

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis penerbangan di Indonesia melaju dengan pesat, salah satu penyebabnya adalah karena Indonesia merupakan negara kepulauan dimana masyarakatnya banyak menggunakan jasa transportasi udara untuk berpergian. Sementara itu, pertumbuhan ekonomi Indonesia pun menjadi sumber penghasilan yang besar bagi maskapai penerbangan. Wakil Menteri Perhubungan Bambang Susantono menuturkan bahwa dunia penerbangan sangat kompetitif dan merupakan bisnis yang padat modal, padat teknologi, dan padat karya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan bisnis ini juga harus mempunyai keterampilan khusus, sehingga harus dibayar mahal (<http://www.beritasatu.com/fokus/106479-industri-penerbangan-yangkiankompetitif.html>). Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mempersiapkan dan meningkatkan kualitasnya, salah satunya adalah mempersiapkan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia yang dapat bersaing. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi aset bagi semua perusahaan.

Sektor penerbangan di Indonesia sendiri mengalami pertumbuhan positif, bahkan Asosiasi Angkutan Udara Internasional (*International Air Transport Association (IATA)*) memprediksi selama periode 2010-2014, laju pertumbuhan penerbangan dalam negeri bisa mencapai 10% per tahun. Pada tahun 2014, IATA memprediksi jumlah penumpang domestik sebesar 38,90 juta orang. Indonesia akan menjadi pasar terbesar kesembilan di dunia untuk perjalanan domestik. Dalam periode yang sama, Indonesia pun menjadi pasar dengan pertumbuhan jumlah perjalanan internasional tercepat keenam di dunia. Tingkat

pertumbuhan tahunan berkisar 9,3%. Adapun jumlah penumpang untuk rute internasional pada 2014 sekitar 22,70 juta orang.

Menurut ketua *Indonesia Aircraft Maintenance Service Association* (IAMSA), di tahun 2016 industri penerbangan di Indonesia sendiri menempati nomor dua di dunia setelah China. Pertumbuhan tersebut dilihat dari pemesanan pesawat setiap tahunnya, peningkatan nilai bisnis, penambahan jumlah penumpang, pertumbuhan ekonomi, populasi dan letak geografis (Tony Hartawan dalam <https://bisnis.tempo.co/read/news/2016/12/02/090825045/industri-penerbangan-indonesia-nomor-dua-dunia>. 2016). Hal yang serupa disampaikan oleh Menteri Perindustrian, Airlangga Hartarto, bahwa industri penerbangan dalam negeri di tahun 2016 terus mengalami pertumbuhan yang signifikan. Hal ini terlihat dari proyek pembuatan pesawat terbang yang tengah dilakukan oleh sejumlah instansi dan pihak swasta, seperti Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN), PT. Regio Aviasi Industri, dan juga Dirgantara Indonesia (DI). (<http://www.airmagz.com/2101/industri-penerbangan-terus-berkembang.-terus-berkembang.html>)

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa maskapai penerbangan terbaik di Indonesia (Wilfridus Setu Embu. <https://www.merdeka.com/uang/garuda-indonesia-dinobatkan-maskapai-pelayananterbaik-ri.html>. 2017) yang sudah berdiri sejak Maret 1950 yang bergerak di bidang industri penerbangan dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perusahaan penerbangan ini mengoperasikan rute penerbangan dari dan menuju berbagai destinasi domestik maupun internasional. Seiring waktu dan perkembangan usahanya, Garuda Indonesia memperluas rute penerbangannya juga merevitalisasi dan terjadi restrukturasi terhadap seluruh kegiatan operasional guna memasuki era persaingan terbuka industri penerbangan baik di kalangan nasional maupun internasional.

Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia memiliki lima *base* kantor perusahaan, yaitu Jakarta (JKT), Makassar (UPG), Denpasar (DPS), Medan (MES), dan Surabaya (SUB). Tidak ada perbedaan yang spesifik terhadap fasilitas yang dimiliki. Hampir semua fasilitas sama, yang membedakan adalah jumlah fasilitas yang disesuaikan dengan banyaknya awak kabin, contohnya *crew briefing room* di Jakarta lebih banyak dari yang lainnya. Hal ini dikarenakan total *crew* yang lebih banyak, sekitar 3000 lebih orang, sehingga menjadikannya lebih *complex* dan memiliki *case* yang lebih banyak.

Sebagai maskapai penerbangan yang semakin melebarkan sayapnya untuk menjadi “*global player*”, maka perusahaan Garuda Indonesia harus senantiasa mengedepankan pelayanan secara profesional kepada konsumen sesuai dengan visi dan misi yang dimilikinya. Visi dari Garuda Indonesia yaitu menjadi perusahaan penerbangan yang andal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia. Misi Garuda Indonesia yaitu sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa (*flag carrier*) Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang profesional. Keramahan Indonesia terlihat dari konsep pelayanan yang diberikan maskapai penerbangan Garuda Indonesia yaitu Garuda Indonesia *Experience* yang didasarkan pada “*Five senses*”, yaitu *sight, sound, scent, taste, dan touch* yang dimulai dari *pre-journey, pre-flight, in-flight, post-flight, dan post-journey* (Laporan Tahunan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2015).

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, pada September 2013 lalu, Garuda Indonesia terpilih sebagai “*Best in Region: Asia and Australia*” dalam ajang “*Passenger Choice Awards 2013*”. Di tahun yang sama, Garuda Indonesia juga memperoleh penghargaan “*The World’s Best Economy Class*”. Kemudian pada tahun 2014 Garuda Indonesia meraih kembali penghargaan yang sama dari “*Airline Passenger Experience Association*” (APEX).

Dalam ajang penghargaan yang sama, Garuda Indonesia juga terpilih sebagai “*Top Five Airlines with Best Overall Passenger Experience*”, “*Top Five Airlines with Best Cabin Ambiance*”, “*Top Five Airlines with Best Food and Beverage*”. Pada 15 Juli 2014, Garuda Indonesia berhasil meraih penghargaan internasional sebagai maskapai dengan “*The World’s Best Cabin Crew 2014*” dari Skytrax, yaitu lembaga survey penerbangan independen. Di tahun yang sama, Garuda Indonesia masuk dalam jajaran “*The World’s Top Ten Airlines*” dengan peringkat ketujuh yang pada tahun sebelumnya berada pada peringkat delapan. (<https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/Ga-terpilih-sebagai-maskapai-terbaik.page>). Di tahun 2016, Garuda Indonesia menduduki peringkat 11 dalam “*The World’s Top 100 Airlines in 2016*” (<http://travel.kompas.com/read/2016/07/14/133100227/100.maskapai.terbaik.di.dunia.garuda.indonesia.di.peringkat.berapa.>).

Berbagai penghargaan yang diraih Garuda Indonesia setiap tahunnya menjadikan perusahaan maskapai tersebut perlu memikirkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar tidak terjadi *turnover intentions*. *Turnover intentions* adalah keinginan pindah atau keluar dari pekerjaan yang dimiliki, yang mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut (Wijayanti, 2005).

Pada saat ini Garuda Indonesia memiliki karyawan sebanyak 8.248 orang, dengan tingkat *turnover* perseroan sejumlah 644 orang (8%) terdiri dari 213 orang karyawan darat, 80 pilot, dan 351 awak kabin. Secara umum, tingkat *turnover* karyawan masih didominasi oleh awak kabin yang mencatatkan *turnover* hingga 9,99%, kembali naik dari 8,08% pada tahun sebelumnya (Laporan Tahunan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2015). Menurut *chief flight attendant base* CKG mengatakan bahwa terhitung dari Januari 2017 sampai Oktober 2017 sudah 200 awak kabin keluar dari perusahaan dan setelah dilakukan beberapa

kali proses *recruitment* hingga saat ini baru mendapat 170 awak kabin. Menurutnya, *turnover* yang tinggi ini menghabiskan biaya yang cukup besar. *Turnover* yang meningkat dari tahun sebelumnya pada perusahaan penerbangan maskapai Garuda Indonesia dirasakan cukup signifikan oleh perusahaan. Hal ini karena peningkatan *turnover* menjadikan pengeluaran perusahaan menjadi lebih besar. Pengeluaran perusahaan tersebut dimulai dari proses rekrutmen, kemudian dilanjutkan dengan tahap seleksi, dimana para calon awak kabin disaring melalui tujuh tahap seleksi. Selain itu pula terdapat biaya pelatihan (*indoor, outdoor*) yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan. Hal ini karena karyawan baru dengan minimnya pengetahuan dan pengalaman dapat menyebabkan menurunnya pelayanan.

Peran-peran yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan merupakan hal penting dalam pencapaian proses kegiatan dan tujuan-tujuan perusahaan yang terdapat dalam visi dan misi perusahaan itu sendiri. Karyawan dapat dikatakan menjadi salah satu sumber daya penentu keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu, jika karyawan menjadi aset utama dalam suatu perusahaan maka perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya yang dapat menunjang kegiatan dan prestasinya. Sejauh mana perusahaan dapat berjalan dan mengeksistensikan diri bukan hanya ditentukan oleh pemimpin perusahaan, melainkan peran-peran para karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan konsep yang menyatakan bahwa manajemen manusia dalam lingkungan kerja merupakan bagian yang menyatu dengan proses manajemen, serta organisasi yang terolah dengan baik pada umumnya melihat pekerja sebagai sumber dari kualitas dan pemerolehan produktivitas (Tella, Ayeni, & Popoola, 2007).

Awak kabin merupakan karyawan perusahaan pengangkutan umum yang bertugas melayani penumpang selama penerbangan yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebelum penerbangan yaitu untuk memeriksa semua *equipment* lengkap dan berfungsi

dengan baik, memeriksa kelengkapan dan kesesuaian *uplift* (*meal, beverages*). Kemudian saat terbang awak kabin memiliki tugas untuk menyambut penumpang dan membantu proses *boarding* penumpang, memeriksa dokumen penerbangan, melakukan *safety demonstration*, memeriksa keadaan penumpang dan keadaan kabin, dan melaksanakan *meal service*. Setelah penerbangan awak kabin memiliki tugas untuk mengembalikan seluruh peralatan ke tempat penyimpanannya, mengunci *trolley* dan *compartement*, memastikan setiap penumpang memakai *safety belt*, mengucapkan terimakasih kepada penumpang, membantu penumpang dengan barang bawaan mereka, dan memastikan tidak ada barang yang tertinggal.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap awak kabin, untuk menjadi seorang awak kabin terdapat tujuh tahap seleksi yang harus dilakukan sehingga memiliki kualifikasi sendiri dan pendidikan yang harus ditempuh. Awak kabin yang telah diterima oleh perusahaan akan mengikuti berbagai macam pelatihan baik *indoor* maupun *outdoor* sebelum bekerja terjun ke lapangan. Dimulai dengan mengikuti *ground school* atau *training* selama sekitar empat bulan yang banyak dilaksanakan di alam terbuka. Misalnya seperti mengikuti pelatihan *jungle survival* dimana para awak kabin diajarkan untuk dapat bertahan hidup dengan perlengkapan seadanya. Awak kabin dilatih dengan tidur ditenda, sigap dalam keadaan darurat, misal jika pesawat mengalami *crash* dan harus mendarat darurat di alam terbuka. Pada intinya selama pelatihan ini bertujuan untuk membantuk karakter dan mental awak kabin agar lebih kuat dan jauh lebih disiplin dari sebelumnya.

Pelatihan *indoor*, misalnya mengikuti sekolah awak kabin, mereka diajarkan tentang *aviation*, bagaimana memberikan pelayanan selama terbang, memastikan keselamatan dan keamanan para penumpang, bagaimana cara penyelamatan penumpang jika terjadi masalah pada pesawat bahkan jika menghadapi teroris. Para awak kabin juga diajarkan bagaimana

harus bersikap, seperti pelatihan *table manner*, bagaimana cara berkomunikasi, sampai pada cara berpakaian dan merias diri untuk menjaga penampilan agar tetap menarik.

Pelatihan *safety* merupakan *primary job*, hal ini disebabkan karena Garuda Indonesia dalam pelayanannya sangat mengedepankan perihal keamanan. Pelatihan dilakukan dengan membuat situasi dan kondisi yang menyerupai aslinya, yaitu dengan menggunakan *mock up interior* pesawat dan kolam renang untuk *wet drill*. Pelatihan tersebut merupakan pelatihan *flight safety training*, yaitu pelatihan bagaimana mengevakuasi penumpang jika ada pendaratan darurat. Menjadi awak kabin memiliki tanggung jawab yang sangat besar. Awak kabin diharuskan mengutamakan dan memastikan keamanan dan keselamatan para penumpang. Misal, apabila terjadi *emergency* yang mengharuskan pesawat melakukan pendaratan darurat di laut maupun di darat, mereka sebagai awak kabin harus siap dengan keadaan apapun. Awak kabin harus mampu mengeluarkan ratusan penumpang dalam waktu 90 detik jika terjadi evakuasi. Para awak kabin juga menjalani psikotes, kemudian mengikuti tes untuk mengukur kemampuan berbahasa Inggris menggunakan alat tes TOEIC.

Tahapan status karyawan yang ada di Garuda Indonesia sendiri mempunyai kebijakan 2-1-2. Dimulai dengan selama dua tahun karyawan tersebut dikontrak. Kemudian setelah kontrak habis, apabila kinerja karyawan tersebut dinilai perusahaan sangat bagus dan memuaskan maka dapat diangkat menjadi karyawan tetap, namun apabila kinerja karyawan biasa saja maka kontrak dapat diperpanjang selama satu tahun. Lalu jika kontrak kedua habis, diperpanjang lagi selama dua tahun. Kemudian diangkat menjadi karyawan tetap, sehingga total lima tahun kerja untuk menjadi karyawan tetap. Namun, semua perpanjangan dan pengangkatan karyawan ini ditentukan oleh kinerja masing-masing karyawan. Apabila kinerja karyawan sangat bagus dalam dua atau tiga tahun pun bisa langsung diangkat menjadi karyawan tetap.

Pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan membuat perusahaan perlu memertahankan keberadaan karyawan tersebut. Keberadaan karyawan sangat berhubungan dengan seberapa besar keterikatan (*engagement*) karyawan tersebut pada perusahaan dimana ia bekerja, agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal, maka mereka harus merasa terikat (*engaged*). Menurut Macey *et al* (2009) rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Begitu pula pada perusahaan maskapai penerbangan Garuda Indonesia, dengan tingginya *turnover* pada karyawan yang bekerja sebagai awak kabin, maka perlu dipikirkan bagaimana cara untuk membuat karyawan khususnya awak kabin merasa *engaged*. Jika perusahaan memiliki karyawan dengan rasa keterikatannya tinggi maka akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut juga kepuasannya akan meningkat (Rachmawati, 2013).

Work engagement didefinisikan sebagai suatu penghayatan positif dan rasa terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai oleh adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002:74 dalam Bakker, 2010). Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam menentukan derajat tinggi atau rendahnya *work engagement* yang dimiliki oleh seseorang. Dimensi *vigor* ditandai dengan tingginya level energi dan resiliensi mental saat bekerja, kemauan untuk mengerahkan upaya, dan persisten ketika menghadapi hambatan dalam bekerja. Awak kabin maskapai penerbangan Garuda Indonesia berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi hambatan kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 20 awak kabin Garuda Indonesia dapat diketahui bahwa 16 awak kabin (80%) merasa pola tidurnya tidak teratur sehingga jam tubuh yang sulit diubah, walaupun begitu mereka merasa mampu bekerja di bawah tekanan dan merasa harus profesional dalam bekerja. Mereka menyadari dan berusaha mengatur durasi waktu tidur, sehingga memiliki waktu tidur yang cukup. Sedangkan empat

awak kabin lainnya (20%) mengeluhkan terkadang mereka merasa kelelahan, padahal sebagai awak kabin diperlukan energi yang tinggi agar dapat mengerahkan upaya dalam menjalani tugas yang diberikan dengan baik.

Dimensi *dedication* mengacu pada perasaan penting dari pekerjaannya serta pelibatan diri yang kuat terhadap pekerjaan, merasa antusias (*enthusiasm*) dan bangga (*pride*) tentang pekerjaan yang dimiliki, dan perasaan terinspirasi serta tertantang dengan pekerjaannya. Awak kabin maskapai penerbangan Garuda Indonesia harus melibatkan dirinya mulai dari merencanakan bagaimana agar perjalanan penerbangan membuat penumpang aman dan nyaman. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, sebanyak 17 awak kabin (85%) menghayati mereka bersemangat untuk mengikuti pelatihan dan tuntutan pekerjaan yang diberikan dan menghayati bahwa adanya tuntutan-tuntutan dalam pekerjaan. Kemudian sebanyak tiga awak kabin lainnya (15%) merasa tertantang dengan perbedaan budaya yang ada pada setiap daerah. Awak kabin dituntut untuk profesional melaksanakan pekerjaannya dalam melayani penumpang sesuai konsep Garuda Indonesia *Experience*.

Dimensi yang terakhir adalah *absorption* mengacu pada menjadi benar-benar dan dengan senang hati terjun dalam pekerjaannya, serta ia memiliki konsentrasi penuh juga keasyikan ketika bekerja sehingga memiliki kesulitan memisahkan diri dari pekerjaannya serta merasa waktu berlalu dengan cepat dan lupa dengan segala sesuatu yang ada di sekitarnya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diperoleh sebanyak 18 awak kabin (90%) menyenangi lingkungan kerja di maskapai penerbangan Garuda Indonesia dan merasa menjadi bagian dari pekerjaannya juga perusahaan tempat mereka bekerja. Walaupun begitu hanya dua awak kabin (10%) yang meminta kepada perusahaan untuk diberikan kelas tambahan guna menambah wawasan dan meningkatkan kemampuan.

Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam menentukan derajat tinggi atau rendahnya *work engagement* yang dimiliki oleh seseorang. Dengan adanya *work*

engagement yang tinggi pada awak kabin akan membuat awak kabin merasa terdorong untuk berusaha terus dengan mengerahkan seluruh tenaganya agar mencapai tujuan dan selalu menginginkan keberhasilan, serta memiliki perasaan antusias terhadap pekerjaannya, dan konsentrasi yang tinggi saat bekerja. Apabila awak kabin memiliki *work engagement* yang rendah maka awak kabin akan memiliki sikap negatif, pesimis, dan tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, memiliki kemungkinan *turnover* dan *absenteeism* yang tinggi (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). *Work engagement* memang dibutuhkan oleh organisasi dimana pekerjaannya berinteraksi dengan *customer*, klien, pasien, dan juga dengan pelajar (Bakker, dkk, 2010, hlm. 5). Pekerjaan-pekerjaan tersebut memiliki satu kesamaan yaitu pekerjaan yang melibatkan kualitas pelayanan sebagai modal utamanya. Begitupun halnya dengan awak kabin, mereka bekerja untuk memberikan pelayanan bagi penumpang penerbangan. Tingginya *turnover* pada awak kabin membuat kualitas pelayanan berkurang dan tingginya biaya yang perusahaan keluarkan untuk menjaring tenaga kerja baru, hal ini disebabkan karena awak kabin yang baru dengan pengetahuan dan kemampuan yang minim membutuhkan berbagai pelatihan.

Menurut Federman (2009) karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dicirikan dengan fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pekerjaan berikutnya, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasakan tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, dan bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa. Sedangkan apabila *work engagement* yang dimiliki rendah, maka kinerjanya pun menjadi menurun, tidak memiliki semangat ketika bekerja sehingga usaha yang dikeluarkannya pun tidak optimal, dan tidak menikmati pekerjaannya.

Dengan demikian, *work engagement* merupakan indikator penting dalam mencapai kegiatan operasional Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia dan demi meningkatkan

kualitas pelayanan kepada konsumen, maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dalam melakukan bidang pekerjaannya. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *work engagement* pada karyawan yang berprofesi sebagai awak kabin (*flight attendant*).

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *work engagement* pada karyawan yang bekerja sebagai awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia di Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai derajat *work engagement* pada awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *work engagement* dan dimensi-dimensinya serta kaitannya dengan faktor yang mempengaruhi pada karyawan yang bekerja sebagai awak kabin pada maskapai penerbangan Garuda Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Menambah informasi dan gambaran mengenai Psikologi Industri khususnya mengenai *work engagement* pada awak kabin.
2. Memberi informasi dan referensi untuk peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai *work engagement* di bidang industri dan organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada awak kabin maskapai Garuda Indonesia mengenai gambaran *work engagement* yang dimiliki, sehingga dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas diri maupun kinerja dalam mengerjakan pekerjaannya.
2. Memberikan informasi kepada pihak manajemen perusahaan yaitu bagian *human capital* dan *chief flight attendant* mengenai gambaran *work engagement* pada awak kabin maskapai Garuda Indonesia sehingga perusahaan dapat menyikapi kondisi *work engagement* dengan tepat, memberi pelatihan, dan pendidikan, serta memotivasi awak kabin untuk lebih *engaged* dengan pekerjaannya.

1.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan Buku Klasifikasi Baku Jabatan Indonesia (2014), awak kabin merupakan tenaga pelayanan perjalanan yang memastikan kenyamanan dan keamanan penumpang, melayani makanan dan minuman, dan memberikan layanan personal. Terdapat beberapa tugas pokok dari seorang awak kabin yang terbagi menjadi beberapa bagian yaitu

persiapan dan pengecekan sebelum lepas landas, setelah lepas landas, sebelum mendarat, setelah mendarat, dan selama *transit*.

Berdasarkan *Job Demands – Resources Model (JD-R)*, *job resources* dan *personal resources* saling berkaitan satu sama lain dan merupakan timbal balik. Dalam JD-R model *work engagement* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2014), *job resources* dapat terlihat dari *autonomy*, *performance feedback*, dan *social support*.

Autonomi (*autonomy*) merupakan kebebasan yang dimiliki karyawan pada saat bekerja. Kebebasan bagi awak kabin maskapai penerbangan Garuda Indonesia yaitu dalam menentukan bagaimana kerjasama antar anggota ketika akan melakukan penerbangan, kebebasan dalam mencari solusi ketika menghadapi hambatan, dan pembagian tugas ketika melakukan penerbangan dan karyawan dapat menyalurkan ide sehingga mereka dapat merasa berharga. Misalnya ketika salah satu awak kabin mendapat masalah dengan penumpang yang marah kepadanya karena penumpang tersebut membawa barang bawaan yang melebihi kapasitas ke dalam kabin, dimana seharusnya barang bawaan tersebut dimasukkan ke bagasi pesawat. Maka dari itu awak kabin meminta izin penumpang tersebut untuk dapat memindahkan barang bawanya ke bagasi pesawat. Pada kasus ini awak kabin tersebut dapat mengatasinya dengan berpindah posisi dengan awak kabin lain agar tidak bertemu dengan penumpang yang marah kepadanya.

Performance feedback awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia merupakan penilaian yang berasal dari sesama rekan kerja dan *Chief flight attendants*. Akan ada yang menilai serta melihat kinerja awak kabin, dan segala yang dilakukannya akan dicatat. Awak kabin mempunyai target yang harus diselesaikan. Di tahun pertama, para awak kabin akan diberi rapot. Rapot tersebut berisi apakah awak kabin sudah memenuhi kriteria perusahaan atau belum. Penilaian ini menggunakan lembar evaluasi untuk menilai

kinerja awak kabin ketika melakukan penerbangan. Selain itu, penilaian juga dilakukan di dalam kelas ketika para awak kabin sedang melakukan *training*.

Social support merupakan sikap memberikan semangat dan saling bantu yang didapatkan dari keluarga yang ikut mendukung pekerjaan mereka. Selain itu juga datang dari sesama rekan kerja, dan juga atasan. Awak kabin Garuda Indonesia sendiri mendapat dukungan dari keluarganya, rekan kerja, maupun atasannya. Oleh sebab itu, awak kabin perlu mengembangkan hubungan dengan rekan-rekan kerja mereka secara cepat, hal tersebut merupakan suatu proses pengarahan standar *pre-flight*. Karenanya, jelas bahwa ada keragaman yang tinggi sehubungan dengan tingkat dukungan yang awak kabin terima dari rekan-rekan kerja mereka dalam setiap perjalanan.

Awak kabin harus memiliki sumber daya kerja (*job resource*) yang merupakan sumber untuk melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang awak kabin. Menurut Bakker (2010), *job resource* merupakan dimensi-dimensi pada pekerjaan yang fungsional untuk mencapai *goal*, yang dapat meminimalkan tuntutan kerja (*job demands*) dan mengurangi biaya serta mengembangkan sumber daya pribadi (*personal resources*). Menurut model JD-R, *job resource* tidak hanya diperlukan untuk memenuhi *job demands*, namun juga berkontribusi secara unik terhadap *employees' wellness*. Terutama, *job resource* memulai proses motivasi yang dapat mengarah pada tingginya keterlibatan dan kinerja kerja (Bakker & Demerouti, 2008 dalam *Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants*).

Dalam bekerja awak kabin tidak hanya memiliki *job resources* (sumber daya kerja), namun awak kabin juga memiliki *personal resources* (sumber daya pribadi) yang dikarakteristikan dengan *self efficacy*, *optimism*, *resillience*, dan *hope*. *Personal resources* didefinisikan sebagai dimensi kognitif dan afektif dari kepribadian yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan.

Self efficacy merupakan persepsi individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas atau tuntutan dalam berbagai konteks. Awak kabin yang memiliki *self efficacy*, mereka akan percaya dan yakin pada kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan yang ada, seperti melayani penumpang dari mulai keberangkatan di dalam pesawat hingga mendarat, serta memberikan kenyamanan dan rasa aman bagi penumpang pesawat.

Optimism terkait dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk bisa berhasil dan sukses dalam hidupnya. *Optimism* pada awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia, terlihat bahwa mereka yakin akan mendapatkan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang dan juga merasa yakin dengan pelatihan yang diberikan dapat mengembangkan kemampuan mereka sehingga mereka lebih siap saat berada di lapangan.

Selanjutnya, *resillience* merupakan proses adaptasi di bawah tekanan untuk memertahankan hasil yang positif dalam menghadapi peristiwa kehidupan yang negatif. Awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang memiliki *resillience* merupakan awak kabin yang mampu untuk bertahan menghadapi dan mengatasi masalah ataupun kesulitan yang muncul dalam pekerjaannya. Misalnya, dengan perbedaan waktu di setiap daerah membuat *bodyclock* awak kabin terganggu, akibatnya mereka kurang tidur maupun sulit tidur. Waktu merupakan tekanan tersendiri bagi awak kabin, mereka harus dapat membagi waktunya sebaik mungkin agar tubuh tetap fit dan bugar.

Hope yaitu kemampuan untuk merencanakan jalur untuk tujuan yang diinginkan meskipun terdapat hambatan. Awak kabin memiliki harapan bahwa mereka akan berhasil dalam menghadapi setiap hambatan yang mungkin terjadi. Mereka juga mempunyai harapan agar penumpang mereka puas dengan pelayanan penerbangan yang diberikan.

Awak kabin memiliki tuntutan pekerjaan yang disebut dengan *job demands*. *Job demands* didefinisikan sebagai dimensi-dimensi fisik, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membutuhkan usaha secara fisik dan atau psikologis yang bersifat menuntut dan memerintah bagi awak kabin. *Job demands* yang dimiliki oleh awak kabin pada maskapai penerbangan Garuda Indonesia, yaitu, *work pressure*, *emotional demands*, *mental demands*, dan *physical demands*.

Work pressure merupakan tekanan kerja yang dimiliki karyawan. *Work pressure* yang dimiliki awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia, yaitu mereka diharuskan untuk belajar di dalam kelas layaknya bersekolah ketika tidak mendapat jam terbang. Selain itu, mereka diharuskan untuk mengikuti pelatihan dua tahun sekali yang diwajibkan negara. Pelatihan tersebut berguna sebagai penentu kenaikan tingkat pada awak kabin. Tekanan kerja juga dialami awak kabin apabila mereka menerima *complain* dari penumpang tentang barang bawaannya atau pilihan makanan, awak kabin juga harus mengetahui dan mampu menyesuaikan karakter setiap orang dengan latar belakang daerah yang berbeda, maka dari itu awak kabin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Awak kabin dituntut untuk dapat bekerja dengan cepat dan dapat melakukan *multitasking*, mereka juga dituntut untuk dapat mengatur waktu mereka dengan baik.

Emotional demands (tuntutan emosi) awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia merupakan tuntutan dari perasaan yang timbul dalam menjalankan pekerjaannya, seperti ketika awak kabin diharuskan menyambut penumpang dengan ramah tamah meskipun sebenarnya emosi awak kabin sedang tidak dalam keadaan yang baik. Selain itu awak kabin harus memiliki kesabaran yang tinggi apabila menghadapi penumpang yang memarahi ataupun mengeluh.

Mental demands (tuntutan mental) merupakan tuntutan dari sisi kognisi dalam mengerjakan tugasnya. *Mental demands* yang dimiliki awak kabin maskapai penerbangan

Garuda Indonesia misalnya awak kabin harus dapat memikirkan solusi ketika terdapat masalah dalam suatu kejadian. Contohnya ketika pesawat dalam keadaan bermasalah, awak kabin tahu apa yang harus mereka lakukan untuk mengamankan penumpang.

Physical demands merupakan tuntutan fisik, misalnya awak kabin dituntut untuk memiliki stamina tubuh yang baik. *Physical demands* yang dimiliki awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yaitu memiliki waktu tidur yang cukup sehingga tubuh fit dan bugar. Ketika melakukan pekerjaannya, awak kabin tersebut diharapkan berada dalam keadaan tubuh yang sehat. Hal ini dikarenakan mereka dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara optimal dengan memberikan pelayanan dan menjaga keamanan serta keselamatan penumpang saat penerbangan.

Dalam *job demands-resource model* (JD-R), *job resource* adalah variabel penahan agar *job demands* tidak menyebabkan *exhaustion* pada pekerja. Pekerja yang mampu memenuhi *job resources* pada pekerjaannya, membuat *job demands* akan lebih cepat terselesaikan sehingga mempunyai tingkat *exhaustion* yang lebih cepat teratasi dan tingkat yang lebih rendah (Bakker et al. 2005, dalam Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). *Job resource* tertentu menjadi prediktor penting dari tingkat *engagement*. *Job resources* sehari-hari, seperti pembinaan pengawas dan suasana tim berkontribusi pada *personal resources* karyawan (tingkat optimisme per hari, *self-efficacy*, dan *self-esteem*), yang pada gilirannya, menjelaskan *engagement* sehari-hari.

Selanjutnya, Xanthopoulou et al. (2007a, b, c), memperluas model JD-R dengan menunjukkan *job resources* dan *personal resources* yang saling berhubungan, dan bahwa *personal resources* dapat menjadi prediktor independen dari *work engagement*. Dengan demikian, karyawan yang mendapat skor tinggi pada *optimism*, *self-efficacy*, *resilience* dan *self-esteem* juga mampu memobilisasi *job resources* mereka, dan umumnya lebih *engaged* dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, *job resources* dan *personal resources* khususnya

memiliki dampak positif pada *engagement* ketika *job demands* tinggi. (Arnold B. Baker dan Evangelia Demerouti. 2008). Adanya *job resource* dan *personal resource* berdampak pada level *work engagement* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Vigor ditandai dengan tingginya level energi dan ketahanan mental ketika bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha pada pekerjaannya. Awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang memiliki tingkat *vigor* yang tinggi menunjukkan level energi, semangat, dan stamina yang tinggi saat bekerja. Misalnya, bertindak sigap dan cepat dalam memberikan bantuan kepada penumpang, dalam hal ini contohnya awak kabin membantu mencarikan nomor kursi dan membantu menaruh barang bawaan penumpang seperti koper ketika masuk pesawat. Kemudian, tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan, misalnya ketika awak kabin mengikuti pendidikan agar bisa mengikuti ujian untuk mendapatkan sertifikat dari negara, pendidikan maupun ujian tersebut dianggap oleh awak kabin tidak mudah sehingga mereka harus bersungguh-sungguh mengikuti pendidikan tersebut. Sedangkan tingkat *vigor* rendah ditunjukkan dengan level energi yang rendah, kurang bersemangat ketika bekerja dan stamina yang rendah pula saat bekerja. Awak kabin menjadi cepat menyerah ketika menghadapi hambatan, kurangnya inisiatif ketika bekerja, dan tidak cekatan. Misalnya, ketika awak kabin tidak cepat menangani antrian masuk ke dalam pesawat yang terjadi akibat lamanya penumpang mencari kursi dan menaruh barang bawaan.

Dedication mengacu pada diri yang menjadi sangat terlibat pada pekerjaannya dan mengalami perasaan merasa penting (*significance*), antusiasme (*enthusiasm*), inspirasi (*inspiration*), bangga (*pride*), dan tantangan (*challenge*). Awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia dengan tingkat *dedication* yang tinggi memiliki pelibatan diri yang kuat pada pekerjaannya karena merasa tertantang dan terinspirasi oleh

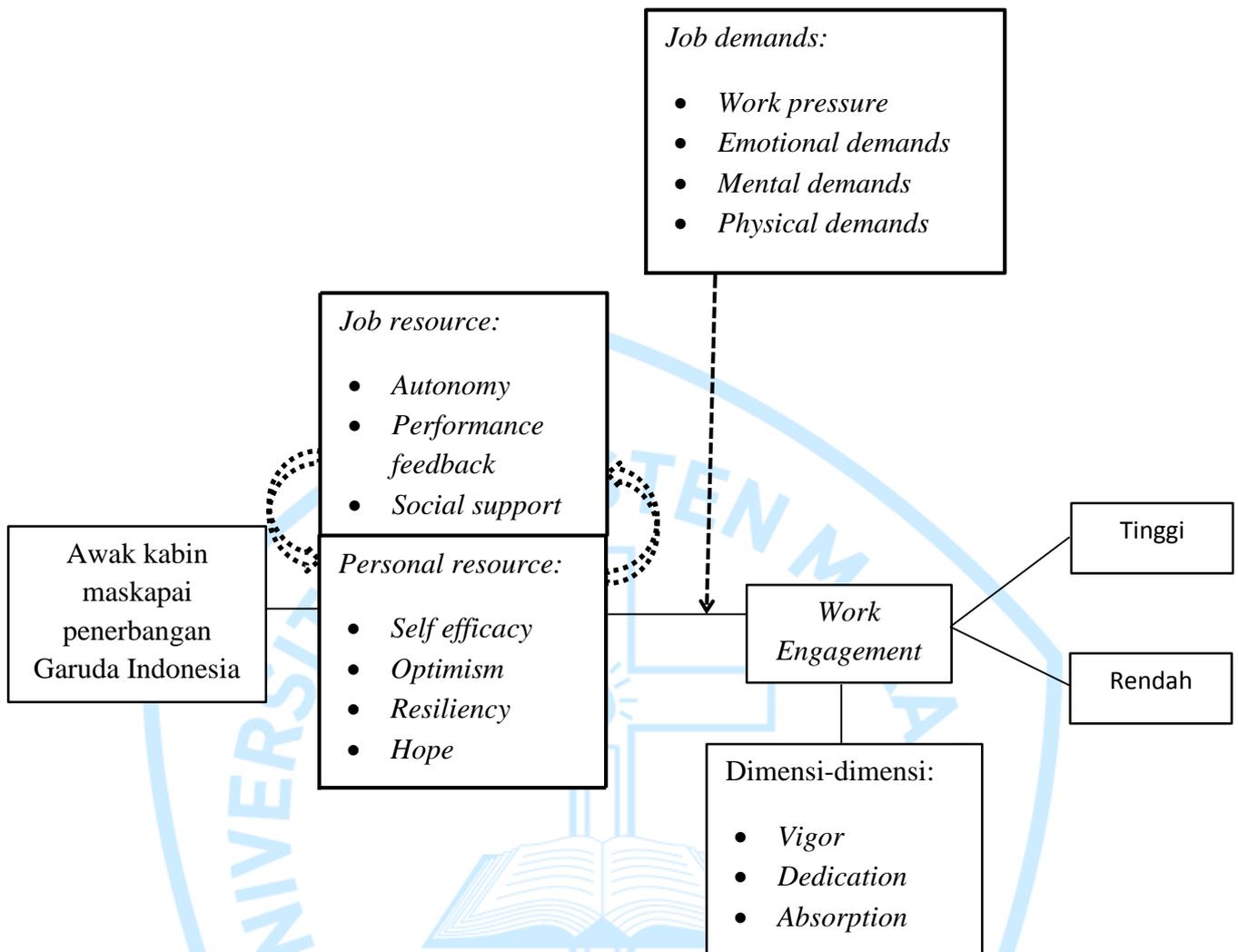
pekerjaannya yang dirasakan bermakna, contohnya mereka belajar bahwa dalam menangani setiap orang itu bisa berbeda-beda hal ini didapat ketika mereka berhadapan dengan penumpang dari latar belakang budaya yang berbeda. Awak kabin juga memiliki antusiasme yang tinggi dan perasaan bangga pada pekerjaannya. Sementara itu, awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia dengan tingkat *dedication* yang rendah memiliki pelibatan diri yang lemah pada pekerjaannya dikarenakan tidak merasakan pekerjaannya menginspirasi, menantang, dan bermakna bagi dirinya, sehingga awak kabin tersebut tidak antusias maupun bangga dengan pekerjaan mereka, misalnya awak kabin tidak memberikan pelayanan yang maksimal kepada para penumpang, awak kabin tidak menyambut penumpang dan tidak membantu dalam proses *boarding* penumpang.

Absorption ditandai dengan konsentrasi penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, dimana waktu berlalu dengan cepat dan merasa kesulitan memisahkan diri dari pekerjaannya. Awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang memiliki tingkat *absorption* yang tinggi akan memberikan konsentrasinya secara penuh saat bekerja, mereka merasa asyik dengan pekerjaannya sehingga merasa waktu berlalu begitu cepat dan merasa sulit untuk lepas dari pekerjaan mereka. Misalnya, awak kabin yang meminta tambahan kelas kepada atasannya agar mereka memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih banyak. Para awak kabin juga memiliki konsentrasi penuh ketika memeriksa semua *equipment* lengkap dan berfungsi dengan baik, memeriksa dokumen penerbangan, dan memastikan seluruh peralatan ke tempat penyimpanan. Sedangkan awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang memiliki tingkat *absorption* yang rendah, mereka tidak merasa asyik dengan pekerjaannya sehingga tidak berkonsentrasi penuh. Misalnya, sesaat pesawat akan mendarat awak kabin tidak berkonsentrasi dalam mengunci troli dan *compartement*, sehingga mungkin tidak terkuncinya troli. Para awak kabin tidak memerhatikan dan memeriksa seluruh penumpang apakah telah memasang sabuk pengaman

atau belum, tidak berkonsentrasi atau lupa memeriksa *luggage bin* apakah sudah tertutup rapat atau belum. Mereka juga tidak kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Ketiga dimensi tersebut akan membentuk tinggi atau rendahnya *work engagement* yang dimiliki awak kabin. Awak kabin di maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang memiliki derajat *work engagement* yang tinggi akan merasa terdorong untuk mengarahkan energinya untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaannya, mereka tidak mudah menyerah, mereka juga menikmati pekerjaan yang dilakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala usahanya untuk dapat menyukseskan organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja. Hal ini didukung oleh *job resource* dan *personal resource* yang tersedia dan dimiliki. Ketika *resources* tersebut terlengkapi, hal ini dapat menyebabkan awak kabin lebih *engaged* dan termotivasi pada pekerjaannya sebagai awak kabin. Sedangkan apabila *work engagement* yang dimiliki oleh awak kabin rendah, maka kinerjanya pun menjadi rendah. Awak kabin tidak memiliki semangat dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga usaha yang dikeluarkannya pun rendah dan awak kabin tidak menikmati pekerjaan yang dijalannya, serta merasa pekerjaannya merupakan beban baginya.

Penjelasan kerangka pikir di atas dapat digambarkan secara skematis dalam bentuk bagan sebagai berikut.



Bagan 1.1 Kerangka pikir *work engagement*

1.6 Asumsi Penelitian

1. Awak kabin Garuda Indonesia memiliki derajat *work engagement* yang berbeda-beda.
2. *Vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan dimensi dari *work engagement*.
3. *Job resource* dan *personal resource* awak kabin akan mengurangi dampak dari *job demands* awak kabin dan membentuk *work engagement* pada awak kabin.
4. *Job demands*, *job resources*, dan *personal resources* berperan dalam *work engagement*.