaan pendapat; b) tidak meratanya diklat; c) kesalahpahaman antar rekan kerja; d) tumpang tindih tugas; e) jarak Bandara Internasional Kertajati yang jauh dari rumah karyawan.
3. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai komitmen kerja Karyawan *Air Traffic Controller* (ATC) sudah cukup baik tetapi belum maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes et al. 2010. *Creating an Engaged Workforce*. United Kingdom: CIPD.
- Armstrong, Michael dan Stephen Taylor. 2014.
- Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. United Kingdoms: KoganPage.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2012. *CIPD Annual Review 2012-13*. United Kingdom: CIPD.
- Crawford et al. 2013. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London, Oxford: Routledge.
- Guest, David E. 2013. *HRM Performance: Achievements and Challenges*. United States: Wiley.
- Mkheimer, Ibrahim dan Salameh A. Mjlae, "Factors of Employee Engagement and Organizational Development: Are they Linked?", dalam *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8, Issue-5, January.
- Muliawan, Yudi, 2017, "Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Badja Baru Palembang", dalam *JEMBATAN – Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2*, Oktober.
- Mulyadi, M. 2016. *Metode Penelitian Praktis: Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Publica Press.
- Puspa, Deisya Monika, 2018, "Pengaruh Employee Engagemet Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Generasi Y", dalam *Jurnal Manajemen Vol. 15, No. 2, November*: 181-194.
- Puspadewi, Ulfa Isnani dan Suharnomo, 2016, "Analisis Tentang Employee Engagement Pada Perusahaan Jasa (Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang)", dalam *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, Volume 5, Nomor 3, Halaman 1- 14.
- Rizkiani, Bonyta Ermintika dan Dian Ratna Sawitri, 2015, "Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta", dalam *Jurnal Empati*, Oktober, Volume 4(4), 38-43.
- Robbins, S.P & Coulter. 2010. *Manajemen edisi kesepuluh (jilid 2)*. Jakarta : Erlangga.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stairs, M and Galpin, M. 2010. *Positive Engagement: From Employee Engagement To Workplace Happiness*. New York: Oxford University Press.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Truss, Catherine et, al. 2013. *Employee Engagement: Theory and Practice*. Oxford: Routledge.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yalabik et al, 2013, "Work Engagement As Mediator Between Employee Attitudes And Outcomes", dalam *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), pp 2799–823.
- Yuswardi, 2019, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan pada Hotel Berbintang di Batam", dalam *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No 2*, Juni.