

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Penyajian Data Umum

###### a. Sejarah Umum PT. Angkasa Pura I (Persero)

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam lingkungan Departemen Perhubungan, dipimpin oleh seorang direksi yang mempunyai tugas pokok mengusahakan dan menyelenggarakan penyediaan jasa pelayanan bandar udara. Awalnya, PT. Angkasa Pura I (Persero) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No.33 Tahun 1962, pada tanggal 20 Februari 1962 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Angkasa Kemayoran dengan tugas pokok mengurus dan mengusahakan bandar udara. Tahun 1965, melalui Peraturan Pemerintah No.21 Tahun 1965 PN Angkasa Kemayoran berubah nama menjadi PN Angkasa Pura, yang mengurus dan mengusahakan bandar udara di daerah-daerah sebagai cabang. Kemudian melalui Peraturan Pemerintah No.37 Tahun 1974, Perusahaan Negara (PN) berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum (PERUM) yang disebut Perusahaan Umum Angkasa Pura. Pada Tahun 1974, Bandar Udara Halim Perdana Kusuma ditetapkan menjadi Bandar Udara Internasional.

Sejalan dengan kebijakan pemerintah yang menginginkan agar BUMN yang telah dinilai baik dan mampu untuk lebih menekankan dan berorientasi pada keuntungan, maka dengan Peraturan Pemerintah No.5 Tahun 1992 PERUM Angkasa

Pura I berubah bentuk menjadi PT. Angkasa Pura I (Persero). Setelah Akta Pendirian Perusahaan ditandatangani pada tanggal 2 Januari 1993, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) resmi berdiri. Sampai saat ini, PT. Angkasa Pura I (Persero) diberi kepercayaan oleh Pemerintah untuk mengelola 13 Bandar Udara yaitu : Bandar Udara Ngurah Rai–Bali, Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, Bandar Udara Sultan Hasanuddin–Makassar, Bandar Udara Sepinggan–Balikpapan, Bandar Udara Frans Kaisiepo–Biak, Bandar Udara Sam Ratulangi–Manado, Bandar Udara Adisumarmo–Surakarta, Bandar Udara Adisutjipto–Yogyakarta, Bandar Udara Syamsuddin Noor–Banjarmasin, Bandar Udara Ahmad Yani–Semarang, Bandar Udara Pattimura–Ambon, Bandar Udara Selaparang–Lombok, Bandar Udara El Tari–Kupang, 2 CWS (*Cargo Warehousing Service*) atau Terminal Kargo yaitu Terminal Kargo Ujung Pandang, Terminal Kargo Balikpapan dan MATSC (*Makassar Air Traffic Services Center*) sebagai pusat pelayanan lalu lintas udara di wilayah timur Indonesia (UPG FIR). Kawasan Tengah dan Timur Indonesia dewasa ini menjadi kawasan yang berkembang pesat untuk berbagai ragam kegiatan bisnis.

Potensi kekayaan alamnya sangat besar serta kebijakan pemerintah untuk menitik beratkan aktivitas pembangunan di kawasan Timur Indonesia pada PELITA IV adalah faktor utama yang memicu pertumbuhan ekonomi dan mobilitas masyarakat di kawasan tersebut. Hal ini ditandai dengan peningkatan penumpang angkutan udara rata-rata sebesar 16% dan kargo sebesar 12% selama tahun-tahun terakhir ini. Mengantisipasi laju pertumbuhan ekonomi dan mobilitas masyarakat di kedua kawasan diatas, maka PT. Angkasa Pura I (Persero) telah menyusun langkah

strategis diantaranya berupa penyusunan rencana pengembangan Bandar Udara Internasional Juanda sesuai karakter dan potensi lingkungannya, khususnya Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya akan menjadi bagian integral dari pertumbuhan lingkungan serta mampu mengakomodir kebutuhan masyarakat/konsumsi di wilayahnya.

#### **b. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

##### **1) Sejarah Umum Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

Program untuk membangun suatu pangkalan udara baru yang bertaraf internasional pada dasarnya sudah digagas sejak berdirinya Biro Penerbangan Angkatan Laut pada tahun 1956. Dengan tujuan untuk membantu kinerja TNI dalam pembebasan Irian Barat kala itu, pemerintah menyetujui pembangunan pangkalan udara baru di sekitar Surabaya. Saat itu terdapat beberapa pilihan lokasi, antara lain: Gresik, Raci (Pasuruan) dan Sedati (Sidoarjo). Setelah dilakukan survei, akhirnya pilihan jatuh pada Desa Sedati, Sidoarjo. Tempat ini dipilih karena selain dekat dengan Surabaya, areal tersebut juga memiliki tanah yang sangat luas dan datar, sehingga sangat memungkinkan untuk dibangun pangkalan udara yang besar dan dapat diperbesar lagi di kemudian hari.

Proyek pembangunan yang selanjutnya disebut sebagai Proyek Waru tersebut mulai dilaksanakan pada tahun 1960. Proyek Waru merupakan proyek pembangunan lapangan terbang pertama sejak Indonesia merdeka. Karena pada waktu itu pangkalan



udara lain yang sudah lebih dulu berdiri adalah peninggalan Belanda yang kemudian diperbaiki dan disempurnakan. Pelaksanaan proyek waru, melibatkan tiga pihak utama, yaitu Tim Pengawas Proyek Waru (TPPW). Sebagai wakil pemerintah Indonesia, dan dua perusahaan asal Prancis, Compagnie d'Ingenieurs et Techniciens (CITE) sebagai konsultan pembangunan dan Societe de Construction des Batinolles (Batignolles) sebagai kontraktor pelaksana. Dalam kontrak yang melibatkan tiga pihak tersebut, ditentukan bahwa proyek harus selesai dalam waktu empat tahun.

Proyek Waru merencanakan pembangunan pangkalan udara dengan landasan pacu sepanjang 3000 meter dengan lebar 45 meter. Pembebasan lahan yang dilakukan untuk pembangunan proyek ini secara keseluruhan mencapai kurang lebih 2400 hektar. lahan tersebut terdiri dari tanah, sawah dan rawa. Kebutuhan dasar konstruksi berupa pasir dan batuan diperoleh dari Sumber Daya Alam asli Jawa Timur, pasirnya digali dari Kali Porong dan batunya diambil dari salah satu sisi Bukit Pandaan. Pada tanggal 22 September 1963 akhirnya proyek waru dapat diselesaikan tujuh bulan lebih awal dari waktu yang ditentukan. Ditandai dengan pendaratan pertama satu penerbangan yang terdiri dari empat pesawat Gannet dibawah pimpinan Mayor Kunto Wibisono, maka landasan tersebut dinyatakan telah siap digunakan.

Di tengah proses pembangunan proyek waru ini, sempat terjadi krisis masalah keuangan. Ketika itu bahkan pihak Batignolles sempat mengancam untuk henggang, penanganan masalah ini pun sampai ke Presiden Sukarno. Dan Presiden Sukarno kemudian memberikan mandat kepada Ir. Djuanda untuk mengatasi masalah ini hingga proyek ini selesai. Pada tanggal 15 Oktober 1963, Ir. Djuanda mendarat di

Pangkalan udara Waru dengan menumpangi Convair 990 untuk melakukan koordinasi pelaksanaan proyek pembangunan. Tidak lama setelah itu, pada tanggal 7 Nopember 1963 Ir. Djuanda wafat. Karena dianggap sangat berjasa atas penyelesaian proyek tersebut dan untuk mengenang jasa-jasa yang diberikannya, maka pangkalan udara baru tersebut diberi nama Djuanda. Pangkalan Udara Djuanda secara resmi dibuka oleh Presiden Soekarno pada tanggal 12 Agustus 1964.

Dalam perkembangannya, karena dirasa kurang memadai bagi operasional pesawatnya maka Garuda Indonesia memiliki wacana untuk memindahkan operasional pesawatnya yang terdiri dari Convair 240, Convair 340, dan Convair 440 dari lapangan terbang Moro Krembangan Surabaya menuju Lanudal Djuanda. Namun, karena dalam pembangunannya tidak direncanakan untuk penerbangan sipil, Lanudal Djuanda tidak memiliki fasilitas untuk menampung penerbangan sipil. Karena kebutuhan Garuda semakin mendesak, maka kemudian otoritas saat itu berinisiatif merenovasi gudang bekas Batignolles untuk dijadikan terminal sementara. Pada tahun 1965 melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) dua Menteri, yaitu Menteri Pertahanan dan Keamanan (MENHANKAM) dan Menteri Perhubungan (MENHUB) yang menyatakan bahwa Lanudal Djuanda merupakan bandar udara bersama antara penerbangan sipil dan penerbangan militer, maka keseleruhan operasional Bandara Moro Krembangan Surabaya dipindahkan ke Lanudal Juanda.

Perkembangan penerbangan sipil di Lanudal Juanda mengakibatkan meningkatnya kesibukan TNI Angkatan Laut saat itu. Maka kemudian pada tanggal 26 Oktober 1981 berdasarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri yaitu



Menteri Pertahanan dan Keamanan (MENHANKAM), Menteri Perhubungan (MENHUB), dan Menteri Keuangan (MENKEU) Nomor 23, 217, dan 661 pengelolaan penerbangan sipil di Lanudal Juanda dialihkan pengelolaannya dari Departemen Pertahanan dan Keamanan (DEPHANKAM) kepada Departemen Perhubungan (DEPHUB). Untuk selanjutnya sesuai Berita Acara Nomor 3 tahun 1981 pengelolaan penerbangan sipil Bandara Juanda menjadi tugas Direktorat Perhubungan Udara sampai dengan tahun 1984.

## **2) Topografi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

Pembangunan Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terbaru memiliki landasan pacu sepanjang 3000 Meter, dan luas wilayah sebesar 51.500 M<sup>2</sup>. Pembagian tata guna wilayah tersebut dapat dirinci sebagai berikut : fasilitas lahan parkir seluas 28.900 M<sup>2</sup> yang mampu menampung lebih dari 3.000 kendaraan, terminal domestik seluas 20.131 M<sup>2</sup>, dengan kapasitas hingga 4 juta penumpang/tahun, terminal internasional, mencakup bangunan seluas 7.957 M<sup>2</sup> dapat melayani 1,4 juta penumpang/tahun, terminal cargo yang terletak di sebelah barat bandara dengan luas 9.200 M<sup>2</sup> yang dapat menampung 120.000 ton kargo/tahun. Pembangunan ini menjadikan Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sebagai bandar udara terbesar ketiga setelah Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, dan Bandar Udara Internasional Ngurah Rai.

Bangunan baru Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yang resmi beroperasi pada tahun 2006 ini memiliki desain bangunan yang cukup mewah dan luas dengan fasilitas-fasilitas yang lebih baik dari bangunan yang lama. Sehingga dapat disejajarkan dengan *Public Square* serupa lainnya. Pintu *interfacing* ke ruang keberangkatan, telah dilengkapi dengan counter-counter perusahaan penyedia jasa penerbangan (*airlines*), lantai kedua yang difungsikan sebagai ruang tunggu penumpang, juga telah dilengkapi dinding kaca yang langsung mengarah pada area parkir pesawat (*Apron*) dan Jalur pesawat menuju landasan pacu (*Taxi Way*). Fasilitas-fasilitas yang diberikan pada lantai dua memungkinkan penumpang untuk dapat melihat pesawat yang akan datang dan berangkat dari ruang tunggu.

Seperti di Bandara Soekarno-Hatta, penumpang tidak perlu naik bus menuju pintu pesawat, ini dikarenakan Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya telah menyediakan 11 truk Garbarata yang menjadi jembatan menuju pintu masuk pesawat. Melalui fasilitas Layar Sistem Informasi Penerbangan (*Flight Information Display*) ditampilkan jadwal penerbangan dengan layar lebar yang diletakkan di beberapa sudut, sehingga memudahkan penumpang melihat jadwal kedatangan dan keberangkatan pesawat. Secara keseluruhan, bandara dapat melayani 6 juta penumpang dan kargo sebesar 120.000 ton setiap tahun. Bandara ini juga dilengkapi dengan 4 tangki untuk pasokan bahan bakar, dengan kapasitas 2.000 kiloliter.

### 3) Misi dan Visi Perusahaan

Dalam upaya mengarahkan perjalanan perusahaan serta menjaga eksistensinya, PT. Angkasa Pura I (Persero) memiliki misi dan visi sebagai berikut :

- a) Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
- b) Menyediakan pengusahaan jasa kebandarudaraan melalui kenyamanan
- c) Memberikan pengalaman suasana kebandarudaraan yang berkesan bagi pengguna jasa
- d) Meningkatkan nilai perusahaan dan kesejahteraan pegawai
- e) Mendukung peningkatan perekonomian untuk kesejahteraan masyarakat
- f) Meningkatkan kualitas pelayanan melalui standarisasi peralatan dan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai kepuasan pelanggan.
- g) Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi.
- h) Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup.
- i) Menambah dan mencari sumber pendapatan baru di bidang non aeronautika terminal dan non terminal.
- j) Pemenuhan standarisasi internasional terhadap keamanan dan kenyamanan pengguna jasa bandara.
- k) Mendukung TTI (*Trade, Tourism, dan Investment*) di Kawasan Selatan Indonesia pada umumnya dan Jawa Timur pada khususnya

Adapun visi dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yaitu :



“Menjadi bandar udara Internasional di Kawasan Selatan Indonesia dengan kinerja prima dan dapat dibanggakan, serta Menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia.”

#### 4) Bidang Usaha

Selain mengelola jasa kebandarudaraan, PT. Angkasa Pura I (Persero) juga bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa bandar udara bagi pemanfaatan umum, memasarkan fasilitas alat-alat bandara yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura I (Persero), yang juga merupakan bagian dari kegiatan lalu lintas angkutan udara sehingga dari pelayanan jasa udara tersebut menghasilkan produksi yang akan memberikan laba bagi perusahaan. Tiga bidang usaha Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya yaitu Aeronautika Air Traffic Services (ATS), Aeronautika Non-Air Traffic Services, dan Non- Aeronautika mencakup pelayanan-pelayanan sebagai berikut :

- a) Jasa Pelayanan Aeronautika Air Traffic Services (ATS) sebagai pelayanan jasa navigasi penerbangan meliputi produk Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP) yang terdiri atas *Route Charge Domestic* dan Internasional, serta *Overflying* (Internasional).
- b) Jasa Pelayanan Aeronautika Non-ATS sebagai pelayanan jasa kebandarudaraan meliputi produk Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U), Pelayanan

Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U) serta Pelayanan Jasa Garbarata (*Aviobridge*).

- c) Produk Non-Aeronautika meliputi Jasa Pemakaian Locket, sewa-sewa (sewa ruang dan sewa lahan), konsesi terhadap usaha-usaha di bandar udara, parkir kendaraan dan pas, sewa ruang reklame pengelolaan ruang tunggu eksklusif (*VIP Lounge*), serta pengelolaan terminal kargo.
- d) Bidang usaha lainnya yang menunjang pengusahaan bandar udara seperti:
- Penyediaan lahan untuk bangunan, lapangan, industri serta gedung-gedung atau bangunan lainnya yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.
  - Penyediaan lahan untuk pengembangan properti atau sektor bisnis lainnya yang berkembang di masyarakat.
  - Jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kebandarudaraan.

##### **5) Kondisi Demografis**

Berdasarkan laporan terakhir Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiliki 649 pegawai yang berada pada *Airport Security Departmen*. Jumlah tersebut terdiri dari 533 laki-laki dan 116 adalah perempuan. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah pegawai pada PT.

Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, baik dari jenis kelamin, kelompok usia, masa kerja, serta status kepegawaian bisa kita lihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Klasifikasi Pegawai Menurut Umur**

No	Klasifikasi Pegawai Menurut Umur	Jumlah (Jiwa)
1	Usia 20 - 25 tahun	206
2	Usia > 25 – 29 tahun	135
3	Usia > 29 – 35 tahun	124
4	Usia > 35 – 42 tahun	117
5	Usia > 42 – 50 tahun	50
6	Usia > 50 – 55 tahun	17
<b>Total</b>		<b>649</b>

Sumber: Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda

Klasifikasi pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut. Pegawai laki-laki sejumlah 533 jiwa sedangkan jumlah pegawai perempuan adalah sebanyak 116 jiwa. Perbandingan antara pegawai laki-laki dan perempuan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ini relatif tinggi dengan perbedaan jumlah terpaut 417 orang.



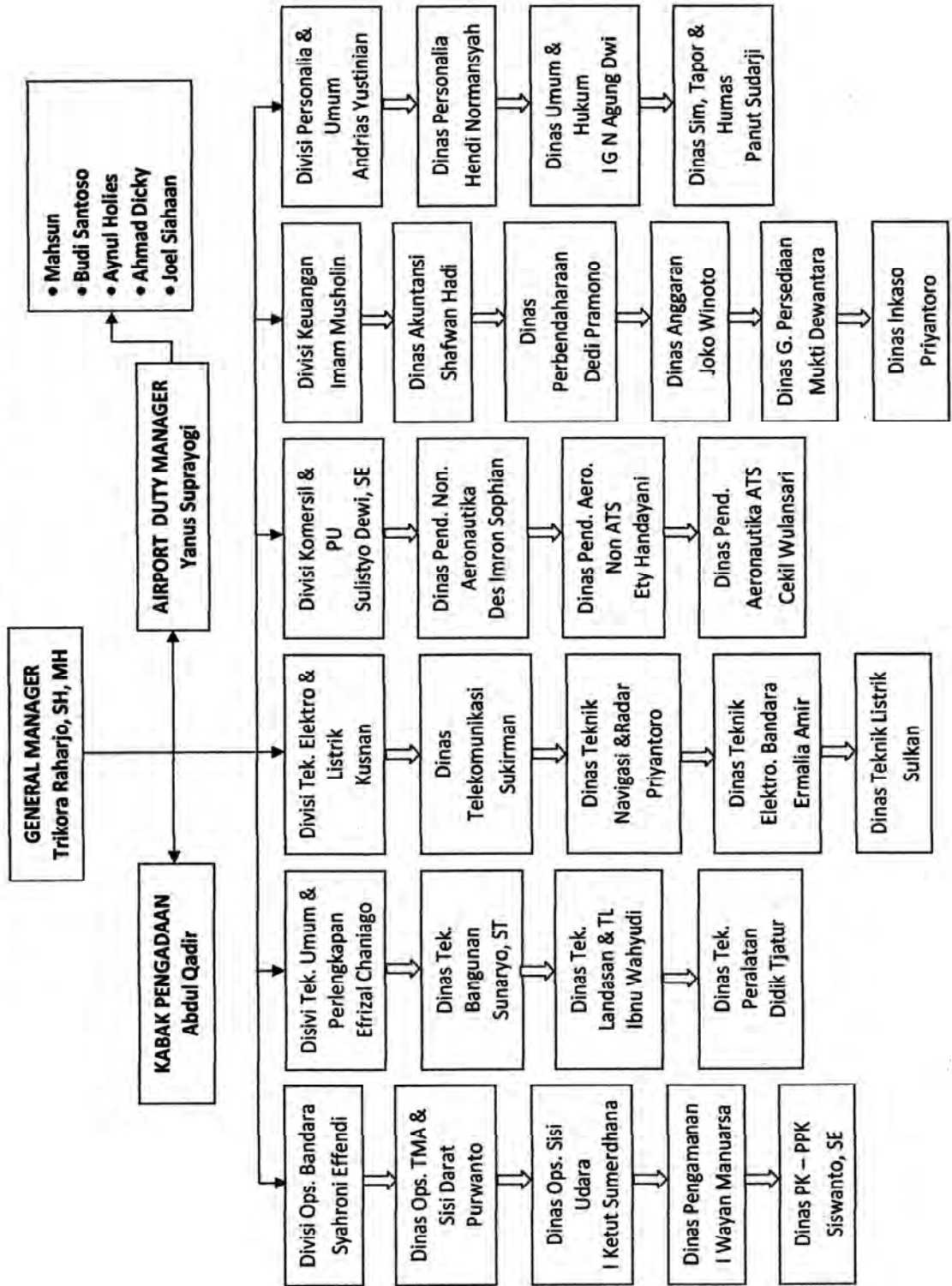
## 6) Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

### a) Struktur Organisasi

Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan adalah struktur organisasi yang baik dan tepat dimana didalamnya terdapat pembagian kerja yang jelas. Pembagian kerja tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai mengetahui tentang apa yang harus dilaksanakan dan mempertanggungjawabkan tugas tersebut, mengetahui siapa atasannya sehingga semua dapat diarahkan untuk membentuk angkatan kerja yang loyal dan harmonis. Struktur organisasi merupakan perwujudan dari setiap tugas yang ada dalam tiap-tiap organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ditetapkan dengan keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I (Persero) Nomor. Kep.93/OM.00/2005 yang disesuaikan dengan perkembangan keadaan dewasa ini khususnya perkembangan arus lalu lintas angkatan udara dan perkembangan bandar udara. Adapun struktur organisasi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dapat dilihat pada skema berikut ini :

Gambar 4.1  
**STRUKTUR ORGANISASI PT ANGKASA PURA I (PERSERO)**  
**CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA**





## b) Uraian Tugas

Struktur organisasi dan uraian tugas PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang

Bandar Udara Internasional Sultan Hasanuddin terdiri dari :

### 1) General Manager

General Manager adalah pemegang kekuasaan tertinggi yang berkewajiban untuk menyiapkan pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pelayanan operasi keselamatan lalu lintas udara. General Manager juga bertindak sebagai administrasi pelaksana dalam rangka kegiatan keamanan, keselamatan penerbangan dan memberikan pengawasan-pengawasan terhadap tiap divisi dan dinas melalui data laporan yang disampaikan oleh tiap kepala divisi serta mengatus program kerja bandara. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya pucuk kepemimpinan dipegang oleh Trikora Raharjo, SH, MH yang sudah bergabung sejak tahun 2010 setelah sebelumnya menjadi Direktur Keuangan PT. Angkasa Pura (Persero) II Bandar Udara Internasional Kualanamu Medan.

### 2) Divisi Operasi Bandar Udara

Divisi yang dikepalai oleh Syahroni Effendi ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan jasa operasi terminal, sisi darat, sisi udara, penerangan bandar udara, pengamanan bandar udara pertolongan kecelakaan penerbangan dan



pemadam kebakaran (PK-PPK). Divisi Operasi Bandar Udara terdiri dari lima dinas yaitu :

- Dinas Operasi TMA dan Sisi Darat

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan operasi jasa sisi darat, terminal dan penerangan bandar udara. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, dinas ini dipimpin oleh Purwanto.

- Dinas Operasi Sisi Udara

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan operasi jasa sisi udara yang meliputi kegiatan pengaturan pergerakan, penempatan pesawat, kendaraan, peralatan dan orang di *apron*, pembersihan dan penanggulangan gangguan di daerah sisi udara serta *ground handling*. Keseluruhan fungsi dinas operasi sisi udara ini dipimpin dengan baik oleh I Ketut Sumerdana.

- Dinas Pengamanan

Dinas yang dikepalai oleh I Wayan Majuarsa, S.Sos ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan

melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan operasi pengamanan dan penertiban umum bandar udara.

- **Dinas PK-PPK**

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan operasi pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran di lingkup bandar udara. Dinas ini berada dibawah kepemimpinan Siswanto, ST.

### **3) Divisi Teknik Umum dan Peralatan**

Divisi ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pemeliharaan dan pembangunan fasilitas bangunan untuk operasi penerbangan dan operasi bandar udara, pemeliharaan dan pembangunan fasilitas landasan, teknik peralatan dan tata lingkungan bandar udara. Divisi Teknik Umum dan Peratalan yang dikepalai oleh Efrizal Chaniago ini terdiri dari tiga dinas yaitu :

- **Dinas Teknik Bangunan**

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas bangunan gedung terminal bandara,

gedung kargo dan bangunan gedung lapangan lainnya. Dinas ini dikepalai oleh Sunaryo, ST.

- **Dinas Landasan dan Tata Lingkungan**

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas landasan dan tata lingkungan bandara yang meliputi *taxi way*, *apron*, parkir, taman, pagar, saluran air serta pengolahan limbah. Keseluruhan proses perencanaan ini berada pada naungan Ibnu Wahyudi.

- **Dinas Teknik Peralatan**

Dinas yang mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas dan peralatan sistem teknik mekanikal dan air serta alat-alat besar ini berada dibawah kepemimpinan Didik Tjatur. Alat-alat besar yang berada dibawah pengawasan dinas ini meliputi kendaraan PK-PPK, traktor, mower, ambulans, kendaraan operasional, fasilitas perbengkelan dan peralatan lainnya.

#### **4) Divisi Teknik Elektro dan Komersil**

Divisi ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pemeliharaan dan



pembangunan fasilitas teknik telekomunikasi penerbangan, teknik navigasi dan radar, teknik elektronika bandara, teknik listrik, teknik otomatis untuk operasi lalu lintas penerbangan. Divisi yang dipimpin oleh Kusnan I, ST ini terdiri dari lima dinas yaitu :

- Dinas Telekomunikasi

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas telekomunikasi penerbangan, dikepalai oleh Sukirman.

- Dinas Teknik Navigasi dan Radar

Dinas yang dikepalai oleh Priyantoro ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas navigasi udara dan radar.

- Dinas Teknik Elektronika Bandara

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas elektronika bandar udara yang meliputi *security system, FIDS, PAS, PABX* dan peralatan elektronika bandara lainnya. Keseluruhan tugas ini berada dibawah

pengawasan Ermalia Amir selaku Kepala Dinas Teknik Eletronika Bandara.

- **Dinas Teknik Listrik**

Dinas ini mempunyai tugas membuat rencana kerja, menyelenggarakan dan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan penyiapan pakai fasilitas pembangkit, jaringan listrik, *airport lighting* dan teknik listrik lainnya untuk kepentingan operasi bandara. Dinas ini dikepalai oleh Sulkan.

### **5) Divisi Komersial dan Pengembangan Usaha**

Divisi yang berada dibawah kepemimpinan Sulistywo Dewi, SE ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengembangan usaha, pemasaran dan pembinaan pendapatan *non aeronautika*, *aeronautika non Air Traffic Service* dan *aeronautika Air Traffic Service*. Divisi Komersial dan Pengembangan Usaha terdiri dari tiga dinas yaitu :

- a) **Dinas Pendapatan Non Aeronautika**

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengembangan usaha, pemasaran, pembinaan dan pemungutan jasa pelayanan non aeronautika bandar udara. Segala fungsi dari tugas ini berada dibawah kepemimpinan Des Imron Sophian.

b) Dinas Pendapatan Aeronautika Non ATS

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengembangan usaha, pemasaran, pembinaan dan pemungutan jasa pelayanan aeronautika non *Air Traffic Service*. Dinas yang berada dibawah asuhan Ety Handayani ini melaporkan hasil kegiatannya kepada Divisi Komersial dan Pengembangan Usaha secara rutin setiap bulan.

c) Dinas Pendapatan Aeronautika ATS

Dinas yang mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengembangan usaha, pemasaran, pembinaan dan pemungutan jasa pelayanan aeronautika *Air Traffic Service* dipimpin oleh Cekil Wulansari.

**6) Divisi Keuangan**

Divisi ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan akuntansi bandar udara, perbendaharaan, anggaran perusahaan, gudang persediaan dan inkaso.

Divisi keuangan terdiri dari lima dinas ini dikepalai oleh Imam Mushollin. Lima dinas yang berada dibawah naungan Divisi Keuangan ini yaitu :



a) Dinas Akuntansi

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pencatatan dan pelaporan akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi persediaan aktiva tetap dan penghapusan aktiva. Dinas akuntansi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ini dipimpin oleh Shafwan Hadi.

b) Dinas Perbendaharaan

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengelolaan penerimaan dan pengeluaran kas/bank, administrasi dan penyimpanan surat berharga, bukti-bukti kekayaan perusahaan serta penghapusan aktiva, pengelolaan hutang, dana, perpajakan, pemotongan dan penyetoran iuran pegawai dan kegiatan administrasi keuangan lainnya. Dinas ini dikepalai oleh Dedi Pramono.

c) Dinas Anggaran

Dinas yang mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan penyusunan, pengendalian dan pelaporan anggaran, pengelolaan penyaluran dana melalui proses seleksi yang tepat serta pengendalian dana perusahaan sehingga dapat dicapai tingkat pengembalian dana

program kemitraan serta asas manfaat yang paling optimal bagi mitra binaan perusahaan ini dipimpin langsung oleh Joko Winoto.

d) Dinas Gudang Persediaan

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengelolaan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran barang persediaan di gudang, beserta administrasi pendukungnya. Dinas Gudang Persediaan ini dipimpin oleh Mukti Dewantara.

e) Dinas Inkaso

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengelolaan penagihan atau penagihan piutang dari para pengguna jasa perusahaan. Dinas ini menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik dibawah kepemimpinan Priyantoro.

**7) Divisi Personalia dan Umum**

Divisi ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengelolaan personalia bandar udara, Ketatausahaan Kantor, Pelayanan Umum dan Hukum, Sistem Informasi Manajemen (SIM), Data dan laporan (TAPOR), serta Hubungan Masyarakat (HUMAS). Divisi Personalia dan Umum terdiri

dari tiga dinas yang dikepalai oleh Andrias Yustinian, tiga dinas itu adalah :

a) Dinas Personalia

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan perencanaan dan pengembangan personalia serta administrasi personalia. Dinas ini dipimpin oleh Hendi Normansyah.

b) Dinas Umum dan Hukum

Dinas yang mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan ketatausahaan kantor, pengadaan barang dan jasa, pelayanan dan penyiapan fasilitas umum kantor, pelayanan kerumahtanggaan kantor yang meliputi jamuan dinas, keprotokolan dan pengurusan perjalanan dinas, penyiapan peraturan, perikatan perjanjian dan kerjasama serta bantuan hukum ini dipimpin oleh I G N Agung Dwi.

c) Dinas Sim, Tapor dan Humas

Dinas ini mempunyai tugas menyiapkan, melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan kegiatan pengelolaan SIM sebagai alat bantu untuk percepatan dan ketepatan pengembalian keputusan manajemen, termasuk perangkat keras dan perangkat lunaknya, kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan laporan serta hubungan masyarakat guna menciptakan citra positif kantor



PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Dinas SIM, Tapor dan Humas dikepalai oleh Panut Sudarji.

#### 8) Airport Duty Manager

Airport Duty Manager yang terdiri dari lima orang, merupakan staf fungsional yang menyelenggarakan kegiatan pengawasan, koordinasi dan penanggulangan masalah pelayanan operasional kebandarudaraan selama waktu berlangsungnya kegiatan operasional pelayanan jasa kebandarudaraan terjamin selalu berkualitas dan bernilai komersil tinggi sesuai dengan ketentuannya. Kelima orang ini dipimpin oleh Yanus Suprayogi dengan anggota Mahsun, Budi Santoso, Aynul Holies, Ahmad Dicky, dan Kusuma Wardhani. Dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, *Airport Duty Manager* bertanggung jawab kepada *General Manager*.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok perusahaan, General Manager, para Kepala Divisi, para Kepala Dinas dan ADM wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, baik dalam lingkungan masing-masing maupun dengan satuan organisasi lain diluar perusahaan sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan kepada satuan-satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

## **B. Penyajian Data Fokus**

Data yang sudah diperoleh dilapangan disajikan dalam penyajian data fokus. Data yang diperoleh kemudian disesuaikan dengan fokus penelitian loyalitas kerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, ditemukan adanya perbedaan loyalitas kerja antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Perbedaan loyalitas kerja tersebut terlihat dalam beberapa aspek loyalitas kerja berikut ini :

### **1. Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya**

Terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pegawai pada suatu perusahaan. Beberapa aspek menekankan kepada aspek individu dan lingkungan kerja, namun beberapa aspek yang lain lebih menitik beratkan kepada teknis pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan kepada tiga aspek loyalitas kerja pegawai, ini dikarenakan ketiga aspek ini sudah mencakup pokok-pokok dari aspek loyalitas kerja yang lain. Pada penelitian ini, peneliti lebih terfokus kepada aspek loyalitas pegawai yang menitik beratkan kepada teknis pelaksanaan kerja pegawai

seperti yang diungkapkan oleh Siswanto dalam S. Alex Nitisemo (2000:167) berikut ini :

a. Taat pada peraturan

Taat pada peraturan merupakan salah satu bukti dari sikap loyal pegawai terhadap perusahaan. Pada aspek ini, penilaian lebih difokuskan kepada tingkat tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan dan perintah dari perusahaan serta tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Terdapat beberapa peraturan yang diterapkan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya kepada para pegawainya. Semua peraturan yang dibuat dikomunikasikan dan diterapkan secara merata kepada seluruh pegawai, baik yang berstatus pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing*.

Beberapa peraturan yang diterapkan antara lain adalah ; datang tepat waktu sesuai dengan yang dijadwalkan, larangan penggunaan telepon genggam saat sedang bertugas, kembali tepat waktu setelah jam istirahat usai, larangan untuk memiliki benda-benda hasil sitaan dari penumpang sebagai milik pribadi, dan larangan untuk menerima upah dalam bentuk apapun dari penumpang atas jasa yang telah diberikan.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, ditemukan bahwa rata-rata pelanggaran terhadap aspek ini ditunjukkan oleh pegawai *outsourcing*. Hal ini terjadi dikarenakan mereka tidak memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan. Sebab



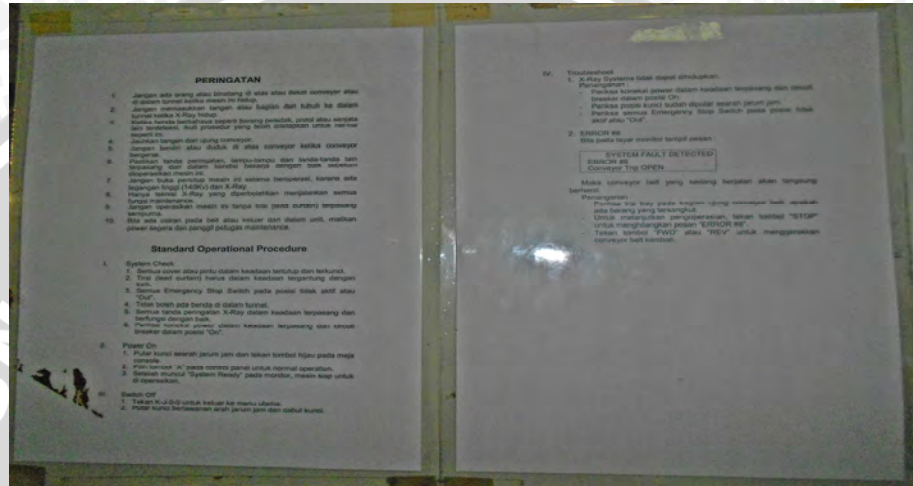
kedua dikarenakan, sistem kontrak yang mereka dapatkan menyebabkan pegawai *outsourcing* merasa tidak memiliki jenjang karir dalam perusahaan. Terdapat anggapan bahwa mereka bekerja hanya untuk sementara waktu sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati antara PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dengan PT. Angkasa Pura Support sebagai penyedia tenaga kerja *outsourcing*.

Salah satu peraturan yang paling sering dilakukan oleh pegawai *outsourcing* adalah mengenai ketepatan waktu, hal ini tergambar dari pemaparan salah seorang pegawai *outsourcing* Melynda Putri berikut ini ;

“setiap hari sebelum ke pos jaga masing-masing, kita selalu ada apel bersama dulu mbak, jadi kita semua harus datang satu jam sebelum jam kerja untuk ikut apel itu. Tapi sering banget pegawai seangkatan saya melanggar peraturan yang ditetapkan, mereka sering datang terlambat, jadi apel sudah mau selesai dia baru datang, atau malah ada yang tidak ikut apel mbak, jadi mereka langsung menuju ke pos masing-masing sesuai jadwalnya. alasan mereka rata-rata karena males, ada juga yang bilang sudah berangkat awal tapi masih juga telat, tapi kebanyakan karena males ikut apel mbak.” (Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei 2014 Pukul 09.30 WIB)

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa semangat untuk menunjukkan kinerja yang baik tidak dimiliki oleh pegawai *outsourcing*. Terlihat dari kurangnya respect mereka dalam mentaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Adanya rasa enggan dalam menaati peraturan, menunjukkan bahwa mereka masih bekerja dengan setengah hati, ketika seorang pegawai bekerja dengan setengah hati, dapat dikatakan pegawai tersebut tidak loyal terhadap perusahaan, karena jika seorang

pegawai memiliki loyalitas terhadap perusahaan, mereka akan mengerahkan segala yang mereka miliki dan bekerja dengan sepenuh hati.



**Gambar 4.1** *Standard Operating Procedures (SOP)*

Sumber : Divisi Personalia dan Umum Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, tidak adanya rasa memiliki terhadap perusahaan menyebabkan mereka acapkali melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan yang telah diputuskan dan diterapkan oleh perusahaan, sumber yang sama mengungkapkannya dalam hasil wawancara berikut ini :

“memang tidak semua punya rasa memiliki terhadap perusahaan, kebanyakan dari mereka merasa setiap hari hanya perlu datang, menyelesaikan tugas yang diberikan hari itu, pada saat jam kerja berakhir berarti sudah tidak ada keterikatan lagi dengan kantor. Karena kami sistemnya juga kontrak mbak, jadi sebagian besar dari kami merasa bagus itu tidaknya kinerja kami, tidak ada hubungannya dengan keberlangsungan kerja kami disini, kan sudah ada kontrak kerjanya.” (Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei 2014 Pukul 11.45 WIB)





Salah seorang pegawai senior yang juga merupakan Komandan regu, Rebi Setiono, pegawai yang termasuk dalam pegawai tetap ini turut memberikan pernyataan terkait dengan pola pikir pegawai *outsourcing* yang kemudian menyebabkan rendahnya loyalitas kerja mereka. Pegawai yang telah mengabdikan selama 23 tahun pada PT. Angkasa Pura I (Persero) ini mengatakan bahwa :

“pegawai *outsourcing* ini cenderung cuek terhadap pekerjaan dan peraturan kerja yang telah ditetapkan, yang mereka pikirkan ya diri mereka sendiri. Contohnya, beberapa pegawai perempuan menggunakan make-up berlebihan dan tidak sesuai dengan standar aturan perusahaan, penggunaan aksesoris yang berlebihan juga sering mereka lakukan, padahal hal ini membuat mereka rawan terhadap tindak pelecehan. Ini terjadi kemungkinan karena mereka tidak merasa menjadi bagian perusahaan secara penuh, mereka merasa mereka hanya bekerja, tidak ikut memiliki, jadi mereka jadi seenaknya sendiri.” (Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei 2014 Pukul 14.20 WIB)

Komentar diatas menunjukkan bahwa pegawai *outsourcing* tidak dapat memahami dan mematuhi *Standard Operating Procedures (SOP)* dengan baik. Padahal jika dipahami secara mendalam, beberapa peraturan tersebut dibuat untuk melindungi keselamatan mereka dalam bekerja. Pada kenyataannya justru pegawai sendirilah yang menempatkan diri mereka didalam situasi rawan dan berbahaya.

Selain itu pendapat lain mengenai loyalitas pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I Komandan Peleton *Airport Security Department* yaitu Abdul Kodir yang mengatakan bahwa :

“pada dasarnya loyalitas pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* tidak terpaut terlalu jauh, hanya saja pegawai *outsourcing* memang memiliki sikap kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan yang tetap, mereka merasa tidak



sepenuhnya menjadi bagian perusahaan, sehingga timbul rasa acuh terhadap pekerjaan dan lebih sering ceroboh dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan yang tetap, mau tidak mau, harus menunjukkan loyalitas yang tinggi, karena kedudukan mereka sebagai senior secara tidak langsung menuntut mereka untuk memberikan conoth yang lebih baik kepada juniornya, beban moril seperti ini yang terkadang membuat mereka stres sehingga secara tidak sadar melakukan pelanggaran.” (Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei Pukul 12.00 WIB)

Anggapan bahwa mereka adalah pegawai yang sudah lama mengabdikan kepada perusahaan dan akan mendapatkan toleransi terhadap pelanggaran yang mereka lakukan yang melekat pada pegawai tetap mengakibatkan mereka cenderung tidak sadar melakukan pelanggaran-pelanggaran yang mungkin terlihat kecil, namun akan memberikan dampak negatif pula kepada pegawai *outsourcing* yang menjadi juniornya. Akan tetapi, kebanyakan pegawai tetap memilih untuk menghindari pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang berakibat fatal. Pertimbangan tentang masa kerja, masa depan pekerjaan mereka, dan keberlangsungan kehidupan keluarga menjadikan mereka lebih bijak dalam menyikapi setiap peraturan yang dibuat dan ditetapkan oleh perusahaan.

b. Tanggung Jawab

Pergeseran nilai pada dunia pekerjaan saat ini, mengakibatkan seseorang memiliki rasa tanggung jawab yang menurun dan cenderung sangat kurang. Masih banyak yang bersikap acuh tak acuh terhadap kewajiban pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Padahal dalam pekerjaan, sikap kerja yang seperti inilah yang akan membahayakan eksistensi seseorang

pada perusahaan tempatnya bekerja. Seharusnya semudah atau sesulit apapun pekerjaan itu, pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab dan kesanggupan untuk menyelesaikannya. Kesanggupan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran terhadap resiko dari pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab, hal ini akan melahirkan loyalitas kerja.

Dengan kata lain bahwa pegawai yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka pegawai tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik. Tanggung jawab adalah salah satu instrumen yang paling mudah digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pegawai. Terlebih jika dikaitkan dengan rasa memiliki terhadap perusahaan, karena dengan adanya rasa memiliki terhadap sesuatu, maka individu akan menjadi lebih loyal kepada hal tersebut termasuk kepada perusahaan dan pekerjaannya. Salah seorang staff *Human Capital Section* pada Divisi Personalia dan Umum, Bapak Hendy, memberikan pendapatnya mengenai pengukuran loyalitas kerja pegawai yang dilihat dari sudut pandang tanggung jawabnya terhadap pekerjaan :

“disini kami melihat tanggung jawab yang ditunjukkan oleh pegawai itu seperti apa. Misalkan kita beri sebuah tugas, ketika dia mampu melaksanakan sesuai dengan peraturan perusahaan, dan bisa memenuhi target harapan kami, maka dia berhak disebut loyal, dan berhak mendapatkan reward. Untuk pegawai *outsourcing* juga gitu, setiap dua tahun kan ada pengangkatan untuk jadi pegawai tetap, itu banyak sekali syarat dan penilaiannya, salah satunya ya tanggung jawab mereka seperti apa selama ini, kalau bagus dan kita anggap loyal, itu akan menjadi pertimbangan tersendiri disamping kondisi kesehatan, dan syarat yang lain.” (Hasil wawancara pada 1 Juni 2014 Pukul 10.00 WIB).



Sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya pada umumnya sudah baik. Pegawai sudah mampu menunjukkan sikap dan rasa bertanggung jawab yang baik terhadap pekerjaan mereka., baik itu yang pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing*. Beban kerja yang dibebankan kepada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* juga cenderung sama, namun terdapat beberapa pekerjaan yang hanya dibebankan kepada pegawai tetap karena mereka dianggap lebih mampu untuk mengemban tanggung jawab tersebut. Hal ini dibenarkan oleh Dwi Kukuh selaku Junior *Airport Security* dalam wawancara berikut ini :

“pegawai tetap disediakan forum diskusi satu bulan sekali untuk diberikan evaluasi dan pengarahan tentang pekerjaannya, forum ini hanya diikuti oleh pegawai tetap atau junior *airport security* seperti saya, dalam forum ini biasanya kita diberikan informasi atau tugas-tugas baru yang selanjutnya harus kami teruskan kepada pegawai *outsourcing* yang lain. Nantinya evaluasi dari tugas ini juga kita yang diberi tau, jadi beban tanggung jawab kami sebagai pegawai tetap sebenarnya lebih besar” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 12.30 WIB).

Dalam memberikan beban pekerjaan kepada pegawai, perusahaan tidak membedakan status kepegawaian yang mereka miliki. Hal seperti ini terkadang menimbulkan pergesekan kepentingan diantara pegawai, pegawai tetap merasa seharusnya pegawai *outsourcing* tidak diberikan kewajiban dan beban pekerjaan yang sama dengan mereka. Pegawai tetap merasa seharusnya sebagai tenaga kerja *outsourcing* dan masa bekerja yang cenderung masih



singkat, beban kerja pegawai *outsourcing* berada pada level dibawah pegawai tetap. Sedangkan pegawai *outsourcing* merasa senang ketika diberikan beban kerja yang sama dengan pegawai tetap. Mereka menganggap beban kerja yang sama tersebut sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan perusahaan terhadap keterlibatan mereka didalam perusahaan.

Kesamaan tanggung jawab dan beban kerja diantara pegawai ini yang kemudian menimbulkan ketimpangan dan gesekan-gesekan kecil dalam kesatuan pegawai. Beberapa pegawai tetap menganggap aktualisasi diri mereka terancam dengan kehadiran pegawai *outsourcing* dengan ide-ide baru yang lebih segar. Padahal jika dicermati lebih mendalam, hal ini justru akan menguntungkan pegawai tetap, karena dengan keterlibatan pegawai *outsourcing* pada satuan kerja yang sama, akan memberikan ide baru untuk menjalankan kebijakan dan keputusan perusahaan, sehingga dapat memenuhi harapan-harapan perusahaan dengan baik. Dartono selaku komandan regu pada peleton A mengungkapkan pendapatnya terkait dengan hal ini sebagai berikut :

“jadi kami yang pegawai tetap itu seringkali merasa perusahaan tidak adil. Level kita itu disamakan dengan levelnya pegawai *outsourcing*, kita diberi tugas yang sama dengan mereka, kesannya seperti kita itu memiliki kemampuan yang sama dengan mereka, padahal pengetahuan kita tentang kebandaraan dan pengamanan jelas jauh diatas mereka, karena kita sudah lama kerja disini. Memang tidak terlalu menjadi masalah, cuma akhirnya menimbulkan beberapa kecemburuan sosial, dari pihak manajemen pun terkadang lebih sering memberikan reward kepada mereka, dengan harapan mereka betah kerja disini, sedangkan kami yang tua-tua ini jarang dipikirkan.”  
(Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni Pukul 13.30 WIB)

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya diamankan oleh 649 *Airport Security Departmen* yang dikelompokkan kedalam 12 peleton, setiap peleton dibagi kedalam 5 sampai 6 regu, setiap regu beranggotakan 9 pegawai *outsourcing* dan 1 pegawai tetap yang berkedudukan sebagai komandan regu. Dengan komposisi seperti ini mau tidak mau, suka tidak suka, pegawai tetap dituntut untuk memiliki rasa dan sikap tanggung jawab yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*. Karena setiap satu pegawai tetap mengepalai sembilan pegawai *outsourcing*.

Baik ataupun buruknya kinerja setiap regu meenjadi tanggung jawab komandan regu. Sehingga apabila antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* tidak mampu bekerja sama dengan baik, dan atau pegawai tetap merasa tidak senang akan keterlibatan pegawai *outsourcing*, justru akan merugikan pegawai tetap itu sendiri. Biar seperti apapun, pegawai tetap memiliki beban tanggung jawab yang lebih besar yang dipertanggung jawabkan secara langsung kepada komandan peleton, dan kepala dinas pengamanan. Hal ini dibenarkan oleh Komandan Peleton *Airport Security Department* yaitu Abdul Kodir yang mengatakan bahwa :

“setiap satu orang pegawai tetap, mengepalai delapan sampai sembilan pegawai *outsourcing*, atau yang disini kita sebut sebagai komandan regu, setiap komandan regu ini, nanti satu bulan sekali melaporkan hasil kegiatan anak buahnya kepada manajemen, jadi disitu itu semacam forum gitu, ada komandan peleton, ada kepala dinas, ada kepala divisi, semua kumpul disitu mendengarkan satu per satu komandan peleton ini bicara, entah itu keluhan, saran, dan yang utama hasil pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan standar



dan komitmen pelayanan yang sudah dipakemkan oleh perusahaan. Jadi memang tanggung jawabnya lebih besar, dan tanggung jawab yang besar inilah yang kemudian menjadikan pegawai tetap ini lebih loyal dibandingkan dengan sebagian besar pegawai *outsourcing* yang lain. “ (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 13.00)

Harapan perusahaan dengan diberikannya beban pekerjaan yang sama kepada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* ini adalah supaya terjadi sinergi yang baik diantara kedua status kepegawaian tersebut. Sebagai angkatan muda, pegawai *outsourcing* diharapkan dapat membagi ilmu dan pengetahuan terbaru kepada pegawai tetap. Pegawai *outsourcing* juga diharapkan dapat membantu beban kerja yang diemban oleh pegawai tetap. Sedangkan pegawai tetap sebagai pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama dibandingkan pegawai *outsourcing*, diharapkan mampu mengayomi dan mengarahkan pegawai *outsourcing* agar dapat bekerja dengan baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### c. Sikap Kerja

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya yang diperoleh dari pengalaman. Kemampuan untuk merespon stimulus tersebut tidaklah sama, ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negative. Hal ini dikarenakan setiap individu bisa memiliki ribuan sikap dan reaksi yang berbeda terhadap perubahan dan atau kejadian yang terjadi disekitarnya.



Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, sebagian besar penelitian difokuskan pada tiga sikap yaitu ; kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional (Robbins, 2006:22). Kepuasan kerja merupakan reaksi positif terhadap stimulus mengenai dirinya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi atas karakteristiknya sendiri. Kepuasan kerja dapat timbul apabila individu merasa pekerjaan yang telah dilakukannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan dan *feedback* yang diberikan perusahaan sesuai dengann beban kerja yang mereka kerjakan.

Kepuasan terhadap pekerjaan akan menimbulkan sikap kerja yang lebih baik, yang tentunya akan meningkatkan kualitas loyalitas kerja. Seorang individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menyenangi pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan dalam kondisi psikologis yang baik. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh salah seorang anggota regu peleton A *Airport Security Department* berikut ini :

“kalau saya pribadi mbak, saya selalu berusaha untuk menyenangi pekerjaan apapun yang sedang saya kerjakan. Mungkin beberapa pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan minat dan kemampuan saya, ya contohnya pekerjaan ini, tapi saya mau tidak mau, suka tidak suka, harus menyenangi pekerjaan ini, karena biar bagaimanapun ini sudah jadi pilihan saya. Karena gini mbak, menurut saya kalau kita idak belajar menyenangi pekerjaan kita, maka kita akan ogah-ogahan menjalaninya, dan itu efeknya tidak Cuma ke diri kita sendiri, tapi juga ke lingkungan kerja kita. Mana ada mbak orang yang mau bekerja sama dengan baik sama orang yang ogah-ogahan kerjanya.” (Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei 20014 Pukul 10.00 WIB)

Komitmen organisasi menunjukkan keadaan dimana seorang individu memihak organisasi dan atau perusahaan beserta dengan tujuan-tujuannya. Adanya komitmen terhadap organisasi pada diri setiap individu, akan menimbulkan keinginan untuk mempertahankan eksistensinya dalam perusahaan, baik itu untuk alasan ekonomi, moral, ataupun etis. Komitmen terhadap perusahaan erat kaitannya dengan tanggung jawab, karena komitmen organisasi menuntut kesungguhan untuk melaksanakan kewajiban yang sudah disepakati oleh pegawai dan perusahaan tempatnya bekerja. Tentunya hal tersebut akan memunculkan beberapa batasan ataupun aturan yang akan membatasi kebebasan seseorang.

Komitmen terhadap perusahaan akan melahirkan loyalitas dari pegawai terhadap perusahaan. Seharusnya komitmen terhadap perusahaan tidak hanya ditunjukkan ketika seorang pegawai berada di lingkungan kerja saja. Pada situasi dan kondisi saat dia tidak berada dalam lingkungan kerja, seyogyanya seorang pegawai dapat menjaga komitmen dan loyalitasnya dengan menjaga nama baik diri sendiri dan nama baik perusahaan. Bapak Sunarko selaku Komandan Regu dari salah satu peleton *Airport Security Department* mengungkapkan kesetujuannya terhadap hal ini dalam hasil wawancara sebagai berikut :

“memang sebaiknya sebagai pegawai kita harus menjaga sikap kita dimanapun kita berada. Tidak kalau lagi kerja saja kita terlihat baik dan disiplin, diluar pekerjaann kita juga harus begitu, harus menunjukkan sikap yang sama, jangan sampai ada orang yang ngomong, itu lho security, tapi



kalau di kampung sukanya malah bikin onar dan meresahkan warga. Kenapa kita harus menajag sikap juga diluar pekerjaan, ya karena kita sudah janji, sudah sepakat, sudah punya komitmen dengan perusahaan, sudah ada ikatan dinas, anggap pekerjaan kita itu nama tengah kita, yang tidak mungkin kita hilangkan, dan harus kita jaga dengan baik.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 14.30 WIB)

Timbulnya keterlibatan kerja pada individu dapat timbul karena keinginan dari pegawai akan kebutuhan tertentu, nilai, atau karakteristik tertentu yang didapatkan dari perusahaan. Dalam kaitannya dengan stimulus pekerjaan, keterlibatan kerja dapat juga timbul sebagai respon atas suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Keterlibatan kerja pegawai berperan besar untuk perusahaan, seorang pegawai dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila pegawai tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya sendiri, selain untuk perusahaan.

Dengan kata lain, suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi pegawai tersebut untuk makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya. Pegawai dengan keterlibatan kerja yang tinggi dan kuat akan memihak kepada perusahaan dan pekerjaan yang dilakukan serta akan benar-benar peduli dengan jenis dan tanggung jawab pekerjaannya (Robbins, 2006:25). Keterlibatan yang baik oleh pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan juga akan memudahkan manajemen untuk mengukur tingkat loyalitas mereka.



Dengan mengetahui seberapa besar keterlibatan seorang pegawai dalam pekerjaannya, manajemen akan mudah menentukan kapasitas seseorang dengan beban kerja yang diberikannya. Apabila perusahaan sudah mampu memahami, maka perusahaan akan mudah untuk memberikan motivasi yang tepat sasaran. Motivasi ini nantinya akan menjadikan pegawai lebih berkomitmen, produktif, serta lebih puas terhadap pekerjaan mereka. Ketiga aspek tersebut nantinya akan memunculkan loyalitas kerja yang baik.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, keterlibatan pegawai dalam pekerjaan salah satunya dinilai dari apakah mereka sudah mampu menerapkan pelayanan sesuai dengan komitmen pelayanan yang diterapkan oleh perusahaan, seperti yang dipaparkan oleh Bapak Abdul Kodir selaku Komandan Peleton *Airport Security Department* berikut ini :

“disini kami memiliki empat komitmen pelayanan yang harus ditunjukkan oleh setiap pegawai, baik itu *outsourcing* maupun tetap. Komitmen itu diantaranya safety, security, service, dan compliance. Komitmen pelayanan ini juga berfungsi sebagai kontrol untuk pegawai, jadi supaya pelayanan yang diberikan tidak kurang, dan tidak lebih yang ngawur. Komitmen pelayanan ini nanti bisa juga dipakai untuk melihat kualitas kerja mereka, seperti apanya, nanti kemudian diformulasikan lagi, baik secara internal disetiap regu, atau langsung di forum besar bersama manajemen.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni Pukul 13.30 WIB)



**Gambar 4.2 Komitmen Pelayanan**

Sumber : *Airport Security Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Faktor timbulnya sikap kerja yang baik lainnya dikemukakan oleh Robbins (2006:43) adalah dukungan organisasional yang dirasakan oleh pegawai. Keadaan dimana pegawai merasa yakin bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Bentuk dukungan ini dapat berupa *reward* terhadap kinerja mereka selama ini, atau *reward* atas prestasi kerja yang telah diraih oleh pegawai. Dengan adanya penghargaan terhadap kontribusi mereka didalam pekerjaan, akan



membangkitkan semangat pegawai untuk memberikan kualitas kerja yang baik sehingga dapat menimbulkan rasa loyal terhadap perusahaan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berusaha untuk tidak membedakan status kepegawaian yang dimiliki oleh setiap pegawainya. Penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja pegawai diberikan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan perusahaan, tidak ada diskriminasi terhadap status kepegawaian. Sikap kerja menjadi salah satu tolok ukur bagi perusahaan dalam menilai tingkat loyalitas pegawainya, dan dalam memberikan *reward* dan *punishment* terhadap setiap pegawai.

Sejauh ini sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah cukup sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* sama-sama menunjukkan sikap kerja yang baik, hanya saja masih ditemukan sebagian kecil pegawai yang kurang menunjukkan etika kerja yang baik ketika berada diluar jam kerja. Beberapa pegawai tidak menjaga nama baik diri mereka sendiri dan perusahaan ketika berada diluar jam kerja, terdapat juga beberapa pegawai yang bertindak kurang pantas bahkan ketika jam kerja. Fakta ini turut pula diungkapkan oleh Bapak Abdul Kodir selaku Komanadan Peleton *Airport Security Department* berikut ini :

“beberapa pegawai itu kadangkala tidak menjaga almamater pekerjaan mereka. Kadang di kampung tempatnya tinggal ada yang jadi sok karena pekerjaannya, ingin dipandang orang secara berlebihan. Ada juga yang sesama pegawai terlibat hubungan pribadi, sebenarnya kalau menurut aturan perusahaan kan tidak boleh, tapi kita sesama rekan kerja yasudah diam saja,



yang penting bisa profesional dan sewajarnya. Tapi ternyata ada juga yang perilakunya kebablasan, pokoknya tidak pantas untuk dilakukan dilingkungan kerja, akhirnya sama manajemen dipecat, sudah nggak pakai SP lagi tapi langsung pecat.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni Pukul 14.00 WIB)

Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja yang ditunjukkan oleh pegawai *outsourcing* lebih rendah dibandingkan dengan pegawai tetap. Pegawai *outsourcing* dengan statusnya sebagai pegawai kontrak didalam perusahaan, merasa mereka hanya sementara saja bekerja di perusahaan tersebut. Munculnya perasaan dan pemikiran yang demikian ini menimbulkan kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga muncul sikap tidak loyal mereka terhadap perusahaan dan pekerjaan.

Sementara pada sisi yang lain, pegawai tetap menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*. Status sebagai pegawai tetap, serta beban tanggung jawab yang lebih berat dibandingkan dengan pegawai *outsourcing* mengakibatkan mereka berusaha untuk memberikan dedikasi mereka yang semaksimal mungkin melalui sikap kerja yang baik. Beban tanggung jawab mereka yang lebih berat dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*, turut pula menjadikan mereka lebih taat pada peraturan, karena munculnya keinginan untuk memberikan motivasi kepada pegaawai *outsourcing*. Perbedaan loyalitas kerja antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* dapat juga dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Perbedaan Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing***

No.	Aspek Loyalitas	Pegawai Tetap	Pegawai <i>Outsourcing</i>
1.	Taat pada Peraturan	Lebih patuh terhadap peraturan yang diterapkan oleh perusahaan. Kedudukan mereka sebagai senior serta sebagai pegawai tetap, menjadikan mereka merasa harus memberikan motivasi kepada pegawai <i>outsourcing</i> , untuk menjadi pegawai tetap seperti mereka melalui sikap yang taat pada peraturan.	Kurang adanya <i>respect</i> terhadap peraturan yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga mereka tidak bisa mematuhi peraturan dengan baik. Status sebagai pegawai kontrak yang belum tentu akan diangkat menjadi pegawai tetap, menjadikan rendahnya motivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik dan mematuhi peraturan.
2.	Tanggung Jawab	Menunjukkan sikap bertanggung jawab yang lebih baik, dengan mampu menjadi pemimpin regu dan menyelesaikan konflik-konflik internal didalam regu yang dipimpin.	Menunjukkan sikap bertanggung jawab yang baik pula, dalam menyelesaikan beban dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kapasitasnya.
3.	Sikap Kerja	Cenderung memiliki sikap kerja dan disiplin kerja yang lebih baik, lebih peduli dan peka terhadap hal-hal yang terjadi di sekitar lingkungan pekerjaannya.	Masih belum menunjukkan sikap kerja yang baik, pegawai <i>outsourcing</i> cenderung lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan dkepentingan organisasi.



## 2. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Juanda Surabaya.

Setelah pemaparan mengenai aspek-aspek yang digunakan dalam menjelaskan adanya perbedaan tingkat loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, peneliti kemudian merumuskan mengenai faktor pendorong dan faktor penghambat loyalitas kerja pegawai tersebut kedalam beberapa poin. Berdasarkan observasi yang dilakukan, ditemukan beberapa faktor pendorong dan faktor penghambat loyalitas kerja pegawai, yang kemudian peneliti kelompokkan kedalam dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam kedua faktor tersebut peneliti lebih terfokus kepada faktor loyalitas pegawai yang menitik beratkan kepada teknis pelaksanaan kerja pegawai seperti yang diungkapkan oleh Steers & Porter dalam S. Alex Nitisemo (2000:190) berikut ini

- a. Faktor pendorong loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Juanda Surabaya:

Setiap organisasi atau lembaga pasti mempunyai faktor-faktor yang mempengaruhi lembaga yang bersangkutan sebagaimana halnya yang ada pada lembaga ini. Di dalam PT. Angkasa Pura I (Persero) Juanda Surabaya, memiliki faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang dimilikinya diantaranya :

- 1) Internal



Terdapat dua faktor yang menjadi faktor internal pendorong loyalitas kerja pegawai, yaitu karakteristik pribadi dan kesuksesan yang diacapai oleh senior. Salah satu faktor internal yang menjadi faktor pendorong loyalitas kerja pegawai adalah karakteristik pribadi yang menyangkut pegawai itu sendiri yang meliputi :

a) Karakteristik Pribadi

Merupakan faktor yang menyangkut pegawai itu sendiri yang meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, ras, dan masa kerja.

(a) Usia

Faktor usia merupakan sub-faktor pertama dari karakteristik pribadi yang mempengaruhi loyalitas kerja seorang pegawai. Umumnya seseorang yang berada pada rentang usia 20 tahun hingga 40 tahun memiliki semangat bekerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi ini, akan mempengaruhi tingkat loyalitas kerja mereka, sehingga dapat dikatakan individu pada usia ini cenderung memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan. Sedangkan seseorang yang berada pada rentang usia 40 tahun hingga masa pensiun, umunya mulai mengalami pengenduran semangat kerja yang akan diiringi dengan pengenduran tingkat loyalitas kerjanya.

Terdapat efek negatif pula dari tingginya semangat yang dimiliki oleh tenaga kerja yang berada pada rentang usia 20 tahun hingga 40 tahun. Sering dijumpai tenagakerja yang berada pada

rentang usia 30 sampai 40 tahun yang berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, atau dari satu posisi ke posisi yang lain. Hal ini dapat dipahami karena tenaga kerja dalam rentang usia ini masih memiliki hasrat yang kuat untuk memantapkan eksistensinya.

Dampak usia memiliki kaitan yang erat terhadap sikap kerja, indikasi-indikasi faktor usia berkaitan dengan kesehatan dan loyalitas kerja. Individu pada usia dewasa awal cenderung lebih gesit dan cekatan dalam bekerja sehingga mampu mencapai tahap pekerjaan yang mapan, akan tetapi mereka kurang bijaksana dalam bekerja. Sedangkan individu pada rentang usia dewasa akhir lebih bijaksana dalam menghadapi pekerjaannya, kematangan dalam hal ekonomi dan psikologi mengakibatkan mereka lebih tenang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terdapat 649 pegawai, dengan usia paling muda yaitu 20 tahun dan usia paling tua yaitu 55 tahun, kelompok pegawai sesuai tingkatan umurnya, dapat dilihat pada tabel klasifikasi pegawai menurut umur seperti dibawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi Pegawai Menurut Umur**

No	Klasifikasi Pegawai Menurut Umur	Jumlah (Jiwa)
1	Usia 20 - 25 tahun	206
2	Usia > 25 – 29 tahun	135
3	Usia > 29 – 35 tahun	124
4	Usia > 35 – 42 tahun	117
5	Usia > 42 – 50 tahun	50
6	Usia > 50 – 55 tahun	17
<b>Total</b>		<b>649</b>

Sumber: Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda

Faktor ini pula yang menjadi salah satu faktor pendorong internal loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya, dari 649 pegawai terdapat 582 pegawai yang berada dalam usia produktif, dan sebanyak 67 pegawai berada pada usia non-produktif. Usia produktif yang dimaksudkan disini adalah pegawai yang pada umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi sesuai dengan usia mereka, dan usia non-produktif adalah pegawai yang memasuki usia pensiun.





**Gambar 4.4** Anggota Regu Peleton A

Sumber : Peleton A *Airport Security Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Dari kelompok usia produktif, terdapat 92 pegawai tetap dan 398 pegawai *outsourcing*. Berdasarkan observasi yang dilakukan, ditemukan diantara pegawai *outsourcing* usia produktif tersebut, 172 pegawai diantaranya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sedangkan pada kelompok pegawai tetap usia produktif ditemukan 63 pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan beban kerja yang ditugaskan.

Fakta ini ditunjukkan pula pada hasil wawancara dengan Bapak Abdul Kodir yang berkedudukan sebagai Komanadan Peleton *Airport Security Department* berikut ini :

“tidak dapat dipungkiri pada beberapa kejadian memang faktor usia ini sangat berpengaruh mbak, seperti saya yang sudah memasuki usia pra-purna seperti ini, sudah tidak terlalu kuat untuk berdiri lama-lama begitu. Selain yang muda-muda itu, masih ada juga pegawai senior yang lebih tenang dalam bekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 pukul 14.10 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa usia menjadi salah satu faktor penting dalam tingginya semangat kerja pegawai yang kemudian akan berpengaruh terhadap tingkat loyalitas kerja mereka.

#### (b) Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin turut pula memberi kontribusi pada tingkat loyalitas pegawai. Beberapa isu tentang perbedaan jenis kelamin dalam suatu organisasi lebih banyak berdebat mengenai pendapat-pendapat tanpa dukungan mengenai apakah sikap kerja wanita sama halnya dengan sikap kerja laki-laki. Dalam beberapa studi psikologis ditemukan bahwa pegawai wanita cenderung lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan aturan perusahaan, sedangkan pegawai laki-laki cenderung lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

Tetapi tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar (Robbins, 2006:50). Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar



Udara Internasional Juanda Surabaya terdapat 649 pegawai dengan kualifikasi seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Klasifikasi Pegawai Menurut Jenis Kelamin**

No	Klasifikasi Pegawai	Jumlah (Jiwa)
1	Jumlah Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda	649
2	Jumlah Menurut Jenis Kelamin :	
	Laki-laki	533
	Perempuan	116

Sumber: Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Sistem kerja yang diterapkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah sistem *shift*, yaitu dengan diberlakukannya jam kerja secara bergantian setiap 8 jam dalam waktu 24 jam sesuai dengan regu-regu yang telah diatur oleh manajerial. Terdapat tiga *shift* dalam satu hari, yaitu pagi (Pukul 07.00 WIB s.d Pukul 14.00 WIB), Siang (Pukul 14.00 WIB s.d Pukul 21.00 WIB), dan Malam (Pukul 21.00 s.d Pukul 07.00 WIB). Pada setiap regu beranggotakan 8 orang dengan komposisi 7 orang laki-laki dan 3 orang perempuan.

Pada pembagian regu dan jam kerja inilah kemudian terjadi kesenjangan jenis kelamin antar pegawai. Pegawai laki-laki merasa superior dengan melindungi pegawai perempuan. Pegawai perempuan



sendiri, karena pengaruh dari lingkungan pekerjaan sehingga mereka memiliki motivasi untuk menjadi lebih mandiri, sehingga dapat dianggap setara dengan pegawai laki-laki. Ratih Candra sebagai salah satu pegawai perempuan dalam peleton B *Airport Security Department* mengungkapkan hal ini dalam hasil wawancara berikut ini :

“meskipun kami pegawai perempuan disini jumlahnya lebih sedikit dan cenderung dilindungi, tapi kami tidak ma uterus menerus seperti itu. Kami mencoba untuk bangkit dan lebih mandiri. Jadi kedepannya kami juga dianggap setara dengan yang laki-laki, baik dari segi kemandirian dan kemampuan kerja” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 15.00 WIB)

Pegawai perempuan umumnya kurang sigap jika dibandingkan dengan pegawai laki-laki, dan hal ini akan berdampak cukup besar pada jam kerja malam hari atau shift ketiga. Meskipun saat ini sudah memasuki era emansipasi wanita, namun tetap saja resiko kerja cenderung lebih besar pada malam hari. Maka dari itu, tidak jarang pegawai wanita cenderung tidak memiliki loyalitas kerja yang tinggi apabila dibandingkan dengan pegawai laki-laki. Kurang sigapnya pegawai perempuan ini tampak pula pada hasil wawancara dengan salah satu anggota regu peleton B, Miftahul Ihsan berikut ini :

“Pegawai perempuan itu biasanya ragu-ragu kalau ambil keputusan, kurang tanggap juga terhadap keadaan. Jadi kalau ada situasai yang cukup genting gitu, biasanya yang perempuan lebih lambat respon dan tindakannya. Kurang sigap begitu, padahal dalam pekerjaan seperti ini kesigapan dan kesiapan itu nomer satu. Tapi sebagian besar sudah memahami kondisi pekerjaan ini, sehingga ada keinginan untuk berubah.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 15.30 WIB)

Disamping permasalahan tersebut, ketimpangan lain yang berhubungan dengan perbedaan jenis kelamin pada pegawai perempuan adalah, pegawai perempuan akan mengalami masa masa hamil, melahirkan, dan kemudian menyusui. Hal ini tentu saja akan cukup berpengaruh terhadap pola kerja dan loyalitas kerja mereka. Karena mereka dituntut untuk menjadi ibu rumah tangga sekaligus sebagai pegawai. Namun demikian pegawai perempuan tetap berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.

Ketelitian, kecermatan, dan intuisi mereka sebagai perempuan sangat membantu dalam pekerjaan seperti ini. Tidak sedikit penyelundupan narkoba dan benda-benda ilegal lain yang berhasil digagalkan oleh pegawai perempuan. Bapak Abdul Kodir selaku Komanadan Peleton *Airport Security Department* memaparkan fakta tersebut dalam hasil wawancara berikut ini :

“pegawai perempuan itu meskipun kurang sigap tapi mereka lebih teliti, lebih cermat dalam mengamati setiap penumpang. Mereka lebih detail dan perhatian ke setiap penumpang, jadi beberapa penyelundupan narkoba banyak juga yang digagalkan oleh pegawai perempuan ini. Sekarang kan eranya perempuan yang dipakai untuk media penyelundupan narkoba, senjata, dan yang lain. Coba bayangkan kalau kami tidak punya pegawai perempuan, pasti penyelundupan dengan model begini lolos dengan lancar. Kan tidak mungkin laki-laki yang periksa mereka. Jadi, bagaimanapun, dibalik kekurangan mereka, pegawai perempuan ini tetap memiliki andil yang cukup besar dalam proses pengamanan bandara, jadi tidak boleh



diremekkan.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 pikul 14.15 WIB)

### (c) Tingkat Pendidikan

Salah satu sub-faktor penting yang menjadi faktor pendorong internal loyalitas kerja pegawai adalah tingkat pendidikan. Kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu. Persyaratan kemampuan ini biasanya diakui apabila seorang individu telah melewati jenjang pendidikan tertentu. Secara umum kemampuan individu akan meningkat sesuai dengan jenjang pendidikan yang telah dilaluinya (Robbins, 2006:53).

Tingkat pendidikan ini erat kaitannya dengan sikap kerja seseorang serta pola interaksi sosialnya. Seseorang dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung akan lebih mematuhi aturan-aturan yang diterapkan oleh perusahaan, hal ini dikarenakan mereka akan lebih memahami tentang resiko yang akan dihadapi apabila melakukan pelanggaran terhadap aturan tersebut. Sedangkan seseorang dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah akan cenderung lebih berani mengambil resiko pekerjaan untuk sekedar mengaktualisasikan diri dan atau mempertahankan kedudukan mereka dalam suatu perusahaan.

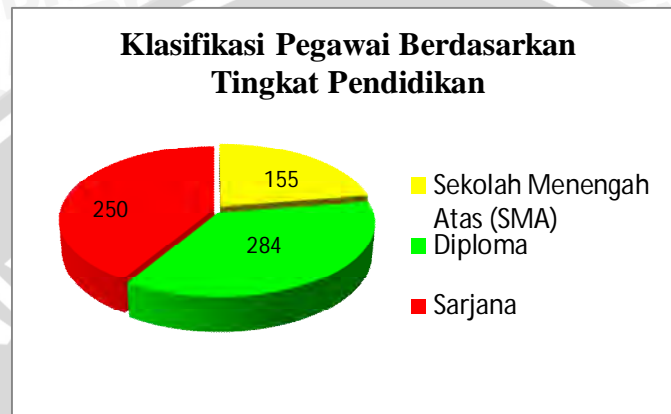


Dalam 649 jiwa pegawai *Airport Security Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, terdapat empat kualifikasi tingkat pendidikan yang digunakan untuk mengklasifikasikan jumlah pegawai menurut tingkat pendidikan yang dimiliki, pengelompokkan pegawai menurut tingkat pendidikannya ini juga berfungsi sebagai instrumen analisis terhadap apa yang menjadi kebutuhan dan kendala tiap-tiap pegawai. Karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin baik pula pola pemikiran yang mereka miliki.

Dengan semakin baiknya pola pemikiran seseorang, maka kendala yang mereka hadapi didalam pekerjaan biasanya akan semakin mengecil. Lain lagi jika berhadapan dengan seseorang yang tingkat pendidikannya rendah, seseorang dengan tingkat pendidikan yang rendah umumnya lebih sering menemui kendala dalam penyelesaian pekerjaan. Kurangnya sikap bijak dan ketenangan dalam menghadapi masalah, ditengarai sebagai penyebab mereka sulit untuk memecahkan permasalahan, sehingga dibutuhkan perhatian khusus dari perusahaan.

Pengklasifikasian pegawai menurut tingkat pendidikannya ini berfungsi pula Strata pendidikan paling rendah yang dimiliki oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah Sekolah Menengah Atas (SMA), selanjutnya diikuti oleh pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana

Strata 1 (S-1). Jumlah dari masing-masing tingkatan pendidikan tersebut dapat dilihat pada diagram dibawah ini.



**Gambar 4.5 Diagram Tingkat Pendidikan Pegawai**

Sumber: Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Diagram tersebut disusun berdasarkan data terbaru saat ini. Saat ini beberapa pegawai yang dulunya masuk menjadi pegawai dengan menggunakan ijazah Sekolah Menengah Pertama (SMP) sudah menempuh program penyamarataan pendidikan yang biasanya diadakan setiap dua tahun sekali. Program ini berguna untuk menyeimbangkan tingkat pendidikan dan pengetahuan antara pegawai yang sudah senior dengan pegawai yang masih junior. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Hendy selaku staff *Human Capital Section* pada Divisi Personalia dan Umum berikut ini :

“beberapa pegawai yang dulunya ketika masuk pertama kali menjadi pegawai disini masih menggunakan ijazah SMP, itu masih cukup banyak. Oleh karena itu kami mengadakan pelatihan-pelatihan, ataupun paket-paket pendidikan, sehingga mereka sekarang sudah ada yang punya ijazah diploma, atau bahkan sarjana. Dengan bertambahnya pengetahuan yang mereka miliki, kami berharap bertambah juga sikap kerja mereka, etos kerja mereka, attitude mereka sebagai pegawai, dan hal-hal positif lainnya.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 10.15 WIB)

Kualitas kerja dan sikap kerja yang saat ini ditunjukkan oleh pegawai yang dulunya menggunakan ijazah Sekolah Menengah Pertama (SMP) untuk masuk menjadi pegawai, mulai menunjukkan peningkatan yang signifikan. Saat ini kualitas dan sikap kerja yang mereka tunjukkan setara dengan pegawai baru dengan pengetahuan terbaru juga. Hal ini membuktikan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap loyalitas kerja seseorang. Semakin baik kualitas pendidikan seseorang, maka pertimbangan-pertimbangan mengenai akibat dan resiko akan semakin besar. Pertimbangan-pertimbangan inilah yang kemudian melahirkan sikap kehati-hatian, yang secara otomatis akan mempengaruhi sikap mereka.

Saat ini PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menerapkan kualifikasi pendidikan untuk calon pegawai yang akan diterima. Tingkat minimum pendidikan yang diijinkan untuk mengikuti seleksi penerimaan pegawai adalah Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan ditambah



lisensi pendidikan kebandaraan yang dikeluarkan oleh PT. Angkasa Pura Support.

(d) Ras

Salah satu faktor pendorong internal yang terkadang tidak disadari memiliki pengaruh yang cukup signifikan adalah faktor ras. Kata ras sendiri berasal dari bahasa Prancis-Italia “*razza*” yang artinya perbedaan variasi penduduk berdasarkan tampilan fisik yang ditandai dengan perbedaan bentuk dan warna rambut, warna mata, warna kulit, bentuk mata, dan bentuk tubuh, (sendiko-33.blogspot.com). Angkatan kerja sekarang tidaklah sama dengan angkatan kerja dulu, tenaga kerja pada zaman sekarang jauh lebih beragam dari sisi nilai, bahasa, keterampilan, dan etnis.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sendiri terdapat 649 pegawai yang berasal dari berbagai macam suku yang berbeda. Meskipun mayoritas didominasi oleh pegawai yang berasal dari suku Jawa, akan tetapi dapat ditemui pula beberapa pegawai dari suku lain. Pegawai yang berasal dari ras Negroid turut mengisi sebagian kecil dari pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Keragaman suku dalam kepegawaian ini dibenarkan pula oleh Bapak Hendy selaku staff *Human Capital Section* pada Divisi Personalia dan Umum berikut ini :

“di kepegawaian kami ini macam-macam mbak orangnya, dari berbagai macam suku, ras, dan agama. Ada yang asalnya dari Bali, Jawa Barat, Jogja, Kalimantan, bahkan yang orang Flores juga ada. Tapi ya cuma beberapa saja. Kebanyakan pegawai kami itu berasal dari orang Jawa sja, baik penduduk asli sini, ataupun yang berasal dari Jawa Barat dan Jawa Tengah.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 15.20 WIB )

Keragaman adalah sebuah istilah yang sering digunakan untuk menginterpretasikan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi. Sejak tenaga kerja yang lebih beragam masuk kedalam organisasi, akan menjadi keharusan untuk mendasari keputusan, penilaian kinerja, dan penerapan sanksi dengan berdasarkan pada keragaman ini. Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang cukup mencolok dari adanya perbedaan ras dalam perusahaan, namun apabila diamati lebih seksama maka akan nampak beberapa perbedaan yang cukup signifikan.

Sebagai contoh pegawai dari ras Negroid (berkulit hitam) umumnya lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Hal ini dikarenakan lingkungan perwatakan mereka yang cenderung lebih keras dibandingkan dengan ras Mongoloid (Jawa). Mereka cenderung lebih mudah terpancing emosinya serta lebih berani dalam mengambil resiko untuk mempertahankan eksistensi mereka dalam perusahaan, sekalipun itu harus ditempuh dengan melawan manajemen sekalipun.

Sedangkan pegawai dari golongan ras Mongoloid (Jawa) cenderung lebih sabar dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan mematuhi aturan pekerjaan yang ditetapkan sekalipun dalam peraturan dan keputusan tersebut mereka merasa dirugikan. Namun semangat yang mereka miliki termasuk pula ketahanan fisik mereka tidak lebih tangguh daripada ras Negroid, hal inilah yang terkadang menjadi ketimpangan dalam sikap kerja pegawai.

Ketika loyalitas kerja dinilai dari sisi kehadiran (absensi) saja, maka golongan dari ras Mongoloid akan tertinggal dengan golongan ras Negroid. Hal ini tampak pada hasil wawancara dengan Komandan Peleton *Airport Security Department* yaitu Abdul Kodir berikut ini :

“pegawai-pegawai yang rajin sekali masuk dan semangat mengikuti kegiatan-kegiatan diluar jam kerja itu justru orang-orang yang berasal dari luar Jawa, ya seperti orang Flores, Kalimantan, atau Batak begitu. Kalau pegawai yang berasal dari Jawa itu kadang suka malas, kadang suka menunda-nunda pekerjaan juga. Mereka cenderung pilih-pilih kalau soal kegiatan diluar pekerjaan. Tapi kalau orang-orang luar Jawa ini sukanya protes, mereka mudah sekali tersulut. Ada yang tidak cocok sedikit, reaksinya seringkali frontal.” (Hasil wawancara pada tanggal 1 Juni 2014 Pukul 14.20 WIB)

Terdapat reaksi sosiologis yang berbeda-beda sebagai akibat dari adanya keragaman ras tersebut yang kemudian melahirkan pola dan sikap kerja yang berbeda-beda pula dari setiap individu. Pihak manajemen hendaknya juga mempertimbangkan permasalahan keragaman ras ini dalam merumuskan instrumen-instrumen yang



digunakan untuk mengukur loyalitas kerja pegawai mereka. Akan tetapi, dapat disimpulkan bahwa kesemua perbedaan tersebut tetap membawa pengaruh yang positif terhadap loyalitas kerja mereka kepada perusahaan.

(e) Masa Kerja

Seperti halnya dengan usia, beberapa peninjau pustaka mengemukakan adanya hubungan antara panjangnya masa kerja dengan loyalitas kerja pegawai. Masa kerja merupakan variabel penting dalam menilai tingkat loyalitas kerja pegawai. Berdasarkan observasi yang dilakukan, didapati bahwa panjangnya masa kerja merupakan salah satu faktor pendorong loyalitas pegawai yang terbaik.

Masa kerja merupakan karakteristik biografis terakhir dalam konsep karakter individu yang sering dikaji. Berbicara mengenai masa kerja pasti akan berhubungan dengan senioritas dalam suatu organisasi. Kajian-kajian ekstensif hubungan masa kerja dan senioritas terhadap loyalitas kerja membuahkan hasil yang positif terhadap peningkatan kualitas loyalitas pegawai (Robbins, 2006:60).

Masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman yang lebih dibandingkan dengan seseorang yang lain yang memiliki masa kerja yang lebih singkat. Sehingga seringkali masa kerja menjadi pertimbangan perusahaan dalam mencari dan atau mempertahankan seseorang dalam perusahaannya (Robbins, 2006:72).

Lamanya masa kerja seseorang pada suatu perusahaan juga akan menimbulkan efek positif terhadap pegawai yang masa kerjanya lebih singkat, masa kerja yang ditempuh oleh senior akan memberikan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai junior. Pegawai junior akan memiliki motivasi dari tingkat kemampuan yang telah diraih oleh para seniornya, hal ini juga akan menimbulkan peningkatan loyalitas kerja pegawai.

Tingkat kemampuan yang telah dicapai oleh para senior ini tentunya tidak akan didapatkan dengan kualitas kerja dan loyalitas kerja yang rendah, karena seseorang dengan loyalitas kerja yang baik tentu akan mencapai tingkat kemampuan yang baik pula. Hal serupa tampak pada pernyataan Bapak Dartono selaku Komandan Regu *Airport Security Department* berikut ini :

“banyak pendapat yang saya dengar dari pegawai-pegawai yang masih *outsourcing* itu, yang masih baru menjadi bagian dari kami, mereka sering bilang kalau ingin menjadi seperti kami, bekerjanya sampai pensiun disini, sampai jenjang karir yang tinggi. Saya bilang, berarti kamu harus bekerja dengan lebih baik lagi, lebih disiplin, lebih loyal. Jadi perusahaan juga bias mempertimbangkan kamu untuk jadi pegawai tetap.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 20014 Pukul 09.00 WIB)

Seperti pada perusahaan-perusahaan lain pada umumnya, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya juga menerapkan batas usia pensiun bagi pegawainya, khususnya pegawai tetap. Usia pensiun pegawai pada PT. Angkasa Pura I

(Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya normalnya adalah 55 tahun, itu berarti terdapat 23 pegawai yang sudah memasuki usia, dan 95 pegawai yang berada pada usia pra-pensiun, yang sebagian besar merupakan pegawai *outsourcing*. Klasifikasi pegawai menurut usianya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Klasifikasi Pegawai Menurut Masa Kerja**

No	Klasifikasi Pegawai Menurut Masa Kerja	Jumlah (Jiwa)
1	1 – 7 tahun	163
2	7 – 14 tahun	135
3	14 – 21 tahun	125
4	21 – 28 tahun	108
5	28 – 35 tahun	95
6	> 35 tahun	23
<b>Total</b>		<b>649</b>

Sumber: Divisi Personalia dan Umum, PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Dari tabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat 118 pegawai yang sudah mengabdikan diri dalam waktu yang cukup lama kepada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Pegawai-pegawai dengan masa kerja yang cukup panjang ini dapat secara langsung maupun tidak langsung memberikan



motivasi kepada pegawai baru yang memiliki masa kerja yang belum terlalu lama. Pegawai baru akan berpendapat bahwa lingkungan perusahaan tersebut sangat nyaman dan menjanjikan bagi karirnya, sehingga mereka akan berkomitmen lebih dengan menunjukkan sikap loyalnya kepada perusahaan.

Pegawai yang termasuk kedalam pegawai senior karena masa kerja yang dimilikinya, merupakan aset penting juga bagi perusahaan. Selain dikarenakan mereka sudah memahami dengan sangat baik mengenai seluk beluk perusahaan dan pola kerja yang diharapkan perusahaan, mereka juga dapat menjadi daya tarik atau umpan bagi perusahaan dalam merekrut pegawai-pegawai baru. Cerita-cerita mengenai keberhasilan dan kemapanan mereka menjadi daya tarik yang menggiurkan bagi calon pegawai baru. Hal ini tampak pada pernyataan Ibu Emy Yuliani selaku staff *Human Capital Section* dalam hasil wawancara berikut ini :

“pegawai yang sudah lama bekerja disini sebenarnya memiliki peran yang besar bagi perusahaan. Mereka ini adalah aset bagi perusahaan, mereka merupakan perpanjangan tangan perusahaan kepada pegawai-pegawai baru maupun calon pegawai baru. Kontribusi mereka selain sebagai pegawai yang mengerjakan tugas-tugas mereka, secara tidak langsung juga sebagai motivator untuk pegawai baru dan calon pegawai baru.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 Pukul 13.00 WIB)

#### b) Minat dan Kemampuan

Poin kedua dalam faktor pendorong internal loyalitas kerja pegawai yang tidak kalah penting adalah minat dan kemampuan. Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi. Sedangkan kemampuan (*ability*) adalah kapabilitas dari tenaga kerja atau sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tugas yang ditanggungnya (Griffin dalam Sule dan Saefullah, 2005:71).

Minat dan kemampuan memainkan perananan dan makna penting dalam penyelesaian pekerjaan dan loyalitas kerja, hal ini kemudian juga menjadi tuntutan kepada manajemen untuk mengenali kapabilitas pegawai. Interaksi yang sesuai antara minat dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan akan membuahkan hasil yang maksimal.

Apabila kesesuaian antara minat dan kemampuan dengan beban dan tuntutan pegawai tidak sinkron dikarenakan persyaratan yang diberikan berada dibawah dan atau jauh melampaui minat dan kemampuan pegawai, maka kemungkinan besar akan menimbulkan ketidakefisienan organisasional dan kemerosotan kepuasan pegawai. Sehingga menyebabkan rendahnya kualitas loyalitas kerja pegawai tersebut.

Minat dan kemampuan yang berada dibawah dan atau berada jauh diatas yang diharapkan oleh pegawai dapat mengakibatkan pegawai tersebut frustrasi oleh keterbatasan pekerjaan itu, terlebih lagi apabila mereka

merupakan individu yang sangat berhasrat untuk menggunakan dan mengeksplor minat dan kemampuannya. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya, ditemukan bahwa sejumlah 273 pegawai bekerja tidak berdasarkan kepada minat dan kemampuan mereka. Fakta ini tertuang dalam hasil wawancara dengan Bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* berikut ini :

“kami juga mengadakan psikotes, dan pada saat psikotest itulah kami bisa melihat sifat, watak, dan mengetahui apakah keinginan mereka bekerja disini sesuai atau tidak dengan minat dan kemampuan mereka. Dari data kami, sekitar 273 pegawai yang bekerja disini, bekerja tidak sesuai dengan bakat mereka. Tetapi dalam angka itu ada juga yang sesuai dengan minat mereka, entah itu minat terhadap gaji, jenjang karir, ataupun benar-benar minat terhadap profesi tersebut.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 13.30 WIB)

Sebagian besar pegawai bekerja dikarenakan alasan adanya kesempatan bagi mereka. Alasan lain yang menjadi landasan mereka adalah besarnya gaji, tunjangan kesejahteraan serta jenjang karir yang menjanjikan. Alasan pendidikan juga menjadi faktor yang menyebabkan mereka memilih pekerjaan ini. Lapangan pekerjaan yang ada untuk lulusan Sekolah Menengah Atas umumnya adalah buruh pabrik, sehingga pekerjaan ini dianggap lebih menjanjikan bagi masa depan mereka.

Berangkat dari minat akan jenjang karir, gaji dan tunjangan kesejahteraan yang akan mereka dapatkan di pekerjaan ini, melahirkan keinginan untuk menambah kemampuan mereka sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Menyikapi



hal ini perusahaan memberikan penghargaan terhadap upaya mereka tersebut, hal ini dilakukan agar muncul rasa puas didalam diri pegawai. Rasa puas yang muncul didalam diri pegawai ini tentu saja akan melahirkan loyalitas kerja yang tinggi. Bapak Andrias Yustinian memaparkan tentang hal ini dalam hasil wawancara berikut ini :

“Memang pada awalnya kemungkinan besar mereka hanya tertarik dengan gaji yang ditawarkan, namun kami amati semakin hari mereka mampu beradaptasi dengan pekerjaannya, dan pelan-pelan tapi pasti meningkatkan kemampuan kerja mereka. Dan atas hal ini, tentu saja manajemen tidak hanya diam, penghargaan atas kerja keras mereka kami berikan dengan membuka kesempatan untuk menjadi pegawai tetap, atau dalam bentuk lain.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 13.40 WIB)

## 2) Eksternal

Faktor lain yang menjadi faktor pendorong loyalitas kerja pegawai, yaitu faktor eksternal. Salah satu faktor eksternal yang menjadi faktor pendorong loyalitas kerja pegawai adalah karakteristik desain perusahaan, yang akan dijelaskan sebagai berikut :

### a) Karakteristik Desain Perusahaan

Faktor ini menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan. Meliputi tantangan kerja, *job stress*, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik, dan kecocokan tugas. Karakteristik desain perusahaan merupakan kondisi material dan psikologis dalam perusahaan dimana orang itu bekerja dan melakukan penyesuaian diri.

Penyesuaian diri termasuk kedalam proses interaksi sosial, dimana seorang pegawai dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat kerjanya berada. Hal ini meliputi semua elemen pendukung perusahaan, terutama dengan sumber daya manusia. Loyalitas terhadap perusahaan mempunyai hubungan positif dengan desentralisasi pekerjaan, tingkat formalisasi, dan ketergantungan fungsional. Lebih jauh ditemukan juga hubungan yang positif antara loyalitas kerja dengan tingkat partisipasi dalam pembuatan keputusan dan pengawasan dari organisasi.

Karakteristik desain perusahaan juga menyangkut hal-hal intern perusahaan itu sendiri. Hal-hal intern perusahaan tersebut dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, serta ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

Ada keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan antara karakteristik desain perusahaan, motivasi kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja pegawai. Menurut Hackman dan Oldman (dalam anggriana246.blogspot.com, 2004), dimensi kerja dalam perusahaan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai diidentifikasi kedalam lima dimensi inti yaitu : *Task Identity* (identifikasi tugas), *Task Significance* (pentingnya tugas), *Skill Variety* (macam keterampilan), *Autonomy* (otonomi), dan *Feed Back* (umpan balik).

Kelima dimensi tersebut menciptakan kondisi psikologis yang akhirnya dapat menimbulkan motivasi, kinerja yang tinggi, kepuasan kerja, menurunnya tingkat absensi, dan rendahnya tingkat pergantian pegawai. Riset menunjukkan jika dimensi-dimensi tersebut ada dan diterapkan dengan baik didalam perusahaan, kepuasan dan loyalitas kerja akan meningkat, tetapi jika tidak, maka kepuasan dan loyalitas kerja akan menurun. Bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* menunjukkan kesepakatannya mengenai hal ini dalam hasil wawancara berikut ini :

“yang paling penting untuk membuat pegawai puas terhadap pekerjaannya dan kemudian menjadi loyal terhadap perusahaan dan pekerjaannya itu adalah perhatian dari perusahaan. Baik dalam pemberian job description, pemahaman bakat dan keterampilan yang mereka miliki, penjelasan mengenai tugas-tugas yang harus diselesaikan, dan terutama penghargaan kita terhadap hasil kerja mereka.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 13.45 WIB)

Karakteristik desain perusahaan akan mempengaruhi motivasi kerja yang pada akhirnya akan menentukan seberapa besar produktivitas kerja yang dapat dicapai oleh pegawai. Tingkat produktivitas kerja pegawai ini akan mempengaruhi penilaian loyalitas kerja para pegawai.

b) Kesuksesan yang Dicapai oleh Senior

Angkatan kerja yang usianya di atas empat puluh tahun menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Mungkin alasan-alasan yang menonjol ialah bahwa mereka sudah mapan dalam kariernya dan memiliki



penghasilan yang memadai. Sehingga memungkinkan mereka menikmati taraf hidup yang dipandang oleh junior mereka sebagai kehidupan yang layak.

Tenaga kerja yang berada pada kategori usia empat puluhan menunjukkan loyalitas pada karir dan jenis profesi yang selama ini ditekuninya. Barangkali alasan pokoknya terletak pada hasrat untuk benar-benar mendalami bidang tertentu itu karena latar belakang pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, bakat, minat, dan pengalaman yang memungkinkannya menampilkan kinerja yang memuaskan yang pada gilirannya membuka peluang untuk promosi, menambah penghasilan, dan meniti karir secara mantap.

Tenaga kerja dalam kategori 40 tahun menunjukkan bahwa loyalitasnya tertuju pada diri sendiri dan perusahaan. Mereka beranggapan pekerjaannya adalah bagian dari dirinya, atau sebagian dari identitas dirinya. Sehingga umumnya mereka lebih loyal terhadap pekerjaan. Ini tampak pada pemaparan *Human Capital Section Head*, Bapak Andrias Yustininan berikut ini :

“rata-rata yang sudah menginjak usia 40-an lebih menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan. Mungkin karena masa bekerja mereka disini juga sudah cukup lama, sehingga mereka merasa pekerjaan ini adalah bagian dari diri mereka, mereka dipandang karena pekerjaannya. Jadi kalau sudah seperti itu, mereka pasti menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik. Karena setiap orang pasti ingin menjaga dengan baik apa-apa yang sudah menjadi miliknya, menjaga dirinya sendiri.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 14.00)

Tenaga kerja dalam kategori usia 30 tahunan menunjukkan loyalitasnya tertuju pada diri sendiri. Hal ini dapat dipahami karena tenaga kerja dalam kategori ini masih terdorong kuat untuk memantapkan keberadaannya, kalau perlu berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain dan bahkan mungkin juga dari satu profesi ke profesi lain. Di samping itu pula didukung oleh tingkat kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pemasukan yang cukup sehingga banyak para pekerja yang mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari.

Kesuksesan seorang senior dalam meniti karier dan membangun perekonomian akan mempengaruhi semangat junior untuk tetap setia pada perusahaan. Secara umum setiap pegawai baru mempunyai harapan masa depan terhadap perusahaan. Kesuksesan senior juga akan mempengaruhi para pegawai baru akan harapan masa depan terhadap perusahaan. Bila harapan itu tidak terpenuhi maka mereka akan mereview harapan tersebut, termasuk kelangsungan bekerja.

Tidak sedikit pegawai yang kecewa karena perusahaan kurang memperhatikan kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan mulai memperhatikan kesejahteraan pegawainya.baik dari segi gaji, insentif, maupun sistem manajemen yang diterapkan. Perusahaan harus mulai menerapkan kebijakan yang sesuai dengan apa yang menjadi harapan pegawai.

Ketika pegawai merasa harapannya telah terpenuhi oleh perusahaan, maka dengan sendirinya pegawai akan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan pekerjaan. Dengan meningkatnya loyalitas pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan, maka angka perpindahan pegawai juga akan semakin menurun. Angka perpindahan pegawai yang rendah pada perusahaan akan mengakibatkan angkatan kerja senior pada perusahaan tersebut.

Angkatan kerja dengan masa bekerja yang lama didalam perusahaan akan menumbuhkan semangat kerja dan harapan didalam diri pegawai baru. Pegawai baru akan berfikir, apabila senior mereka nyaman dan betah bekerja di perusahaan tersebut, berarti ada kemungkinan masa depan mereka akan terjamin didalam perusahaan itu. Pegawai junior akan mengamati cara kerja dan sikap kerja para seniornya dengan harapan mereka akan memiliki masa kerja yang sama dengan mereka, serta mencapai kesejahteraan dalam karir dan kehidupan seperti para seniornya.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terdapat perlakuan berbeda yang diterapkan oleh perusahaan terhadap pegawai senior yang berada di perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya, setiap satu pegawai tetap dan pegawai senior yang berada dalam divisi *Airport Security*, diberi tugas dan tanggung jawab untuk mengepalai 9 sampai 10 pegawai *outsourcing* dalam satu regu. Dengan posisi sebagai kepala regu, setiap satu pegawai senior memiliki tanggung jawab yang berbeda daripada anggota regu yang lain.



Kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan kepada senior inilah yang kemudian menjadi pemicu bagi pegawai junior untuk bertahan di perusahaan dan memberikan kinerja yang baik. Meskipun tidak tertutup kemungkinan, beberapa angkatan kerja muda menduduki posisi yang cukup penting pada perusahaan. Namun tetap saja, untuk beberapa hal yang bersifat krusial dan memiliki tingkat *urgensi* tinggi didalam perusahaan, dibebankan kepada angkatan kerja senior. Hal ini dibenarkan oleh Ibu Erni Yuliani selaku staff *Human Capital Scetion* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berikut ini :

“kami lebih mempercayakan hal-hal yang bersifat sensitif mengenai perusahaan kepada pegawai yang lebih senior. Kalaupun ada pegawai yang masih muda sudah menduduki beberapa posisi yang penting di perusahaan, mereka pasti sudah menjadi pegawai tetap. Kami tidak mau mengambil resiko dengan mempekerjakan pegawai *outsourcing* pada posisi-posisi yang penting, karena mereka statusnya masih pegawai kontrak, itu tentu beresiko terhadap perusahaan.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 11.00WIB.)

b. Faktor Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* PT. Angkasa Pura I (Persero) Juanda Surabaya

Setiap organisasi atau lembaga pasti mempunyai faktor-faktor yang mempengaruhi lembaga yang bersangkutan sebagaimana halnya yang ada pada lembaga ini. Di dalam PT. Angkasa Pura I (Persero) Juanda Surabaya, memiliki faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* yang dimilikinya diantaranya

### 1) Internal

Terdapat tiga faktor penghambat loyalitas kerja pegawai yang dapat dikategorikan kedalam faktor internal, diantaranya : keluarga, interaksi sosial, pengalaman yang diperoleh dari perusahaan. Salah satu faktor internal yang menjadi faktor penghambat loyalitas kerja pegawai adalah yang paling dekat dan erat sekali hubungannya dengan individu pegawai itu sendiri, yaitu keluarga.

#### a) Keluarga

Faktor ini biasanya cenderung lebih banyak dialami oleh pegawai dari kaum perempuan. Tidak sedikit pegawai perempuan yang pindah dan berhenti kerja karena menikah, atau bagi yang sudah menikah biasanya ditemukan alasan karena suami mendapat tugas kerja ke luar daerah atau luar negeri, sehingga istri harus mengikuti suami pindah. Fenomena seperti ini tidak saja terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi di negara lain, termasuk negara maju. Dalam menata kelangsungan rumah tangga, kebanyakan istri mengikuti suami, bukan suami yang mengikuti istri, akibatnya karier perempuan terhalang karena terbentur pola kerja suami. Kaum perempuan juga merasa, apabila pekerjaan suami sudah cukup mapan, lebih baik istri dirumah saja.

Pola pikir yang seperti inilah yang kemudian mengakibatkan loyalitas kerja yang ditunjukkan oleh pegawai perempuan jauh lebih rendah dibandingkan loyalitas kerja yang ditunjukkan oleh pegawai laki-laki. Pada



permasalahan seperti inilah, isu keluarga menjadi penyebab menurunnya loyalitas kerja pegawai.



**Gambar 4.6 Pegawai Perempuan Airport Security Department**  
Sumber : *Airport Security Department* PT. Angkasa Pura I (Persero)  
Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Tidak sedikit pula perusahaan yang enggan menerima pegawai perempuan yang sudah menikah. Mereka lebih suka menerima pegawai perempuan yang belum menikah karena ritme kerja mereka lebih tinggi dan tidak punya resiko untuk pindah kerja, termasuk hamil. Meskipun menerima



pegawai perempuan yang sudah menikah, tapi tidak akan ditempatkan di posisi penting.

Permasalahan faktor keluarga dalam loyalitas kerja tidak hanya berkisar pada urusan gender semata. Beberapa permasalahan seperti tidak adanya dukungan dari keluarga terhadap pekerjaan yang menjadi pilihan seseorang, terkadang juga menjadi faktor penghambat loyalitas kerja individu tersebut. Sebagai contoh, pada divisi *Airport Security* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terdapat jam kerja di malam hari. Pada beberapa pegawai, ditemukan fakta bahwa keluarga tidak sepenuhnya setuju mengenai jadwal kerja di malam hari ini.

Pada pegawai perempuan, keluarga menganggap bekerja di malam hari tidak cocok dengan fisik, psikis, dan moral budaya sebagai perempuan. Keluarga khawatir terjadi hal-hal yang buruk terhadap putrinya. Sedangkan pada pegawai laki-laki, keluarga beranggapan bahwa laki-laki adalah tombak pelindung keluarga, apabila pada malam hari tidak ada kaum laki-laki dirumah, maka kecemasan dan kekhawatiran akan adanya musibah di malam hari terhadap keluarga menjadi lebih besar. Kecemasan seperti ini disampaikan oleh Rahmat Mislan, salah seorang anggota regu peleton B *Airport Security Department* berikut ini :

“saya ini anak laki satu-satunya mbak di rumah, jadi terkadang orang tua saya itu sering takut kalau saya tinggal kerja di malam hari. Jadi yang kerja begini juga jadi kepikiran sama yang di rumah. Fikiran juga jadi tidak fokus ke pekerjaan.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni pukul 16.30 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut, ditemukan bahwa ketika keluarga tidak memberikan dukungan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka konsentrasi pegawai akan terpecah dan mengakibatkan pegawai tidak fokus terhadap pekerjaannya. Tidak fokusnya pikiran ini yang kemudian seringkali mengakibatkan pegawai tidak bisa maksimal dalam menunjukkan kinerjanya. Fakta lain mengenai keluarga sebagai faktor penghambat loyalitas kerja disampaikan pula oleh Ayunda Novitasari selaku salah seorang regu peleton B *Airport Security Department* berikut ini :

“dari orang tua saya sebenarnya agak berat kalau waktunya saya jaga malam begini mbak. Karena mereka takut ada apa-apa terhadap saya. Mereka juga takutnya saya sakit, karena udara malam dan sebagainya. Itu kadang yang sering bikin berat saya berangkat jaga malam, saya sering kok mbak kalau jaga malam gini ijin, ya karena demi menenangkan perasaan orang tua saya.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 21.30 WIB)

Pada kasus lain, yang umunya terjadi pada pegawai perempuan, ketika sudah menikah mereka akan mengikuti kemanapun suaminya pergi bertugas. Ketika diberikan pertanyaan mengenai masa depan pekerjaan setelah menikah nanti, umumnya mereka lebih memilih untuk mengorbankan karir dan pekerjaan demi keluarga. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan Vivin Kusuma selaku salah seorang anggota regu peleton A *Airport Security Department* berikut ini :

“sebagai seorang istri, dan nantinya seorang ibu, saya tentu lebih memilih untuk ikut dengan suami saya. Karena setinggi dan sebagus apapun karir saya, tidak ada artinya kalau saya mengorbankan keluarga saya dan hakikat saya sebagai seorang perempuan.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 16.00 WIB)



#### b) Interaksi Sosial

Interaksi sosial dalam organisasi merupakan suatu fondasi dari hubungan yang berupa tindakan yang berdasarkan norma dan nilai sosial yang berlaku dan diterapkan di dalam masyarakat. Dengan adanya nilai dan norma yang berlaku, interaksi sosial itu sendiri dapat berjalan dengan baik. Namun jika tidak terdapat kesadaran atas pribadi masing-masing, maka interaksi sosial tersebut tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Interaksi sosial didefinisikan oleh Bonner (dalam Ali, 2004:77) sebagai suatu hubungan antara dua orang atau lebih individu, dimana kelakuan individu mempengaruhi dan mengubah individu yang lain. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa interaksi sosial merupakan dasar dari suatu bentuk proses sosial. Karena tanpa adanya interaksi sosial, maka kegiatan antar satu individu dengan individu lain tidak dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan menurut Homans (dalam Ali, 2004:87) interaksi sosial diartikan sebagai suatu kejadian ketika ketika suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang terhadap individu lain diberi ganjaran dengan menggunakan suatu tindakan oleh individu lain yang menjadi rekannya.

Proses interaksi sosial didalam perusahaan mutlak diperlukan, karena tidak mungkin sebuah kerja sama akan tercipta jika tidak dilandasi dengan adanya interaksi sosial. Sebuah interaksi sosial yang baik, akan sangat berpengaruh terhadap pola kerja sama yang terjadi diantara anggota organisasi / perusahaan (pegawai, manajerial, dan komisioner). Ketika proses kerja sama



sudah mampu berjalan dengan baik, maka tujuan organisasi akan mudah tercapai.



**Gambar 4.7 Interaksi Sosial Antar Pegawai**

Sumber : *Airport Security Department* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

Pola interaksi sosial antara pegawai *outsourcing* dan pegawai tetap yang terjadi pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, secara teori bisa dikatakan sudah berjalan baik. Baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* sudah mampu menunjukkan pola interaksi yang baik. Pegawai tetap yang umumnya memiliki masa kerja yang sudah cukup

lama, mampu mengayomi dan memberikan pengarahan terhadap pegawai baru dan pegawai *outsourcing*.

Sebagai pegawai *outsourcing* dan pegawai baru di perusahaan, juga sudah mampu berinteraksi dengan baik dengan para seniornya. Sudah tidak terdapat lagi sekat-sekat pemisah, baik dari status kepegawaian, masa bekerja, jenis kelamin, dan juga status junior dan senior diantara mereka. Kesemuanya mampu bekerja sama dengan baik demi terciptanya suasana kerja yang nyaman sehingga mampu mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Namun demikian, dalam beberapa fakta yang tidak tampak dipermukaan, terdapat sedikit gesekan-gesekan diantara pegawai. Ini berkaitan dengan tingkat pendapatan dan insentif yang berbeda diantara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan, gaji yang diperoleh pegawai tetap lebih banyak daripada gaji yang diterima oleh pegawai *outsourcing*. Hal ini mengakibatkan perasaan iri didalam hati pegawai *outsourcing*, mereka merasa pekerjaan yang harus mereka selesaikan adalah sama dengan pegawai tetap, akan tetapi gaji yang mereka dapatakan tidak sama dengan pegawai tetap. Fakta ini diungkapkan salah seorang pegawai *outsourcing Airport Security Department* Beni Setyawan berikut ini :

“beberapa dari kami, ada yang entah belum memahami atau tidak mau memahami ketentuan perusahaan yang berlaku, jadi suka iri sama yang pegawai tetap. Ada beberapa yang sering cerita, bahwa kita ini sama pegawai tetap kerjanya sama, tapi kok gaji kita lebih sedikit daripada mereka hal-hal seperti ini yang kadang kalau terbawa sampai ke hati, membuat suasana kerja



terkadang jadi tidak enak.” (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2014 pukul 09.00 WIB)

Hal lain yang terkadang mengakibatkan kurang baiknya interaksi sosial antara pegawai adalah karena beberapa pegawai *outsourcing* merasa bahwa mereka hanya pekerja kontrak yang hanya bekerja sementara waktu saja di perusahaan tersebut. Sistem kontrak yang mereka dapatkan mengakibatkan mereka sedikit acuh terhadap rekan kerja mereka. Tingkat kepedulian yang dimiliki oleh pegawai *outsourcing* terhadap sesama rekan kerjanya cenderung lebih rendah daripada tingkat kepedulian yang dimiliki oleh pegawai tetap.

Hal ini tentunya akan sangat berpengaruh terhadap loyalitas pegawai dalam bekerja, karena dalam sebuah perusahaan tentunya pekerjaan melibatkan keseluruhan pegawai yang berada di dalamnya. Ketika pegawai didalam perusahaan tidak mampu berinteraksi dengan baik dengan sesamanya, maka akan mengganggu stabilitas perusahaan dan mengakibatkan target dan harapan perusahaan sulit tercapai. Kecemasan ini disampaikan pula oleh Bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* dalam wawancara berikut ini :

“kami pernah mendengar desas desus mengenai hal ini, ada informasi bahwa beberapa pegawai *outsourcing* merasa dianak tirikan oleh perusahaan karena gaji mereka lebih sedikit dari pegawai tetap. Kami takutnya, jika perasaan-perasaan ini terus ada dan tumbuh didalam pikiran dan hati mereka, akan mempengaruhi kinerja mereka, kalau kinerja mereka buruk karena hal ini, pastinya akan menghambat goal target perusahaan.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 puku 14.15 WIB)



Interaksi sosial diantara pegawai dapat digunakan sebagai instrumen penilaian loyalitas pegawai. Alasan mengenai hal ini dikarenakan pegawai yang mempunyai loyalitas kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi satu dengan pribadi yang lain dan kemauan untuk bekerja sama diantara pegawai. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan berhasil mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

c) Pengalaman yang Diperoleh dari Perusahaan

Dapat didefinisikan sebagai proses internalisasi individu terhadap perusahaan setelah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menimbulkan rasa aman dan nyaman terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Dapat juga didefinisikan sebagai rasa kepuasan pribadi atas harapan-harapan yang dipenuhi oleh perusahaan. Faktor ini meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan, dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Pengalaman-pengalaman kerja dalam organisasi yang dialami seorang pegawai memiliki kaitan yang penting dengan proses interaksi sosial dan mempengaruhi keterikatan yang erat terhadap organisasi. Beberapa pengalaman yang didapatkan dalam pekerjaan mempunyai pengaruh pada loyalitas kerja pegawai. Sebagai contoh, sejauh mana pegawai merasakan

suatu sikap yang positif terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa kepercayaan terhadap perusahaan.

Tingkat kepercayaan pegawai terhadap perusahaan bahwa pihak dari perusahaan akan melindunginya dan menjamin kesejahteraannya akan menjadikan pegawai merasa penting bagi perusahaan. Kedua, pengalaman yang diperoleh dari perusahaan menyangkut seberapa besar harapan pegawai yang dipenuhi oleh perusahaan melalui pekerjaannya (Steers dan Poters dalam S. Alex Nitisemo, 2000:98).

Pengalaman yang diperoleh seorang pegawai dari perusahaan tempatnya bekerja dapat juga menjadi faktor penghambat loyalitas pegawai. Dikatakan demikian karena, apabila pengalaman yang diperoleh dari perusahaan tidak mampu memenuhi harapan-harapan serta tidak mampu memuaskan mimpi dan cita-citanya terhadap karirnya, maka pegawai cenderung menjadi tidak loyal terhadap perusahaan. Minimnya rasa memiliki terhadap perusahaan akan sangat mungkin muncul ketika harapan tidak mampu terpenuhi. Kepercayaan terhadap perusahaan juga akan berkurang ketika semua harapan pegawai tidak tercapai.

Menurunnya rasa memiliki dan kepercayaan terhadap perusahaan, menjadikan pegawai bekerja secara tidak maksimal. Kekecewaan pegawai terhadap perusahaan secara otomatis akan menurunkan hasrat dan semangat pegawai untuk memberikan kualitas kerja yang maksimal. Sedangkan,

loyalitas kerja seorang pegawai dilihat juga dari seberapa semangat pegawai tersebut dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, kekecewaan terhadap perusahaan umumnya dirasakan oleh pegawai *outsourcing*. Menurut pegawai *outsourcing* sendiri, perasaan kecewa tersebut muncul disebabkan oleh perbedaan pemberian hak gaji dan insentif dari perusahaan terhadap mereka. Hal ini disampaikan oleh salah seorang pegawai *outsourcing Airport Security Department Beni Setyawan* dalam hasil wawancara berikut ini :

“kami sebenarnya kecewa dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan. Waktu bekerja kami sama, beban pekerjaan kami juga hampir sama, tempat bekerja kita juga sama, tapi kenapa gaji dan tunjangan yang kami dapatkan berbeda dengan pegawai tetap. Gaji mereka lebih banyak mbak daripada gaji kami.” (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2014 pukul 09.15 WIB)

Seperti yang telah dibahas pada poin sebelumnya, memang terdapat perbedaan besaran gaji dan insentif yang diberikan oleh perusahaan terhadap pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Sebenarnya, kekecewaan seperti ini bisa tidak terjadi apabila setiap pegawai, khususnya pegawai *outsourcing* dapat memahami dengan baik dan seksama mengenai kebijakan perusahaan tersebut. Kekecewaan tersebut juga bisa diredam dengan sosialisasi yang baik dari pihak manajemen terhadap tiap-tiap pegawai mengenai kebijakan yang diputuskan dan ditetapkan oleh perusahaan.

Jika dipandang dari salah satu sudut saja, kebijakan yang diberlakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ini



memang lebih berpihak kepada pegawai tetap. Ini dikarenakan perlakuan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai tetap memang lebih banyak daripada yang diberikan kepada pegawai *outsourcing*. Pegawai tetap mendapatkan gaji lebih banyak daripada pegawai *outsourcing*.

Alasan dibalik kebijakan ini disampaikan oleh bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berikut ini :

“sebenarnya kalau mau memahami dari kacamata yang lain, kebijakan ini sudah tepat sasaran. Kami memberikan gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan kepada pegawai tetap karena mereka sudah mengabdikan cukup lama di perusahaan, mereka juga sudah menjadi pegawai tetap disini, sudah menjadi bagian inti dari perusahaan ini. Ini bisa disebut sebagai reward, atau penghargaan atas pengabdian mereka terhadap perusahaan. Jadi sebenarnya tidak ada yang dianak tirikan, atau tidak diperhatikan disini.” (Hasil wawancara pada tanggal 14.20 WIB)

Gaji pokok pegawai *outsourcing* tiap bulan sebesar Rp 2.800.000,- sedangkan gaji yang diterima oleh pegawai tetap tiap bulannya adalah sebesar Rp 3.500.000,-. Akan lebih baik jika pegawai *outsourcing* mencoba memahami dari sudut pandang yang lain mengenai kebijakan ini. Sebaiknya perbedaan gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan ini menjadi motivasi bagi pegawai *outsourcing* untuk mempersiapkan diri menjadi pegawai tetap. Sehingga nantinya mereka bisa mendapatkan gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan seperti pegawai tetap. Persiapan diri untuk menjadi pegawai tetap ini dapat ditempuh dengan bersikap loyal terhadap perusahaan dan pekerjaan,

dan mempersiapkan diri sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan untuk menjadi pegawai tetap.

## 2) Eksternal

Selain faktor internal, terdapat pula faktor eksternal yang menjadi penghambat loyalitas kerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Faktor eksternal tersebut antara lain :

### a) Suasana / Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan seseorang yang mencakup desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi memegang arti penting bagi pegawai yang melakukan aktivitas. Lingkungan kerja berkaitan pula dengan kondisi dan keadaan suasana perusahaan yang dirasa nyaman, tenang, dan bebas melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut akan tekanan dari perusahaan. Hal ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung dalam mencapai tingkat loyalitas kerja.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai loyalitas kerja yang baik dari seorang pegawai. Lingkungan kerja sendiri dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ali (2004:22) yang

mengatakan bahwa “Pegawai hanya akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman”.

Lingkungan kerja yang positif akan memunculkan perilaku-perilaku inovatif yang muncul dari pemikiran-pemikiran baru yang tidak terkekang dan mendapatkan dukungan dari perusahaan. Pegawai akan merasa bahwa lingkungan kerjanya menyenangkan apabila pekerjaan yang mereka lakukan benar-benar dihargai, sehingga pegawai merasa diperlakukan secara pantas, memperoleh pekerjaan yang menantang dan memuaskan secara intrinsik, serta pegawai memperoleh kesempatan untuk maju (Amriany dkk, 2004:17).

Pihak manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya telah berusaha semaksimal mungkin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pegawainya. Dengan disatukannya pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* kedalam satu regu yang sama menunjukkan perusahaan berusaha tidak memberikan batas antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*. Jenis pekerjaan yang sama juga diberlakukan oleh perusahaan, dengan harapan antara pegawai yang lebih senior, dengan pegawai yang junior dapat bekerja sama dengan baik untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, serta mampu memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul didalam pekerjaan mereka.

Nampaknya usaha ini tidak membuahkan hasil yang cukup baik. Terbukti baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* seringkali tidak dapat berjalan seirama dalam menyelesaikan tugasnya. Baik pegawai tetap



maupun pegawai *outsourcing* terkadang merasa keberatan terhadap kehadiran satu sama lain. Adanya perasaan-perasaan iri berkaitan dengan insentif, gaji, dan beban kerja seringkali mengakibatkan pegawai acuh terhadap kondisi satu sama lain. Bapak Abdul Kodir selaku Kepala Peleton A *Airport Security Department* mengungkapkan fakta tersebut dalam hasil wawancara berikut ini :

“karena adanya sentimen-sentimen sepele yang disimpan didalam hati, jadi terkadang mereka suka cuek terhadap kondisi temannya. Yang junior kadang menganggap yang senior sok tau, yang senior juga sering mendapati anggota yang sulit sekali untuk diarahkan. Jadinya yang senior ini juga jadi malas untuk mengarahkan ke yang lebih baik.” (Hasil wawancara pada tanggal 4 juni 2014 pukul 10.00 WIB)

Pegawai tetap pun seringkali melindungi kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pegawai *outsourcing* agar tidak sampai diketahui oleh pihak manajemen. Perbuatan ini cukup beresiko, karena tentu saja akan membahayakan kedudukan mereka didalam perusahaan. Mengingat tanggung jawab mereka sebagai pegawai tetap dan pegawai senior jauh lebih berat daripada pegawai *outsourcing*. Ini mereka lakukan semata demi menjaga nama baik dan keutuhan regu mereka, namun sayangnya pengorbanan seperti ini belum dipahami secara maksimal oleh pegawai *outsourcing*. Bapak Sunarko selaku Komandan Regu IV Peleton A *Airport Security Department* mengungkapkan hal ini dalam hasil wawancara berikut ini :

“kami itu sering mbak meng-cover ulah yang dibuat oleh pegawai *outsourcing* itu. Baik itu yang punya hubungan pribadi sesama profesi, bolos tanpa keterangan, apapun lah mbak. Tapi tetap saja mereka itu tidak mau berubah. Entah tidak mau, atau memang tidak bisa berubah saya tidak tau. Yang jelas

rasanya pengorbanan kami tidak ada apa-apanya di mata mereka.” (Hasil wawancara pada tanggal 4 Juni 2014 pukul 13.00 WIB)

Lingkungan kerja yang seperti ini tentu akan menyebabkan rasa tidak nyaman diantara masing-masing pegawai. Rasa tidak nyaman yang timbul ini tentu akan mengakibatkan menurunnya tingkat loyalitas kerja mereka. Pada satu sisi, pegawai tetap merasa sudah mengerahkan segala cara untuk membangun kredibilitas dan loyalitas pegawai *outsourcing*, namun pada sisi yang lain, pegawai *outsourcing* merasa hal itu semata karena pegawai tetap ingin lebih diakui oleh perusahaan. Padahal jika pegawai *outsourcing* mampu memahami dengan baik apa yang telah dilakukan oleh pegawai tetap, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif, sehingga menimbulkan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Meskipun tidak secara keseluruhan pegawai merasakan hal seperti ini, namun tetap saja hal seperti ini perlu diperhatikan dengan lebih baik. Dikhawatirkan pola berpikir yang seperti ini akan meluas kepada pegawai yang lain, dan akan menurunkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Ketika loyalitas kerja mulai menurun, tentu akan berimbas kepada kualitas pelayanan yang akan diberikan. Menurunnya kualitas pelayanan ini tentu akan merugikan perusahaan. Karena secara otomatis publik akan merasa kecewa terhadap pelayanan yang diberikan, kekecewaan publik ini nantinya akan mengakibatkan menurunnya eksistensi dan kualitas perusahaan.





**Gambar 4.8 Suasana / Lingkungan Kerja Pegawai**

Sumber : Airport Security Department PT. Angkasa Pura I (Persero)  
Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

b) Tunjangan Kesejahteraan

Perusahaan dan pegawai pada hakekatnya saling membutuhkan satu sama lain. Pegawai adalah aset perusahaan, karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan. Begitu juga dengan pegawai, tanpa adanya perusahaan sebagai tempat bekerja dan mencari nafkah, mereka tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dengan demikian, maka kesejahteraan pegawai harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Begitu pula dengan pegawai, sebaiknya sebagai pegawai tidak



hanya menuntut hak mereka saja, namun juga harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai adalah untuk mempertahankan pegawai agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, serta meningkatkan sikap loyal mereka terhadap perusahaan. Selain itu, pentingnya perlindungan kesejahteraan pegawai juga untuk mencegah tindakan-tindakan pegawai yang tidak diinginkan perusahaan, seperti demonstrasi ataupun mogok kerja. Dengan terpenuhinya kesejahteraan pegawai dengan adil, tidak hanya pegawai saja yang diuntungkan, namun kegiatan perusahaan juga dapat berjalan dengan baik dan stabil.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:62), kesejahteraan pegawai adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan, dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pegawai agar produktifitasnya meningkat. Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka pegawai akan merasa lebih tenang dalam menjalankan pekerjaannya. Ketenangan yang dirasakan pegawai ini diharapkan mampu meningkatkan loyalitas kerja mereka.

. Tunjangan kesejahteraan seyogyanya diberikan secara adil kepada tiap-tiap pegawai, namun tetap berdasarkan kepada kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga pemberian tunjangan tersebut tetap pada

koridornya. Mengenai besaran tunjangan yang diberikan, perusahaan juga sebaiknya bersikap transparan terhadap perusahaan. Jika pada awal diterima sebagai pegawai pada perusahaan tersebut terdapat perjanjian besaran gaji dan tunjangan uang diterima, perusahaan sebaiknya tidak melanggar perjanjian tersebut. Sehingga tidak terjadi tindakan-tindakan dari pegawai, yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menerapkan kebijakan pemberian tunjangan kesejahteraan yang berbeda kepada tiap-tiap pegawainya. Pegawai tetap mendapatkan gaji sebesar Rp 3.500.000,- setiap bulannya. Sedangkan pegawai *outsourcing* mendapatkan gaji setiap bulannya sebesar Rp 2.800.000,-. Untuk tunjangan kesehatan, pegawai tetap mendapatkan langsung dari PT. Angkasa Pura (Persero), sedangkan untuk pegawai *outsourcing* tunjangan kesehatan diberikan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Jumlah tunjangan kesehatan yang diberikan kepada pegawai tetap juga lebih besar daripada yang diberikan kepada pegawai *outsourcing*.

Pemberian tunjangan kesejahteraan ini sudah sesuai dengan kebijakan yang dirumuskan oleh perusahaan. Alasan dibalik perbedaan tunjangan ini dikarenakan, pegawai tetap berada langsung dibawah naungan PT. Angkasa Pura (Persero), sedangkan pegawai *outsourcing* masih berada dibawah naungan PT. Angkasa Pura Support selaku anak cabang perusahaan yang menyediakan tenaga kerja *outsourcing* bagi PT. Angkasa Pura. Hal ini



dibenarkan oleh Bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“tunjangan kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* memang berbeda. Kenapa berbeda, karena pegawai *outsourcing* masih menjadi tanggung jawab PT. Angkasa Pura Support, itu merupakan anak cabang dari PT. Angkasa Pura. PT. Angkasa Pura Support sendiri bekerja sama dengan BPJS dalam menyediakan tunjangan kesejahteraan ini.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 14.30 WIB)

Akan tetapi, meskipun kebijakan yang diterapkan sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, tetap saja terjadi pergolakan diantara pegawai. Keberatan ditunjukkan dari pihak pegawai *outsourcing*. Keberatan yang ditunjukkan oleh pegawai *outsourcing* ini berkaitan dengan *job description*, jam kerja, serta beban kerja. Mereka menganggap, porsi beban kerja serta jam kerja yang dimiliki oleh pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* adalah sama.

Begitu pula dengan *job description* yang mereka lakukan, tugas yang harus pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* juga sama. Berdasarkan hal ini, mereka menganggap seharusnya tunjangan kesejahteraan yang mereka terima juga sama dengan yang diterima oleh pegawai tetap. Keberatan ini disampaikan oleh salah seorang pegawai *outsourcing Airport Security Department* Beni Setyawan dalam hasil wawancara berikut ini:

“tunjangan kesejahteraan yang berbeda itu terkadang membuat kami iri terhadap pegawai tetap. Kami tahu bahwa kami masih berstatus pegawai kontrak, tapi seharusnya itu mejadi pertimbangan perusahaan juga, untuk

lebih memperhatikan tunjangan kami. Kami kan belum tentu menjadi pegawai tetap semua nantinya, jadi dengan masa kontrak yang hanya dua tahun ini, seharusnya perusahaan lebih memperhatikan kami.” (Hasil wawancara pada tanggal 4 Juni pukul 20.00 WIB)

Padahal jika pegawai *outsourcing* dapat memahami dengan baik peraturan yang diterapkan oleh perusahaan, maka tidak akan terjadi perasaan yang seperti ini. Karena secara legalitas, pegawai *outsourcing* masih belum termasuk kedalam jajaran manajerial PT. Angkasa Pura I (Persero). Pegawai *outsourcing* masih menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia tenaga kerja, dalam hal ini PT. Angkasa Pura Support. Dengan demikian, maka keseluruhan kewenangan dan tanggung jawab terhadap pegawai *outsourcing* berada dibawah PT. Angkasa Pura Support. Hal ini dibenarkan oleh *Human Capital Section Head* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“kenapa tunjangan yang diberikan berbeda, karena pegawai *outsourcing* ini masih menjadi tanggung jawab PT. Angkasa Pura Support, jadi semua hal tentang mereka menjadi tanggung jawab perusahaan tersebut. Kalau mereka melakukan pelanggaran sekalipun, kami tidak punya hak untuk langsung memberhentikan mereka, kami harus melalui PT. Angkasa Pura Support terlebih dahulu.” (Hasil wawancara pada tanggal 2 Juni 2014 pukul 14.45 WIB)

Isu perbedaan tunjangan kesejahteraan ini tentu akan mempengaruhi loyalitas kerja pegawai. Pegawai akan mengalami penurunan motivasi dan harapan terhadap pekerjaannya, dan ketika motivasi menurun maka loyalitas pegawai terhadap perusahaan akan menurun juga. Hal ini dibenarkan oleh



Bapak Sunarko selaku pegawai tetap PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berikut ini :

“dengan adanya perbedaan tunjangan kesejahteraan diantara pegawai ini memang menjadikan beberapa pegawai, *outsourcing* utamanya, jadi menurun motivasi dan semangat kerjanya. Kerja jadi setengah-setengah, dan terkesan tidak serius.” (Hasil wawancara pada tanggal 4 Juni pukul 19.00 WIB)

Akan tetapi jika individu-individu ini mampu merubah pola berpikir mereka, isu seperti ini dapat menjadi motivasi untuk mereka menjadi lebih baik, sehingga mereka layak untuk diangkat menjadi pegawai tetap. Bapak Sunarko juga turut memberikan pendapatnya mengenai hal ini dalam hasil wawancara berikut ini :

“perbedaan tunjangan ini memang tidak bisa dihindari, karena memang ini sudah sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Tapi akan lebih bijak jika mereka menggunakan ini sebagai motivasi mereka untuk menjadi pegawai tetap.sudah ada kan pomeonya mengenai hal ini, kalau mau hidup sejahtera ya kerja cerdas dan kerja keras, jangan cuma bisa protes saja. Tunjukkan kalau kalian layak untuk menjadi pegawai tetap.” (Hasil wawancara pada tanggal 4 Juni 2014 pukul 19.15 WIB)

### c) Transparansi Perusahaan

Dua faktor penting yang saling berhubungan dalam sebuah perusahaan adalah manajemen dan tenaga kerja. Kedua faktor ini menjadi penentu utama maju atau mundurnya sebuah perusahaan. Jika keduanya mampu bersinergi dengan baik, maka dapat menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang. Sebaliknya, apabila keduanya memaksakan ego dan tanpa mengedepankan realita yang ada, maka dapat dipastikan roda perusahaan akan berjalan tersendat-sendat bahkan mengalami kebangkrutan.

Dalam dunia yang begitu dinamis seperti sekarang, keterbukaan mengenai kondisi perusahaan kepada pegawai sangat diperlukan. Ketika manajemen dapat terbuka mengenai status dan kondisi perusahaan, secara otomatis perusahaan mengundang dan memberikan ruang terhadap ide-ide dan pemikiran pegawai sehingga dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan keterbukaan perusahaan terhadap pegawai, maka akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap perusahaan.

Ketika manajemen terbuka kepada pegawai, hal tersebut akan membantu membangun kepercayaan diantara perusahaan dan pegawai. Dengan membiarkan pegawai mengetahui laju roda perusahaan, pegawai akan mengetahui bahwa perusahaan tidak menyembunyikan apa-apa dari mereka. ketika kepercayaan diantara perusahaan dan pegawai dapat terjalin dengan baik, maka dapat membuat hubungan kerja sama bertahan dalam waktu yang lama.

Pada zaman dimana informasi dapat diakses dengan cepat dan melalui berbagai macam cara seperti ini, transparansi perusahaan sangatlah penting. Transparansi perusahaan terhadap pegawai, dapat juga membantu manajemen untuk mengontrol reputasi mengenai perusahaan. Dengan adanya transparansi, pegawai tidak akan banyak memberikan spekulasi mengenai apa yang terjadi di balik layar. Pegawai akan mendapatkan informasi langsung dari pihak manajemen tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. Sehingga ketika



diluar mereka mendengar pemberitaan yang tidak baik tentang perusahaan, mereka dapat memberikan pembelaan.

Transparansi di dalam perusahaan dapat menjadikan pegawai lebih terbuka mengenai proses internal perusahaan. Dengan adanya transparansi, akan dapat mengajarkan pegawai tentang apa yang diharapkan perusahaan serta membantu menghindari jarak dan kebencian pegawai terhadap perusahaan. Membiarkan pegawai melihat dan mengetahui apa yang terjadi pada perusahaan, menjadikan mereka merasa dihargai dan menjadi bagian dari perusahaan.

Transparansi juga menjadi sangat penting terhadap loyalitas pegawai yang menjadi aset dalam perusahaan. Dengan timbulnya rasa percaya dari pegawai terhadap perusahaan, serta rasa dihargai oleh perusahaan, maka pegawai akan merasa menyatu dengan perusahaan. Rasa memiliki terhadap perusahaan akan berdampak positif terhadap pola loyalitas kerja mereka.

Perusahaan yang tidak pernah memberikan sosialisai mengenai status perusahaan kepada pegawainya, akan menimbulkan rasa cemas didalam diri para pegawai. Pegawai akan bertanya-tanya apakah perusahaan ini berada dalam kondisi yang kokoh, stabil, atau sudah rapuh. Apalagi jika perusahaan hanya menyatakan kerugian yang dialami saja kepada pegawai. Maka rasa cemas akan masa depan perusahaan dan masa depan karir mereka di perusahaan tersebut akan semakin bertambah.

Kecemasan yang terus bertambah ini tentu saja akan menghambat pola loyalitas kerja mereka. Tidak adanya rasa kepercayaan terhadap masa depan karir mereka di perusahaan, menjadikan motivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik akan menurun. Memudarnya harapan-harapan terhadap perusahaan, menjadikan pegawai enggan untuk mengerahkan segenap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Disinilah letak pentingnya transparansi perusahaan kepada pegawai.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah berusaha untuk terbuka terhadap pegawai mengenai realita kondisi perusahaan. Akan tetapi memang, terdapat beberapa hal yang tidak dapat disampaikan oleh perusahaan kepada pegawai. Ada juga beberapa hal yang hanya dapat dibuka oleh perusahaan kepada pegawai yang hanya berada di jajaran manajerial saja.

Transparansi yang dilakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah dilakukan sesuai dengan koridornya. Semua informasi disampaikan menurut kapasitasnya masing-masing. Pernyataan mengenai transparansi yang telah dilakukan oleh perusahaan disampaikan oleh Bapak Andrias Yustinian selaku *Human Capital Section Head* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam hasil wawancara berikut ini :

“semaksimal mungkin kami sudah berusaha transparan terhadap pegawai. Tidak ada yang kami tutupi. Semua sudah kami sosialisasikan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Mengenai keuangan perusahaan, permasalahan-



permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, kami selalu berusaha terbuka. Kami adakan forum untuk ajang dengar pendapat, untuk mencari win-win solution atas keluhan dan permasalahan yang dihadapi.” (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2014 pukul 09.45 WIB)

Akan tetapi, beberapa pegawai menuntut perusahaan untuk terbuka kepada keseluruhan pegawai. Hal ini tentu saja tidak serta merta dikabulkan oleh pihak manajemen. Sebab tidak mungkin memberikan informasi kepada pihak yang tidak berada didalam kualifikasi untuk menerima informasi tersebut, serta menyelesaikan permasalahan tersebut.

Inilah yang menjadi penyebab tidak loyalnya beberapa pegawai tersebut terhadap perusahaan, khususnya pegawai *outsourcing*. Mereka menganggap perusahaan setengah-setengah dalam komitmennya untuk terbuka kepada pegawai. Permasalahan mengenai aspirasi pegawai terhadap tunjangan kesejahteraan dan gaji yang diterima, yang dianggap belum memuaskan harapan pegawai, dianggap pula sebagai salah satu bentuk tidak terbukanya perusahaan terhadap pegawai. Pegawai merasa aspirasi mereka tidak ditanggapi oleh perusahaan, dan perusahaan enggan untuk membicarakan hal tersebut dengan pegawai. Pendapat ini diungkapkan oleh salah satu pegawai *outsourcing* *outsourcing Airport Security Department Beni Setyawan* dalam hasil wawancara berikut ini :

“perusahaan tidak pernah mendengarkan keluhan kami mengenai tunjangan, kami rasa mereka lepas tangan dengan menyerahkan permasalahan ini kepada perusahaan penyedia. Tapi kan seharusnya mereka juga memberikan solusi mengenai permasalahan ini. Apa itu bisa disebut transparan?” (Hasil wawancara pada tanggal 3 Juni 2014 pukul 09.15 WIB)

Pernyataan tersebut diatas menunjukkan bahwa pegawai *outsourcing* belum mampu memahami secara baik mengenai batasan-batasan transparansi. Apabila mereka mau dan mampu memahami batasan tersebut, mereka akan mengerti bahwa proses transparansi yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan sistem dan aturan yang ditetapkan. Karena tidak mungkin membicarakan suatu hal kepada seseorang yang tidak dalam kapasitasnya untuk menerima informasi tersebut. Apabila sebuah informasi jatuh kepada pihak yang bukan kapasitasnya, justru stabilitas perusahaan akan terganggu.

### **C. Analisis dan Interpretasi Data**

Uraian yang ada di dalam analisis dan interpretasi data ini berupaya memaparkan temuan-temuan pokok penelitian yang berkaitan dengan loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*, dimana penelitian ini menggunakan studi kasus pada PT. Angkasa Pura I (Persero) bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Selanjutnya uraian ini dianalisis dan dimaknai dengan mengacu pada teori-teori serta hasil penelitian lainnya yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

#### **1. Loyalitas Kerja Pegawai Tetap Dan Pegawai *Outsourcing* pada PT.**

##### **Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.**

Secara umum loyalitas dapat diartikan sebagai kesetiaan dan pengabdian seseorang secara penuh terhadap orang lain dan atau perusahaan. Loyalitas dapat



juga dimaknai dari dua sudut pandang, sebagaimana yang dikutip oleh S. Alex Nitisemito dari Steers & Porter dalam S. Alex Nitisemito (2000:112) berikut ini :

“pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap memiliki arti sejauh mana seseorang pegawai mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas sebagai perilaku, yaitu proses dimana seorang pegawai mengambil temuan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang fatal.”

Loyalitas dapat juga diartikan sebagai kesediaan, kesetiaan, kepatuhan, dan ketaatan. Hal ini selaras dengan pendapat Barrold yang dikutip oleh Muhyadi (1992:97) berikut ini :

“Loyalitas adalah kemauan untuk bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan.”

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan diatas, maka loyalitas dapat diartikan sebagai pengabdian yang dilakukan dengan penuh kesadaran dan kemauan oleh seseorang kepada seseorang lain dan atau organisasi dengan cara bekerja sama dengan sebaik-baiknya.

Kerja adalah suatu cara atau usaha untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan individu secara bertingkat dan bertahap. Kerja dapat juga diartikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh seseorang sebagai profesi untuk mendapatkan penghasilan untuk mencapai tujuan tertentu. Ghiselli & Brown dalam Kadarwat (2003:87) menyatakan bahwa kerja adalah aktivitas fisik, psikis, dan sosial yang mengarah pada tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu keadaan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis, dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, serta melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan keahliannya sehingga memberikan peningkatan terhadap kualitas hidupnya.

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja didalam diri setiap individu, tetapi terdapat sejumlah aspek yang terdapat didalamnya. Masing-masing aspek memegang peranan penting dalam perwujudan loyalitas kerja pegawai terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan kedalam tiga aspek utama loyalitas kerja yaitu Taat pada Peraturan, Tanggung Jawab, dan Sikap Kerja.

a. Taat pada Peraturan

Aspek ini terfokus kepada tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan dan perintah dari perusahaan, dengan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Ketaatan pegawai terhadap peraturan yang telah ditentukan perusahaan dianggap sebagai salah satu buktilyalitas pegawai kepada perusahaan.

Setiap perusahaan umumnya memiliki segenap peraturan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawainya, begitu pula dengan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Peraturan yang



dimiliki dan diterapkan, didasarkan kepada Surat Keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I (Persero) Nomor. Kep.43/KP.00.8/2008 tentang Peraturan Disiplin Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Dalam peraturan ini tertuang pula mengenai sanksi yang akan diterima oleh pegawai apabila melanggar peraturan yang diterapkan.

Keseluruhan peraturan ini berlaku secara merata kepada semua pegawai, baik itu pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing*. Beberapa peraturan yang diterapkan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya antara lain adalah mengenai jam kerja, penggunaan seragam dinas dan tanda pengenal, kepemilikan barang tertinggal dan barang hasil sitaan, serta penggunaan telepon genggam saat jam kerja.

Berdasarkan obeservasi yang dilakukan, pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan ini paling banyak dilakukan oleh pegawai *outsourcing*. Hal ini terjadi disebabkan sebagian besar pegawai *outsourcing* tidak punya rasa memiliki terhadap perusahaan. Mereka beranggapan mereka adalah pegawai kontrak yang keberadaannya tidak terlalu diperhitungkan.

Sebab lain yang mengakibatkan hal ini adalah kurangnya kesadaran pegawai *outsourcing* mengenai arti penting memahami peraturan bagi perusahaan dan bagi diri mereka sendiri. Jika dipahami dengan lebih baik lagi, kinerja baik yang mereka tunjukkan akan membawa dampak positif terhadap perusahaan. Selain efek positif terhadap stabilitas kondisi didalam perusahaan,

ketaatan mereka pada peraturan juga akan menimbulkan citra baik terhadap perusahaan penylur tenaga kerja *outsourcing*, dalam hal ini PT. Angkasa Pur Support yang memegang otoritas penyedia tenaga kerja *outsourcing* bagi PT. Angkasa Pura I (Persero).

Dengan kualitas yang mereka tunjukkan, salah satunya dengan taat pada peraturan, maka akan menimbulkan rasa puas PT. Angkasa Pura I (Persero) kepada PT. Angkasa Pura Support, sehingga kerja sama yang baik diantara keduanya akan terus terbina dengan baik. disamping efek positif yang diterima oleh perusahaan, ketaatan pegawai kepada peraturan juga akan membawa dampak yang baik terhadap diri mereka sendiri. Perusahaan tidak akan tinggal diam terhadap pelaku pelanggaran peraturan, begitu juga terhadap pegawai yang mampu meentaati peraturan dengan haik.

Secara otomatis perusahaan akan memberikan *reward* atas usaha mereka dalam mentaati peraturan, *reward* tersebut dapat berupa pemberian insentif, atau bahkan peningkatan status kepegawaian. Karena untuk menjadi pegawai tetap, pegawai *outsourcing* harus memenuhi beberapa syarat dan kriteria yang ditetapkan perusahaan, dan salah satunya adalah riwayat kerja yang baik selama menjadi pegawai *outossurcing*.

Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa pegawai *outsourcing* belum mampu memahami arti penting dari ketaatan pada peraturan perusahaan bagi diri mereka sendiri dan bagi organisasi. Penyebab utama dari permasalahan ini adalah kurangnya motivasi didalam diri mereka untuk



bekerja dengan baik, dan menunjukkan kinerja yang terbaik terhadap pekerjaan dan perusahaan.

b. Tanggung Jawab

Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran terhadap resiko dari pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab, hal ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pegawai yang mempunyai loyalitas kerja yang baik maka pegawai tersebut akan mempunyai sikap bertanggung jawab yang baik pula.

Dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai, PT. Angkasa Pura I (Persero) tidak membedakan status kepegawaian yang mereka miliki. Baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing*, dibebankan atas tanggung jawab yang sama. Perusahaan berharap, dengan beban tanggung jawab yang sama diantara kedua pegawai ini, keduanya dapat saling membantu dan bekerja sama dengan baik untuk menyelesaikan tugas-tugas serta permasalahan yang ada didalam pekerjaan mereka.

Akan tetapi, harapan perusahaan ini rupanya tidak mampu terwujud dengan baik. Kesamaan tanggung jawab dan beban kerja diantara kedua pegawai justru menimbulkan ketimpangan dan gesekan kepentingan. pegawai tetap merasa aktualisasi diri mereka didalam perusahaan akan terancam dengan kehadiran pegawai *outsourcing* yang hadir bersama ide-ide dan

pengetahuan mereka yang lebih baru dan segar. Pegawai *outsourcing* merasa beban pekerjaan yang sama dengan pegawai tetap adalah bentuk apresiasi dan pengakuan perusahaan terhadap keterlibatan mereka didalam perusahaan. Mereka beranggapan, bahwa perusahaan menganggap mereka layak disejajarkan dengan pegawai tetap, baik dari segi kemampuan maupun dari segi pengetahuan.

Padahal jika dicermati lebih mendalam, keterlibatan keduanya didalam satu bentuk tanggung jawab yang sama akan semakin mempermudah beban kerja mereka, jika mereka mampu bekerja sama dengan baik. Pelibatan keduanya dalam satu tanggung jawab yang sama oleh perusahaan, pasti sudah melalui diskusi dan pemikiran yang baik, perusahaan berharap dengan kerja sama diantara keduanya, akan melahirkan kualitas kerja yang lebih baik. Perusahaan berharap adanya pertukaran ilmu dan pertukaran pengalaman diantara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*, sehingga dapat bersama-sama menentukan tindakan dan solusi dalam penyelesaian pekerjaan mereka.

#### c. Sikap Kerja

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi mengenai dirinya yang diperoleh dari pengalaman. Sikap dapat pula dikatakan sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun mengecewakan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Kreitner dan Kinicki (2005:41) mendefinisikan sikap sebagai :



“Kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu.”

Pendapat lain mengenai sikap dikemukakan oleh Gibson (203:23) sebagai berikut :

“Sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek ataupun keadaan.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa sikap adalah keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, konatif, dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologis untuk mereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap objek-objek tertentu.

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, sebagian besar penelitian difokuskan pada tiga sikap kerja utama yaitu : kepuasan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi atas karakternya sendiri. Komitmen organisasi menunjukkan keadaan dimana seorang individu memihak organisasi dan atau perusahaan beserta dengan tujuan-tujuannya. Sedangkan keterlibatan dalam pekerjaan diartikan sebagai reaksi yang timbul sebagai respon atas suatu pekerjaan atau situasi tertentu didalam lingkungan kerja (Robbins, 2006:22-25).

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya terdapat empat komitmen pelayanan yang ditetapkan oleh perusahaan. Keempat komitmen pelayanan tersebut antara lain adalah *Safety*,

*Security, Service, Compliance*. Komitmen pelayanan inilah yang berfungsi sebagai kontrol atas sikap kerja pegawai. Komitmen pelayanan ini juga digunakan oleh perusahaan untuk menilai sikap kerja yang ditunjukkan oleh tiap-tiap pegawainya.

Secara garis besar, sejauh ini sikap kerja yang ditunjukkan oleh pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah cukup sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Baik pegawai tetap maupun pegawai *outsourcing* sama-sama menunjukkan sikap kerja yang baik, hanya saja masih ditemukan beberapa pegawai yang belum mampu menunjukkan sikap kerja yang baik terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Beberapa pegawai ditemukan tidak mampu menjaga nama baik diri mereka sendiri dan perusahaan ketika berada diluar jam kerja. Sikap-sikap kurang pantas dan arogan diketahui ditunjukkan beberapa pegawai dilingkungan sosial mereka diluar lingkungan kerja. Hal ini membuktikan masih belum adanya komitmen organisasional yang baik diantara beberapa pegawai tersebut dengan perusahaan.

Pada sebagian kecil pegawai, juga ditemukan tidak mampu menerapkan komitmen dan standar pelayanan yang sudah ditetapkan perusahaan. Ketidak mampuan pegawai dalam menerapkan komitmen pelayanan ini, dapat diartikan sebagai kurangnya keterlibatan mereka didalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.



## 2. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

### a. Faktor Pendorong Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

#### 1) Internal

##### a) Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut individu pegawai itu sendiri, faktor ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, ras, dan masa kerja. Usia menjadi sub-faktor pertama dari karakteristik pribadi yang mempengaruhi loyalitas kerja seseorang. Pada umumnya, seseorang dengan rentang usia 20 hingga 40 tahun memiliki semangat kerja yang tinggi, yang tentu saja akan berdampak positif terhadap loyalitas kerja yang mereka tunjukkan.

Sedangkan seseorang dengan rentang usia 40 tahun hingga masa pensiun, umumnya mulai mengalami penurunan semangat kerja yang selanjutnya diiringi dengan menurunnya loyalitas kerja mereka terhadap perusahaan. Indikasi-indikasi faktor usia berkaitan dengan sikap kerja yang mereka tunjukkan. Individu pada rentang usia dewasa akhir biasanya lebih bijaksana menghadapi pekerjaannya.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ditemukan bahwa dari 649 pegawai yang dimiliki, ditemukan hanya 235 pegawai yang memiliki semangat kerja dan loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan yang berasal dari 172 pegawai kelompok usia produktif dan 63 pegawai usia pensiun. Padahal jumlah pegawai kelompok usia produktif adalah 490 pegawai.

Berikutnya adalah mengenai jenis kelamin, perbedaan jenis kelamin turut memberikan kontribusi pada loyalitas pegawai. Beberapa perdebatan tentang isu perbedaan jenis kelamin didalam organisasi umumnya mengenai pendapat-pendapat tanpa dukungan mengenai apakah sikap kerja wanita sama halnya dengan sikap kerja laki-laki. Dalam observasi yang dilakukan ditemukan bahwa pegawai perempuan cenderung lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan aturan perusahaan, sedangkan pegawai laki-laki cenderung lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada pegawai perempuan dalam memiliki harapan untuk jenjang karir yang lebih tinggi.

Pegawai perempuan umumnya kurang sigap dalam menghadapi permasalahan dan situasi genting yang terjadi didalam pekerjaan. Dalam beberapa kejadian, pegawai perempuan cenderung ragu-ragu dan memiliki banyak pertimbangan dalam mengambil keputusan. Apabila dibandingkan dengan pegawai laki-laki yang lebih sigap dan



tanggap terhadap keadaan, tentu saja pegawai perempuan tertinggal jauh. Hal-hal seperti inilah yang terkadang membuat pegawai perempuan terlihat tidak lebih loyal terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan pegawai laki-laki.

Mengenai faktor yang selanjutnya yaitu tingkat pendidikan, penelitian lebih difokuskan untuk mengamati pengaruh tingkat pendidikan terhadap loyalitas kerja yang ditunjukkan seseorang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa tingkat pendidikan memiliki keterkaitan yang erat dengan sikap kerja dan pola interaksi seseorang. Seseorang dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung akan lebih mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dikarenakan mereka lebih memahami tentang resiko yang akan dihadapi apabila mereka melakukan pelanggaran.

Sub-faktor yang berikutnya adalah faktor ras. Tenaga kerja saat ini lebih beragam dari sisi nilai, bahasa, keterampilan, dan etnis. Keragaman ras akan melahirkan perbedaan reaksi sosiologis yang kemudian mengakibatkan pola dan sikap kerja yang berbeda-beda. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ditemukan adanya keragaman ras dalam pegawai yang dimiliki. Keragaman ini kemudian mengharuskan manajemen untuk mendasari keputusan, penilaian kinerja, dan penerapan sanksi dengan pertimbangan perbedaan ras tersebut.

Apabila landasan yang digunakan adalah berdasarkan ras mayoritas yang berada pada suatu perusahaan, maka ras Negroid (berkulit hitam) yang umumnya lebih bersemangat dan lebih sensitif, akan merasa bahwa pekerjaan ini tidak sesuai dengan karakter mereka. Ketika perasaan ini muncul, akan mengakibatkan lahirnya rasa enggan untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan.

Masa kerja adalah sub-faktor terakhir dari karakteristik pribadi seseorang. Kajian-kajian ekstensif hubungan antara masa kerja dan senioritas terhadap loyalitas membuahkan hasil yang positif terhadap peningkatan kualitas loyalitas pegawai (Robbins, 2006:13). Lamanya masa kerja seseorang akan menimbulkan efek positif terhadap pegawai yang masa kerjanya lebih singkat. Masa kerja yang ditempuh oleh senior akan memberikan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai junior untuk memberikan kinerja yang baik kepada perusahaan sehingga mampu bertahan lama didalam perusahaan tersebut.

#### b) Minat dan Kemampuan

Minat dan kemampuan dikutip dari pendapat Griffin oleh Sule dan Saefullah(2005:71) berikut ini :

“Minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Sedangkan kemampuan adalah kapabilitas dari tenaga kerja atau sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan tugas yang ditanggungnya.”



Minat dan kemampuan memainkan peranan penting dalam penyelesaian pekerjaan dan loyalitas kerja. Apabila terdapat kesesuaian antara minat dan kemampuan dengan pekerjaan yang dijalannya, maka secara otomatis seseorang akan menunjukkan kinerja yang terbaik yang mereka miliki.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ditemukan bahwa sejumlah 273 pegawai bekerja tidak berdasarkan kepada minat dan kemampuan mereka. sebagian besar pegawai memilih pekerjaan ini dikarenakan faktor adanya kesempatan, jenjang karir, dan besaran gaji yang ditawarkan. Alasan lain yang menyebabkan mereka memilih pekerjaan ini adalah tingkat pendidikan. Saat ini tidak banyak pekerjaan dengan gaji dan jenjang karir seperti yang ditawarkan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) kepada angkatan kerja lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Hal tersebut seringkali menyebabkan pegawai menjadi bekerja setengah hati, karena tujuan mereka hanyalah gaji, bukan kepada pengembangan dan penyaluran minat dan kemampuan yang mereka miliki. Akan tetapi seiring berjalannya waktu, beberapa pegawai sudah mampu menyadari, bahwa mau tidak mau, dan suka atau tidak suka mereka harus mulai belajar untuk menyenangi pekerjaan ini. Karena biar bagaimanapun pekerjaan ini sudah menjadi pilihan mereka, dan mereka harus siap untuk menerima segala konsekuensinya, termasuk

untuk mengembangkan minat dan kemampuan mereka diluar minat dan kemampuan yang selama ini mereka miliki. Dengan mulai tumbuhnya keinginan untuk berkembang ini, semakin menumbuhkan pula semangat untuk menunjukkan loyalitas kerja yang baik dengan harapan dapat memnuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menjadi pegawai tetap didalam perusahaan.

## 2) Eksternal

### a) Karakteristik Desain Perusahaan

Faktor ini menyangkut pada seluk beluk pekerjaan yang dilakukan, meliputi *job stress*, tantangan kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, dan kecocokan tugas. Karakteristik desain perusahaan merupakan kondisi material dan psikologis dalam perusahaan dimaa orang itu bekerja dan melakukan penyesuaian diri. Karakteristik desain perusahaan juga menyangkut hal-hal interen perusahaan itu sendiri. Hal-hal interen perusahaan tersebut dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berusaha untuk membentuk desain perusahaan yang lebih terbuka dan kekeluargaan untuk para pegawainya. Hal ini dilakukan

dengan tujuan untuk membuat pegawai merasa nyaman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ketika seorang pegawai merasa nyaman didalam perusahaan maka mereka akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Fek lain yang timbul dari suasana yang nyaman adalah menurunnya tingkat perpindahan pegawai, yang tentu saja akan berdampak baik terhadap motivasi pegawai baru dalam menunjukkan kinerja terbaik mereka.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya juga berupaya untuk lebih peka dan memahami apa saja yang menjadi permasalahan dan kendala yang dihadapi pegawai dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Perhatian-perhatian khusus kepada permasalahan dan keluhan pegawai berusaha diberikan oleh perusahaan dedngan harapan akan adanya timbal balik dari pegawai dalam bentuk loyalitas kerja yang baik dan sesuai dengan harapan perusahaan.

#### b) Kesuksesan yang Dicapai oleh Senior

Kesuksesansenior dalam meniti karir dan membangun perekonomiannya akan mempengaruhi semangat junior untuk tetap setia pada perusahaan. Secara umum setiap baru memiliki harapan masa depan terhadap perusahaan, kesuksesan senior didalam perusahaan akan membangun harapan pegawai baru akan masa depannya di perusahaan tersebut.



Ketika pegawai merasa harapannya telah terpenuhi oleh perusahaan, maka dengan sendirinya pegawai akan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Dengan meningkatnya loyalitas pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan, maka angka perpindahan pegawai juga akan semakin menurun. Angka perpindahan pegawai yang rendah pada suatu perusahaan akan melahirkan pegawai senior yang cukup banyak di perusahaan tersebut, yang tentunya akan menjadi motivator bagi pegawai baru.

PT. Angkasa pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menerapkan perlakuan yang berbeda terhadap pegawai senior yang merupakan pegawai tetap didalam perusahaan. Mereka diberikan tanggung jawab dan tugas khusus untuk mengepalai pegawai *outsourcing* didalam setiap regu. Setiap satu orang pegawai tetap, mengepalai 9 sampai 10 pegawai *outsourcing*. Kepercayaan dan tanggung jawab yang berbeda ini diberikan perusahaan selain sebagai reward atas pengabdian mereka kepada perusahaan, juga sebagai alat motivasi perusahaan untuk pegawai junior.

Dengan posisi sebagai pegawai tetap dan sebagaikomandan regu, tentu saja gaji, insentif, serta tunjangan kesehatan yang diberikan juga jauh lebih besar daripada pegawai *outsourcing*.perusahaan berharap dengan hal ini pegawai *outsourcing* akan memiliki motivasi untuk mencapai tingkatan tersebut. Dengan lahirnya motivasi didalam diri

mereka, tentu akan mengakibatkan mereka berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menjadi pegawai tetap. Secara otomatis, mereka akan berusaha untuk menunjukkan kinerja terbaik yang mereka miliki dan yang mampu mereka lakukan. Kinerja yang baik ini tentu saja akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan.

b. Faktor Penghambat Loyalitas Kerja Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

1) Internal

a) Keluarga

Faktor ini biasanya lebih cenderung dialami oleh pegawai perempuan. Pernikahan dan kelahiran menyebabkan mereka kurang memiliki motivasi untuk menunjukkan loyalitas kerja yang terbaik. Masih melekatnya anggapan tentang apabila sudah menikah maka istri harus mengikuti suami dan mengerjakan pekerjaan rumah tangga saja, menjadikan mereka bekerja tidak maksimal, dan bekerja hanya sebagai alat pemenuh kebutuhan hidup semata, bukan sebagai cita-cita jenjang karir mereka.

Permasalahan faktor keluarga dalam kaitannya dengan loyalitas kerja tidak hanya berkisar pada urusan gender semata. Beberapa

permasalahan seperti tidak adanya dukungan dari keluarga terhadap pekerjaan yang menjadi pilihan seseorang, terkadang juga menjadi faktor penghambat loyalitas seorang pegawai. Tidak adanya dukungan dari keluarga terhadap pekerjaannya akan menimbulkan konflik internal didalam diri pegawai. Konflik-konflik internal yang bergejolak didalam diri mereka akan mengganggu stabilitas psikologi mereka, sehingga dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, menjadi tidak maksimal.

#### b) Interaksi Sosial

Interaksi sosial didefinisikan oleh Bonner (dalam Ali, 2004:77) sebagai suatu hubungan antara dua orang atau lebih individu, dimana kelakuan individu akan mempengaruhi dan mengubah individu yang lain. Interaksi sosial adalah fondasi dari hubungan yang berupa tindakan yang berdasarkan norma dan nilai sosial yang berlaku dan diterapkan didalam masyarakat.

Pola interaksi sosial yang terjadi diantara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya secara garis besar bisa dikatakan sudah mampu menunjukkan pola interaksi yang baik. Pegawai tetap yang umumnya memiliki masa kerja yang sudah cukup lama mampu berbaur dan bekerja sama dengan baik dengan pegawai *outsourcing*. Sebagai pegawai baru dan pegawai junior, pegawai *outsourcing* sudah



mampu berinteraksi dengan baik dengan para seniornya. Pada beberapa kesempatan, pegawai *outsourcing* sudah tidak merasa canggung untuk meminta pengarahan dari pegawai tetap mengenai tugas-tugas yang harus diselesaikannya.

Secara kasat mata keseluruhan proses interaksi yang terjadi diantara kedua pegawai sudah berjalan dengan baik tanpa menemui kendala yang berarti. Sudah tidak terdapat lagi lagi sekat-sekat pemisah diantara mereka, baik dari status kepegawaian, masa kerja, jenis kelamin, dan senioritas. Namun demikian, dalam beberapa fakta yang tidak tampak dipermukaan yang diungkapkan oleh beberapa pegawai dalam penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa didalam diri sebagian besar pegawai *outsourcing* terdapat rasa iri terhadap pegawai tetap. Mereka beranggapan, dengan jam kerja yang sama serta jenis pekerjaan yang sama pula, pegawai tetap mendapatkan gaji, insentif, dan tunjangan kesehatan yang lebih besar daripada pegawai *outsourcing*.

Perasaan-perasaan iri yang terdapat didalam diri pegawai beberapa pegawai *outsourcing* ini tentu saja akan mengakibatkan rendahnya loyalitas kerja yang mereka tunjukkan. Perasaan seperti ini akan mengakibatkan rasa tidak nyaman ketika berada dalam satu lingkungan interaksi yang sama, yang kemudian memunculkan rasa

enggan untuk bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

c) Pengalaman yang Diperoleh dari Perusahaan

Faktor ini meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan, dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses internalisasi individu terhadap perusahaan setelah menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menimbulkan rasa aman dan nyaman terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Steers & Porters dalam S. Alex Nitisemito, 2000:98) mengungkapkan bahwa pengalaman yang diperoleh dari perusahaan menyangkut seberapa besar harapan pegawai yang dipenuhi oleh perusahaan melalui pekerjaannya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan apabila pengalaman yang diperoleh seorang pegawai dari perusahaan tempatnya bekerja tidak mampu memuaskan mimpi dan cita-cita terhadap impian karirnya, maka akan melahirkan sikap tidak loyal pegawai terhadap perusahaan. Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya, umumnya kekecewaan terhadap pengalaman yang diperoleh dari perusahaan dialami oleh pegawai *outsourcing*. Permasalahan yang menyebabkan kekecewaan mereka terhadap perusahaan masih berkisar kepada perbedaan gaji,

insentif, dan tunjangan kesehatan yang mereka dapatkan jika dibandingkan dengan yang diterima oleh pegawai tetap.

Permasalahan lain yang menjadi penyebab kekecewaan ini adalah tidak adanya jaminan dari perusahaan, bahwa keseluruhan pegawai *outsourcing* yang bekerja pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya akan diangkat menjadi pegawai tetap. Beberapa pegawai *outsourcing* mengatakan bahwa mereka baru mengetahui mengenai hal ini setelah mereka masuk menjadi bagian dari perusahaan.

Perusahaan memang menetapkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai *outsourcing* untuk merubah status kepegawaiannya menjadi pegawai tetap. Bagi pegawai *outsourcing* yang tidak lolos dalam proses seleksi tersebut, perusahaan akan mempertimbangkan untuk memperbaharui kontrak kerja mereka sebagai pegawai *outsourcing*. Kekecewaan terhadap hal inilah yang seringkali mengakibatkan mereka menjadi bekerja setengah hati dan tidak loyal terhadap perusahaan. Karena dengan adanya fakta ini, sebagian besar pegawai *outsourcing* terlebih dulu merasa optimis, bukannya berusaha sebaik mungkin untuk memenuhi kriteria tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai *outsourcing* kurang memahami peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga harapan yang mereka tanamkan di perusahaan dan pekerjaannya tidak



sesuai dengan realita yang ada. Kurangnya pemahaman ini melahirkan rasa kecewa didalam diri mereka yang selanjutnya mengakibatkan rasa pesimis untuk mencapai tingkatan karir seperti yang diharapkan.

## 2) Eksternal

### a) Suasana / Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang dikaitkan dengan desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Lingkungan kerja merupakan faktor loyalitas kerja yang berkaitan dengan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ali (2004:60) yang mengatakan bahwa karyawan hanya akan loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja jika menemukan kenyamanan dan rasa aman. Pendapat lain mengenai keterkaitan antara lingkungan kerja dan loyalitas kerja pegawai diungkapkan oleh Amriany dkk (2004:17) dalam pernyataan berikut ini :

“Pegawai akan merasa bahwa lingkungan kerjanya menyenangkan apabila pekerjaan yang mereka lakukan benar-benar dihargai, sehingga pegawai merasa diperlakukan secara pantas, memperoleh pekerjaan yang menantang dan memuaskan secara intrinsik, serta pegawai memperoleh kesempatan untuk maju.”

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dapat ditemui dan dialami oleh pegawai disekitar tempatnya bekerja, lingkungan kerja yang positif akan memunculkan perilaku-perilaku inovatif yang muncul dari pemikiran-pemikiran baru yang tidak terkekang dan mendapatkan dukungan dari perusahaan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya berupaya semaksimal mungkin dalam menciptakan lingkungan perusahaan yang nyaman bagi para pegawainya. Pihak manajemen selalu berusaha terbuka kepada pegawai dengan harapan keseluruhan pegawai dapat merasa menjadi bagian dari perusahaan. Kegiatan-kegiatan diluar jam kerja dengan tujuan menjalin keakraban diantara pegawai juga acapkali dilakukan oleh perusahaan. Pihak manajemen juga tidak berupaya membedakan status kepegawaian yang dimiliki oleh seseorang dalam memberikan perhatian akan permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi.

Ketika seorang pegawai sudah nyaman bekerja pada suatu perusahaan, maka pegawai tersebut akan berupaya menunjukkan kinerja terbaik yang mereka miliki dan mampu lakukan. Peertimbangan untuk pindah ke perusahaan lain juga dapat ditekan dengan menerapkan desain perusahaan yang menjamin keamanan, kenyamanan, dan keberlangsungan hidup mereka.

#### b) Tunjangan Kesejahteraan

Pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai adalah untuk mempertahankan pegawai agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, serta meningkatkan sikap loyal mereka terhadap perusahaan. Selain itu, pentingnya perlindungan kesejahteraan pegawai juga untuk mencegah tindakan-tindakan pegawai yang tidak diinginkan perusahaan, seperti demonstrasi ataupun mogok kerja. Menurut S. P. Hasibuan, tunjangan kesejahteraan pegawai didefinisikan sebagai :

“Balas jasa lengkap (materi dan non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan, dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitasnya meningkat.”

Tunjangan kesejahteraan sebaiknya diberikan secara adil dan transparan kepada tiap-tiap pegawai, namun tetap berdasarkan kepada kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga pemberian tunjangan kesejahteraan tersebut tetap pada koridornya. Mengenai besaran gaji yang diberikan kepada pegawai, perusahaan hendaknya mematuhi peraturan berdasarkan perjanjian kerja yang telah disepakati sebelumnya.

Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya besaran gaji, insentif, dan tunjangan kesejahteraan yang diberikan kepada pegawai didasarkan kepada Keputusan Direksi



PT. Angkasa Pura I (Persero) Nomor. Kep.43/KP.00.8/2008 tentang Peraturan Disiplin Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) dan Undang-Undang Nomor. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Besaran gaji yang didapatkan oleh pegawai tetap adalah sebesar Rp 3.500.000,- setiap bulan, dengan tunjangan kesehatan yang diberikan langsung oleh PT. Angkasa Pura I (Persero). Sedangkan bagi pegawai *outsourcing* besaran gaji yang diterima adalah sebesar Rp 2.800.000,- setiap bulannya dengan tunjangan kesehatan yang mereka dapatkan dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Alasan dibalik perbedaan besaran gaji dan tunjangan kesehatan yang diberikan kepada kedua pegawai ini adalah dikarenakan pegawai tetap merupakan tanggung jawab PT. Angkasa Pura I (Persero) yang hak, kewajiban, serta sanksi yang diberikan berada langsung dibawah kontrol PT. Angkasa Pura I (Persero). Sedangkan pegawai *outsourcing* dengan status kepegawaian mereka yang masih merupakan pegawai kontrak, berada dibawah naungan PT. Angkasa Pura Support selaku perusahaan penyedia tenaga kerja bagi PT. Angkasa Pura I (Persero).

Kesimpulannya, apabila pegawai tetap adalah merupakan aset serta hak PT. Angkasa Pura I (persero), maka pegawai *outsourcing* masih merupakan tanggung jawab PT. Angkasa Pura Support. Dengan demikian maka peraturan yang ditetapkan kepada mereka adalah peraturan yang disusun dan ditetapkan oleh PT. Angkasa Pura Support.

Akan tetapi, masih banyak pegawai *outsourcing* yang tidak memahami dan tidak mampu memahami mengenai peraturan ini. Sehingga masih ditemukan sebagian besar pegawai yang menganggap hal ini adalah sebagai bentuk ketidakadilan perusahaan kepada mereka.

Anggapan seperti ini yang kemudian menyebabkan menurunnya produktivitas kerja mereka. Menurunnya tingkat produktivitas seorang pegawai tentu saja akan menurunkan kualitas loyalitas kerja mereka terhadap perusahaan. Disinilah kemudian ditemukan bahwa tidak selamanya pemberian tunjangan kesejahteraan menjadi motivasi bagi pegawai untuk memberikan kualitas kerja mereka yang terbaik dan mengakibatkan pegawai menjadi tidak loyal kepada perusahaan dan pekerjaannya.

#### c) Transparansi Perusahaan

Dalam dunia yang begitu dinamis seperti sekarang, keterbukaan mengenai kondisi perusahaan kepada pegawai sangat diperlukan. Ketika manajemen dapat terbuka mengenai status dan kondisi perusahaan, secara otomatis perusahaan mengundang dan memberikan ruang terhadap ide-ide dan pemikiran pegawai sehingga dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

Transparansi didalam perusahaan dapat menjadikan pegawai lebih terbuka mengenai proses internal perusahaan. Dengan adanya

transparansi, akan dapat mengajarkan pegawai tentang apa yang diharapkan perusahaan serta membantu menghindari jarak dan kebencian pegawai terhadap perusahaan. Transparansi juga menjadi sangat penting bagi pegawai dalam kaitannya dengan loyalitas. Dengan timbulnya rasa percaya dari pegawai terhadap perusahaan, serta rasa dihargai oleh perusahaan, maka pegawai akan merasa menyatu dengan perusahaan. Rasa memiliki terhadap perusahaan akan berdampak positif terhadap pola loyalitas kerja pegawai.

PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah berusaha untuk terbuka terhadap pegawai mengenai realita kondisi perusahaan. Keseluruhan informasi disampaikan oleh pihak manajemen kepada pegawai sesuai dengan koridornya masing-masing. Pihak manajemen berusaha semaksimal mungkin untuk tidak menutupi segala permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Semua informasi diberikan kepada keseluruhan pegawai dalam kapasitasnya masing-masing.

Dengan transparansi yang sudah semaksimal mungkin diusahakan oleh pihak manajemen, masih saja ditemukan rasa tidak puas terhadap manajemen didalam diri setiap pegawai. Beberapa oknum pegawai menginginkan perusahaan terbuka didalam pemberian informasi mengenai segala macam hal yang terjadi di perusahaan. Hal ini tentu saja tidak mungkin dilakukan oleh perusahaan, sebab tidak



mungkin untuk membagi informasi kepada pegawai yang tidak pada kapasitasnya untuk menerima informasi tersebut.

Oknum pegawai yang rata-rata berasal dari pegawai *outsourcing* ini menganggap perusahaan setengah-setengah dalam komitmennya untuk terbuka kepada pegawai. Permasalahan mengenai tuntutan terhadap kenaikan gaji, insentif, dan tunjangan kesejahteraan yang belum bisa memenuhi harapan mereka, dianggap pula sebagai bentuk tidak transparannya perusahaan kepada pegawai. Pegawai merasa aspirasi mereka tidak diterima oleh perusahaan dan perusahaan tidak transparan terhadap mereka. sementara itu perusahaan menganggap sudah melaksanakan dan memberikan segala yang menjadi hak pegawai sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Hal-hal seperti inilah yang kemudian menyebabkan terhambatnya loyalitas pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai merasa perusahaan tidak menganggap mereka ada didalam perusahaan, sehingga mereka enggan untuk memberikan kualitas kerja yang baik. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, ketika tidak terdapatnya kualitas kerja yang baik, maka secara otomatis tidak ada pula sikap loyalitas kerja yang ditunjukkan pegawai kepada perusahaan tersebut.

juga