

IMPLEMENTASI TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGATURAN OPERASIONAL BANDAR UDARA

Sunarno

E-mail : 56sunarno@gmail.com

Abstrak

Industri penerbangan pasti tidak bisa dilepaskan dengan bandar udara, yaitu sebagai penghubung terpenting antar pulau negara Indonesia dan antar negara lain dari seluruh penjuru dunia. Setiap orang yang terlibat dengan operasional di bandar udara harus mengetahui, memahami dan menguasai bagian-bagian penting yang ada dalam pada bandar udara. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, data primer dikumpulkan melalui dokumentasi dan dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Sehubungan dengan kebutuhan industri penerbangan, lulusan PPI tahun 2019 berhasil "Go Internasional" pada ICAO Qatar Developing Countries Scholarship di bidang Air Traffic Controller, kuncinya meningkatkan ketrampilan, profesional dalam koridor disiplin PPI Curug. Langkah penting yaitu meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) taruna "Capacity Building" adalah pembangunan skills dan capabilities, seperti kepemimpinan, manajemen, dan lainnya. Implementasi ini dapat mewujudkan "Good Corporate Governance" dan memberi kontribusi pada 3S + 1C yaitu "Safety, Security, Services dan Compliance". Implementasi tata kelola bandar udara yang didukung oleh Capacity Building sangatlah signifikan dan efektif dalam berbagai situasi dan kondisi sebagaimana masa pandemik covid-19 ini. Juga mampu adaptif dengan berbagai bentuk perubahan-perubahan yang berkorelasi dengan pengaturan operasional bandar udara.

Kata kunci : Implementasi, Tata Kelola, Sumber Daya Manusia, Operasional Bandar Udara

Abstract

The aviation industry certainly cannot be separated from airports, which are the most important links between the islands of Indonesia and between other countries from all over the world. Everyone involved with airport operations must know, understand and master the important parts of an airport. This research uses qualitative research, primary data is collected through documentation and analyzed using an interactive analysis model. In connection with the needs of the aviation industry, PPI graduates in 2019 succeeded in "Go International" at the ICAO Qatar Developing Countries Scholarship in the field of Air Traffic Controllers, the key is to improve skills, professionals in the disciplinary corridors of the PPI Curug. An important step is to improve the human resource capacity of cadets. "Capacity Building" is the development of skills and capabilities, such as leadership, management, and others. This implementation can realize "Good Corporate Governance" and contribute to 3S + 1C, namely "Safety, Security, Services and Compliance". The implementation of airport governance supported by Capacity Building is very significant and effective in various situations and conditions such as the Covid-19 pandemic. Also capable of adapting to various forms of changes that correlate with airport operational arrangements.

Keywords: Implementation, Governance, Human Resources, Airport Operations

PENDAHULUAN

Bandara udara adalah penghubung terpenting negara Indonesia dengan kota-kota lain yang ada di nusantara bahkan sebagai penghubung lalu lintas dari seluruh penjuru negeri dan juga dunia. Sektor transportasi udara terdiri dari : ”Sarana (pesawat terbang) dan prasarana (bandar udara) yang saling berinteraksi melalui manajemen modern dengan pendekatan *quality cost and delivery* (QCD)”. Sub sektor ini telah memberikan kontribusi dan peranan yang tinggi terhadap pergerakan penumpang dan barang, karena selain mempunyai keunggulan dalam pelayanannya kecepatan, kenyamanan, keamanan, dan keandalannya, sub sektor ini juga memegang peranan yang penting terhadap pengembangan bidang sosial-ekonomi dan lingkungan [1].

Bertolak dari kebutuhan akan prasarana dan sarana transportasi udara yang cepat, aman, dan nyaman sebagai upaya untuk memperlancar arus transportasi barang dan manusia maka perlu adanya dukungan dari semua pihak.

Untuk menuju ke arah penyelenggaraan kegiatan bandar udara secara efektif dan efisien, dibutuhkan pertimbangan secara teknis, ekonomis, dan sebagainya [2], atas dasar suatu pertimbangan tersebut maka :

1. Indikasi awal dan akan datang mengenai dampak kondisi yang akan terjadi di lingkungan bandar udara, sehingga operasional bandar udara harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang trampil dan profesional.
2. Kondisi penerbangan sekarang dan prakiraan ke depan dari sistem bandar udara secara teknis dan operasional dapat dipertanggungjawabkan dan semakin lebih baik dalam mewujudkan tata kelola usaha “*good governance*” yang semaik bagus.

Bandar udara sebagai pintu masuk utama dan pintu keluar diperlukan suatu manajemen dan operasional bandar udara yang baik, perubahan Bandar Udara udara nasional menjadi Internasional yang mengakibatkan adanya peningkatan operasional dan kegiatan di Bandar udara tersebut [3]. Dengan bertambahnya kegiatan tersebut dampak yang ditimbulkan juga akan meningkat.

Kajian Pustaka

International Civil Aviation Organization menyebutkan : ”Bandar udara merupakan area tertentu di daratan atau perairan yang diperuntukkan baik secara keseluruhan atau sebagian untuk kedatangan, keberangkatan dan pergerakan pesawat”. Bandar udara memiliki fungsi sebagai fasilitator penumpang pesawat terbang [4].

Adji [5] menyebutkan : ”Fungsi utama dari sebuah Bandar udara adalah sebagai tempat pemindahan moda transportasi bagi para penumpang atau barang untuk naik atau turun dari pesawat terbang”.

Fungsi Bandar udara sebagai tempat perhentian, pemberangkatan, atau persinggahan pesawat udara di mana di dalamnya terjadi berbagai macam rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pesawat terbang seperti mengangkut/ menurunkan penumpang dan barang, melakukan pengisian bahan bakar, pemeliharaan pesawat, perbaikan kerusakan pesawat, dan lain sebagainya [6].

Menurut Kementerian Perhubungan bahwa : ”Bandar udara berfungsi sebagai simpul dalam jaringan transportasi udara yang digambarkan sebagai titik lokasi Bandar udara yang menjadi pertemuan beberapa jaringan dan rute penerbangan sesuai hierarki Bandar udara [7].

Tidak hanya berfungsi sebagai pemindahan moda transportasi, fungsi dari sebuah bandar udara terus bertambah dan kini bandar udara yang awalnya berfungsi sebagai

tempat tujuan bertambah fungsi menjadi tempat transit, terdapat juga berbagai fasilitas penunjang seperti retail/toko, restoran, butik dan Bandar juga sekaligus menyediakan tempat penginapan bagi para penumpang [8].

Grindle 1997 dalam Arief [9] menyatakan : “implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Sedangkan Van Meter dan Horn 1994 dalam Arief [10] menyatakan bahwa implementasi merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan.

Arief [11] menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky dalam Nurudin [12] mengemukakan bahwa :

”Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan, Implementasi melibatkan usaha dari policy makers untuk memengaruhi apa yang oleh Lipsky disebut “street level bureaucrats, untuk memberikan pelayanan atau mengatur perilaku kelompok sasaran (*target group*)”.

Implementasi itu tidak hanya terbatas pada perwujudan secara riil namun juga mempunyai kaitan dengan konsekuensi atau dampak yang akan nampak pada pelaksanaan kebijakan tersebut.

Grindle [13] telah memperke-nalkan, “model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat

keputusan dalam konteks politik administrative”.

Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu [14].



Gambar 1 Implementation as a Political and Administrative Process

Sumber : Merilee S. Grindle (1998)

Model Implementasi yang dikemukakan Grindle (1980) menuturkan bahwa :

“keberhasilan implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks implementasi-nya)”.

Isi kebijakan yang dimaksud meliputi [15]:

- Kepentingan yang terpenuhi oleh kebijakan (interest affected).
- Jenis manfaat yang dihasilkan (tipe of benefit).
- Derajat perubahan yang diinginkan (extent of change envisioned).
- Kedudukan pembuat kebijakan (site of decision making).
- Para pelaksana program (program implementators).
- Sumber daya yang dikerahkan (Resources committed).

Sedangkan konteks implementasi yang dimaksud :

- Kekuasaan (power).

- b) Kepentingan strategi aktor yang terlibat (interest strategies of actors involved).
- c) Karakteristik lembaga dan penguasa (institution and regime characteristics).
- d) Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (compliance and responsiveness). kelembagaan.

Pada gambar terlihat bahwa suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program – secara garis besar – dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi.

Keseluruhan implementasi kemudian dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat [16].

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif [17] :

“penelitian kualitatif muncul dengan beragam terminologi, termasuk *constructivist*, *naturalistic*, *interpretive*, dan *post positivist* atau *postmodern* terminologi penelitian kualitatif merupakan serangkaian teknik dan proses penelitian non statistik yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang fenomena sosial”.

Data kualitatif berkenaan pada beberapa kumpulan kata, simbol, gambar atau rekaman non angka lain, bahan-bahan atau artifak yang dikumpulkan oleh peneliti dan memiliki keterkaitan pada kelompok sosial dalam studi [18].

Studi penelitian kualitatif umumnya melibatkan apa yang digambarkan sebagai induktif, generalisasi teori, subyektif dan proses non positivis [19].

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan tiga teknik dalam pengumpulan data sesuai dengan jenis penelitiannya yakni penelitian deskriptif dengan pengan pendekatan kualitatif, yaitu dokumentasi. ”yang dimaksud dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan jalan meneliti dan mempelajari catatan-catatan, dokumen-dokumen, atau arsip-arsip serta dari berbagai sumber maupun media yang berkaitan dengan fokus penelitian”.

Setiap penelitian memerlukan standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran terhadap hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif standar tersebut disebut keabsahan data atau tingkat kepercayaan hasil [20].

Dalam penelitian memenuhi kriteria keabsahan data, yang terdiri dari beberapa komponen sebagaimana yang dikatakan Moleong, yakni :

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dari penelitian non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melakukan *inkuiri* sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta memenuhi syarat kredibilitas [21].

2. Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan yang empiris tergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan keteralihan tersebut, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris dalam konteks yang sama [22].

3. Kebergantungan (*dependability*)

Dependability dapat dicapai dengan *conformability* menggunakan cara audit *trail* yang saling bergantung dari data yang diperoleh [23].

4. Kepastian (*Confirmability*)

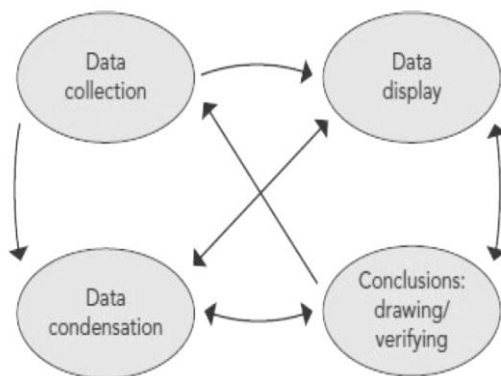
Kepastian sangat ditentukan dari standart *reliability*, kriterianya ditentukan

berdasarkan konsep obyektivitas menurut pendekatannya, yaitu obyektivitas yang berdasarkan pada 'emic' dan 'ethic' sebagai tradisi penelitian kualitatif [24].

Analisis data penelitian menggunakan analisis kualitatif [25] :

“analisa kualitatif menekankan pada makna, penalaran, definisi sehingga menghasilkan pengertian-pengertian, konsep-konsep dan pembangunan suatu teori baru, contoh dari model analisa kualitatif ialah analisa domain, analisa taksonomi, analisa komponensial, analisa tema kultural, dan analisa komparasi konstan (*grounded theory research*)”.

Model analisis kualitatif penelitian adalah model analisis data interaktif dengan menggunakan model sebagai berikut.



Gambar 2. Components of Data Analysis: Interactive Model

Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014:33)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Penting Penerbangan

a. Bandar Udara

Bandar Udara adalah : “kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya”.

Semua berawal dari sini, “kalau mau terbang dengan menggunakan pesawat kita harus menuju kesini ya, sama halnya kalau kita menggunakan moda transportasi Kapal Laut, sudah pasti kita menuju ke pelabuhan, untuk darat yaitu Bus dan lain-lain kita bisa menggunakan Terminal”.

b. Air Traffic Controller (ATC)

Air Traffic Controller, ATC adalah profesi yang memberikan layanan pengaturan lalu lintas di udara terutama pesawat udara untuk mencegah antarpesawat terlalu dekat satu sama lain, mencegah tabrakan antarpesawat udara dan pesawat udara dengan rintangan yang ada di sekitarnya selama beroperasi.

ATC atau yang disebut dengan *Air Traffic Controller* juga berperan dalam pengaturan kelancaran arus lalu lintas, membantu pilot dalam mengendalikan keadaan darurat, memberikan informasi yang dibutuhkan pilot (seperti informasi cuaca, informasi navigasi penerbangan, dan informasi lalu lintas udara). ATC adalah rekan terdekat pilot selama di udara, peran ATC sangat besar dalam tercapainya tujuan penerbangan.

Semua aktivitas pesawat di dalam *Manoeuvring Area* diharuskan mendapat mandat terlebih dahulu dari ATC, yang kemudian ATC akan memberikan informasi, instruksi, *clearance*/mandat kepada pilot sehingga tercapai tujuan keselamatan penerbangan, semua komunikasi itu dilakukan dengan peralatan yang sesuai dan memenuhi aturan. ATC merupakan salah satu media strategis untuk menjaga kedaulatan suatu wilayah/suatu negara.

c. Pilot

Pilot, adalah sebutan untuk orang yang mengemudikan atau mengawaki dari pesawat terbang. Sebagai sebuah

profesi yang menuntut keahlian/skill dalam mengemudikan sebuah pesawat, seorang pilot harus menempuh ujian resmi yang diadakan oleh sekolah penerbangan dan otoritas penerbangan.

Jika dinyatakan lulus dalam ujian, seorang pilot akan mendapat sertifikasi terbang atau ijazah penerbang (pilot license), yaitu suatu surat pengakuan kemampuan sang pilot untuk menerbangkan pesawat dengan tipe/ukuran tertentu. Dalam tugasnya di dalam kokpit pesawat, pilot dibantu oleh seorang ko-pilot.

Selama penerbangan berlangsung semenjak pintu terakhir ditutup untuk take off hingga pintu pertama dibuka setelah landing, pilot dan ko-pilot akan mengikuti jalur-jalur penerbangan yang telah didaftarkan dan terprogram melalui bantuan sistem navigasi pesawat serta mengikuti informasi yang diberikan oleh menara kontrol lalu-lintas di bandar udara maupun petugas pelayanan lalu lintas penerbangan di sepanjang perjalanan.

Dalam penerbangan pilot ini mengemudikan pesawat sesuai dengan rencana penerbangannya (flight plan) dan di dalam kokpit setiap saat ia punya ide untuk menyelamatkan penumpang dan pesawatnya. Untuk pesawat berawak pesawat ganda (multi crew) harus ditentukan pembagian tugas yang jelas siapa pilot yang terbang (pilot flying) dan siapa pilot pemantau (pilot monitoring). Sinergi pembagian tugas dan koordinasi kerja di antara mereka akan menghasilkan kualitas penerbangan yang lebih baik, aman dan efisien.

Di dalam sebuah penerbangan komersial, pilot dan ko-pilot bertugas mengemudikan pesawat sementara pramugari dan pramugara

bertugas untuk memastikan keselamatan, keamanan dan kenyamanan penumpang dalam penerbangan. Pilot, ko-pilot, dan pramugari/pramugara (flight attendant) disebut sebagai awak pesawat (aircrew).

Pembicaraan yang dilakukan pilot, ko-pilot dengan petugas pelayanan lalu-lintas akan direkam oleh kotak hitam (cockpit voice recorder) dan hampir semua parameter dari sistem yang ada direkam oleh kotak hitam (flight data recorder). Kotak hitam ini sangat penting untuk dianalisis dalam rangka rekomendasi pencegahan terulangnya kecelakaan penerbangan yang sama dikemudian hari.

d. Ground Handling

Ground Handling artinya darat atau di darat, yang dalam hal ini di Bandara (Airport). Handling berasal dari kata Hand atau Handle yang artinya tangan atau tangani. To Handle berarti Menangani, Melakukan suatu pekerjaan tertentu dengan penuh kesadaran. Handling berarti Penanganan atau pelayanan (Service ot To Service, sehingga pada banyak kesempatan, kita sering menjumpai pemakaian kata “Ground Service”. Dan dalam banyak kasus.

Ground Operation, Baik “Ground Handling”, “Ground Service”, “Ground Operation” maupun “Airport Service”, pada dasarnya mengandung maksud dan pengertian yang sama, yaitu merujuk kepada “Suatu aktifitas perusahaan penerbangan yang berkaitan dengan penanganan atau pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di Bandara, untuk keberangkatan (Departure) maupun untuk kedatangan atau ketibaan (Arrival)”.

Secara sederhana “Ground Handling” atau “Tata Operasi Darat” adalah pengetahuan dan keterampilan tentang penanganan pesawat di Apron, penanganan penumpang dan bagasinya di terminal dan kargo serta pos di cargo area.

Ruang Lingkup Ground Handling atau batasan pekerjaan “Ground Handling”, yaitu pada fase atau tahap :

1. Pre-Flight

Kegiatan penanganan terhadap penumpang berikut bagasinya dan kargo serta pos dan pesawat sebelum keberangkatan (di Bandara asal/Origin Station)

2. Post Flight

Kegiatan penanganan terhadap penumpang beserta bagasinya dan kargo serta pos dan pesawat setelah penerbangan (di Bandara tujuan/Destination) Atau dengan kata lain penanganan penumpang dan pesawat selama berada di Bandara.

Secara teknis operasional, aktifitas “Ground Handling” dimulai pada saat pesawat “ taxi” (Parking Stand), mesin pesawat sudah dimatikan, roda pesawat sudah diganjol (Block On) dan pintu pesawat sudah dibuka (Open The Door) dan para penumpang sudah dipersilahkan untuk turun atau keluar dari pesawat, maka pada saat itu para staff udara sudah memiliki kewenangan untuk mengambil alih pekerjaan dari “Pilot In Command (PIC)” beserta cabin crew-nya. Dengan demikian, fase ini kita namakan “Arrival Handling”.

Kegiatan atau pekerjaan orang-orang darat berakhir ketika pesawat siap-siap untuk lepas landas, yaitu pada saat pintu pesawat ditutup, mesin dihidupkan dan ganjal roda pesawat sudah dilepas (Block Off). Tanggung jawab pada fase ini (In-Flight) berada di tangan “Piloy In Command” beserta para awak kabinnya.

Fase ini dikenal dengan istilah “Departure Handling” Obyek yang ditangani oleh Ground Staff pada intinya, meliputi : penumpang (Pax), barang bawaan penumpang (Baggage), barang kiriman (Cargo), benda-benda pos (Mail), ramp dan aircraft.

Sebagai sebuah proses penangana, maka muncul istilah : Passenger Handling, Baggage Handling, Cargo and Mail Handling dan Ramp Handling. Dimana baik ruang lingkup maupun obyek kegiatan tersebut harus mengacu kepada aturan yang telah ditetapkan oleh “IATA Airport Handlng Manual, 810 Annex A”, yang telah menetapkan sebanyak 14 section pelayanan standar atau 14 kegiatan.

Tujuan Ground Handling

Ground Handling mempunyai tujuan atau target-target/sasaran-sasaran yang ingin dicapai, yakni :

- 1). Flight Safety
- 2). On Time Performance
- 3). Customer Satisfaction
- 4). Reliability

e. Aviation Security

AVSEC adalah Personil Keamanan Penerbangan yang telah (wajib) memiliki lisensi atau surat tanda kecakapan petugas (SKTP) yang diberi tugas dan tanggung jawab di bidang keamanan penerbangan. (Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor : UU Nomor 15 tahun 1992 tertanggal 25 Mei 1992 tentang penerbangan, yang terkait dengan pengamanan (security) bandar udara yaitu Bab VIII pasal 3, yang berbunyi :

Penyelenggara bandar udara bertanggung jawab terhadap keamanan dan keselamatan penerbangan serta kelancaran pelayanannya ”.

AVSEC di Indonesia sendiri pengamanan Bandar Udara (Aviation Security) adalah sebuah unit kerja yang dibentuk oleh PT.

Angkasa Pura I / II dalam memenuhi aturan-aturan internasional dan nasional sebagai pengelola dan penyedia jasa keamanan bandara.

f. Teknisi Penerbangan/Pesawat

Teknisi perawatan pesawat mengacu pada orang yang berkualifikasi untuk melaksanakan pemeliharaan pesawat. Tugas mereka adalah untuk memeriksa dan melakukan atau mengawasi pemeliharaan, pemeliharaan preventif, dan perubahan pesawat dan sistem dari pesawat. Teman-teman dari Teknisi ini juga sangat penting perannya loh guys, kalao ga ada mereka apa jadinya kita di udara? Tak Kenal Maka Tak Sayang, serukan guys, jadi kalau kita terbang menggunakan pesawat kita semakin tahu apa saja yang ada di dalamnya.

Operasional Bandar Udara VS Sumber Daya Manusia

Pekerjaan di bidang duni penerbangan memerlukan konsentrasi tinggi karena outputnya untuk keselamatan banyak orang. Perlu disiapkan personil yang mempunyai fisik, mental spiritual dan intelektual yang tangguh. Bekerja di bidang penerbangan memang tidak mudah. Terutama pekerjaan yang berkaitan dengan operasional. Misalnya sebagai ATC, teknisi pesawat, pilot bahkan pramugari.

Hal ini karena keselamatan penerbangan yang menjadi tujuan pekerjaan ini. Keselamatan penerbangan berarti keselamatan semua orang yang berada di pesawat dan di sekitarnya yang jumlahnya tidak sedikit. Untuk itu diperlukan keahlian khusus yang harus didapat dari pendidikan yang juga tidak mudah.

Setelah sekolah usai, masih harus berupaya lagi untuk mendapat sertifikat khusus. Contoh, petugas ATC yang bertugas mengatur lalu lintas pesawat, dituntut berkonsentrasi tinggi. Mengatur pesawat yang berkecepatan tinggi dan berada di

angkasa yang harus menghadapi gaya gravitasi bumi memang tidak mudah.

Apalagi yang diatur bukan cuma satu pesawat. Karena beban kerjanya berat, waktu kerja ATC diatur sedemikian rupa agar personilnya tetap prima. Misalnya saja, tiap satu jam kerja, personil ATC juga mendapat jatuah satu jam istirahat. Begitu seterusnya hingga jam kerjanya usai. Dan jumlah jam kerjanya per hari juga dibatasi. Pramugari, yang sering diidentikkan hanya sebagai pembantu penumpang di saat penerbangan, beban kerjanya juga tidak ringan.

Contoh lain, tugas utama pramugari sebenarnya adalah memastikan keamanan dan keselamatan penumpang selama penerbangan. Untuk itu, ia harus mampu menjaga keamanan dan keselamatan dirinya terlebih dulu agar bisa membantu orang lain.

Sama seperti petugas ATC, teknisi dan pilot, jam tugas pramugari juga dibatasi dan tidak boleh dilanggar. Bagi pilot bahkan ada beberapa ketentuan khusus. Misalnya tidak mengkonsumsi makanan dan minuman tertentu beberapa waktu sebelum terbang. Tidak boleh berolahraga tertentu yang dikhawatirkan mengganggu fisik.

Bahkan kesehatan mentalnya juga harus dijaga sebelum menerbangkan pesawat. Dengan semua beban seperti itu, setiap personil penerbangan harus dipersiapkan sedemikian rupa agar mampu menjalankan tugasnya. Dan semua itu harus sudah dilatih selama pendidikan.

Guna mewujudkan sumber daya manusia trampil dan profesional taruna diseleksi dengan ketat, setelah diterima kegiatan taruna sangat padat. Jadwal kegiatan taruna selama 7 hari dalam seminggu diatur secara ketat. Kegiatan dimulai dari bangun pagi pukul 04.30 WIB dan diakhiri dengan istirahat (tidur) pada pukul 22.00 WIB. Selama waktu itu, terdapat berbagai kegiatan yang memadukan kegiatan fisik, mental spiritual dan intelektual. Kegiatan fisik misalnya

senam pagi, apel pagi/ siang/ malam serta olahraga mandiri.

Kegiatan mental misalnya pesiar (libur wisata) tiap Sabtu dan Minggu. Sedangkan kegiatan intelektual misalnya kegiatan belajar-mengajar di kelas ataupun di laboratorium serta kegiatan belajar mandiri. Para taruna juga diwajibkan hidup bersama di asrama selama masa pendidikan.

Tujuannya selain mendekatkan dengan tempat kegiatan belajar mengajar, juga untuk menjaga kekompakan dan kedisiplinan. Pihak akademi juga akan lebih mudah memantau para tarunanya jika mereka berada di asrama. Pemantauan yang dilakukan memang ketat. Baik untuk menjaga kedisiplinan maupun untuk memastikan kesehatan para taruna selalu dalam keadaan bagus. Jika taruna melakukan pelanggaran terhadap aturan, akan mendapatkan sanksi berupa poin tertentu. Jika jumlah poin pelanggaran mencapai nilai tertentu, pengawasan terhadap taruna tersebut akan semakin diperketat.

Merujuk pada pesan Menteri Perhubungan EE Mangindaan, pendidikan ala militer tersebut dilakukan tidak terlalu keras. “Pendidikan ala militer memang bisa diterapkan di pendidikan penerbangan, tapi jangan terlalu keras. Namun bagaimanapun juga, yang lebih penting adalah kemauan individu untuk menjaga dan mengembangkan fisik, mental dan intelektual. Dengan demikian, selama menempuh masa pendidikan tidak akan menemui kendala berarti. Dan jika sudah terjun ke dunia kerja, akan selalu prima. Jika sumber daya manusia penerbangan prima, kita bisa berharap banyak akan semakin berkualitasnya keselamatan dan keamanan penerbangan.

Berdasarkan pemikiran Grindle (1998) maka fungsi implementasi ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai “*outcome*” (hasil akhir) kegiatan-

kegiatan yang dilakukan. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu kebijakan publik (*policy science*) disebut “*policy delivery system*” (sistem penyampaian / penerusan) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang/didesain secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki.

Implementasi tata kelola sumber daya manusia dalam pengaturan operasional bandar udara yang efektif, harus memenuhi [26] *Content Of Policy* (isi kebijakan), yaitu :

- a) Kepentingan yang terpenuhi oleh kebijakan (interest affected).
- b) Jenis manfaat yang dihasilkan (type of benefit).
- c) Derajat perubahan yang diinginkan (extent of change envisioned).
- d) Kedudukan pembuat kebijakan (site of decision making).
- e) Para pelaksana program (program implementators).
- f) Sumber daya yang dikerahkan (Resources committed).

Contex Of Implementation (konteks implementasi-nya) yaitu :

- a) Kekuasaan (power).
- b) Kepentingan strategi aktor yang terlibat (interest strategies of actors involved).
- c) Karakteristik lembaga dan penguasa (institution and regime characteristics).
- d) Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (compliance and responsiveness).
- e) kelembagaan.

Guna mendukung implementasi ini maka pengembangan kapasitas adalah langkah selanjutny ”*Capacity Building*”. Dalam pengembangan tersebut yang terpenting

adalah memfokuskan pada tiga dimensi *capacity building*, [27] yaitu :

- 1) Tenaga kerja (dimensi *human resources*), yaitu kualitas Sumber Daya Manusia dan cara Sumber Daya Manusia dimanfaatkan,
- 2) Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung,
- 3) Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen. (Endralin, 2001:148)

Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi dimensi, dapat dilihat dari berbagai sisi, sehingga pendefinisian yang masih sulit untuk didapat. Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi.

Capacity building dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak [28].

Mengenai *capacity building* juga dikemukakan [29], bahwa :

capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to

strengthen participant's abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance

Dengan pernyataan diatas, *capacity building* umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dan mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi financial, teknologi dan keilmuan. Metode-metode yang digunakan dalam pengembangan kapasitas merupakan langkah penting untuk diperhatikan dalam melakukan suatu pengembangan kapasitas.

PENUTUP

Simpulan

Sektor transportasi udara terdiri dari sarana (pesawat terbang) dan prasarana (bandar udara) yang saling berinteraksi melalui manajemen modern dengan pendekatan *quality cost and delivery* (QCD). Industri penerbangan pasti tidak bisa dilepaskan dengan bandar udara, yaitu sebagai penghubung terpenting antar pulau negara Indonesia dan antar negara lain dari seluruh penjuru dunia.

Implementasi ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai “*outcome*” (hasil akhir) kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu

kebijakan publik (*policy science*) disebut “*policy delivery system*” (sistem penyampaian / penerusan) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang/didesain secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki.

Guna mendukung implementasi ini maka pengembangan kapasitas adalah langkah selanjutnya “*Capacity Building*”. Dalam pengembangan tersebut yang terpenting adalah memfokuskan pada tiga dimensi *capacity building*, yaitu :

- a. Tenaga kerja (dimensi *human resources*), yaitu kualitas Sumber Daya Manusia dan cara Sumber Daya Manusia dimanfaatkan,
- b. Modal (dimensi fisik), menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung,
- c. Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen.

Sehingga dapat mewujudkan Pelayanan Prima Sesuai Konsep Good Corporate Governance” dan memberi kontribusi pada 3S + 1C yaitu “*Safety, Security, Services* dan *Compliances*”. Implementasi tata kelola bandar udara yang didukung oleh kemampuan (*Capacity*) sumber daya manusia trampil dan profesional melalui “*Capacity Building*” sangatlah signifikan dan efektif dalam berbagai situasi dan kondisi sebagaimana masa pandemik covid-19 ini. Juga mampu adaptif dengan berbagai bentuk perubahan-perubahan yang berkorelasi dengan pengaturan operasional bandar udara.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Hutagaol, D. Pengantar Penerbangan Prespektif Profesional,. Jakarta: Erlangga. 2013.
- [2] Adji, S., 2012. Studi Kapasitas Apron di Bandar Udara Internasional Sultan Hassanudin Makassar. Jurnal Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
- [3] Baiq, S, (2015),” Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Bandar Udara”, Issn-L 2338-3321 Dan Issn-L 2338-3321, Universitas Suryadarma.
- [4] Antonius, Tarigan. Implementasi Kebijakan Negara. Edisi Kedua. Penerbit Bina Aksara, Jakarta. 2010.
- [5] Arief, Abd. Hakim. Implementasi Kebijakan. Kajian Teori dan Praktis. Mimbar Administrasi. LAN. RI dan BPKP. Jakarta. 2014.
- [6] Grindle, Merilee.S., (editor), 1997, *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Boston, MA : HARvard Institue for International Development.
- [7] Caiden, Gerald, E, 1994, *Administratif Reform – American Style, Public Administration Review*, March – April Vol. 54 No. 2
- [8] Mindarti, Lely Indah. 2005. *Revolusi Administrasi Publik : Aneka Pendekatan dan Teori*. Malang : Partner Press.
- [9] Bellinger, Gene. 2001. *Organizational Citizenship Behavior*. Virtual Library on Management. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- [10] Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt. 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*. Expanded Edition. Armon, New York: M.E. Sharpe.

- [11] Frederickson, H. George & Kevin B. Smith. 2012. *The Public Administration Theory Primer*. 2nd ed. USA: Westview Press.
- [12] Mulgan, Richard. 2012. *Transparency and Public Sector Performance*. Occasional Paper No. 1, The Australia and New Zealand School of Government.
- [13] Supriatna, Tjahya. 2010. *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Nimas Multima. Jakarta.
- [14] Safri dan Dwiyanto, Agus. 2014. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Edisi kedua. Gadjah Mada university Press.
- [15] Caiden, Gerald E. 1994. *Administrative Reform-American Style*. *Public Administration Review*. March-April. Vol.54 No.2.
- [16] Cohen, J.M & Peterson, S.B. 1999. *Administrative Decentralization ; Strategies for Developing Countries*. Connecticut. Kumarian, Press.
- [17] Hamidi. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu Sosial*. Penerbit, UMM Press Malang.
- [18] James. E, Anderson. (2003). *Public Policy Making*, Holt-Rinehart and Winston, New York.
- [19] Milies.B.Mathew. Michall Huberman and Saldana. (2014). *Analisis Data Kualitatif*. First Edition. Englewood Cliffs, Prentice Hall. New York.
- [20] Moleong, J. Lexy. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Keltiga. Penerbit, PT, Remaja Rosda Karya, Jakarta
- [21] Sakti Adji Adisasmita. (2006). *Pengembangan Bandara Berwawasan Lingkungan*. Penerbit, Eco-Airport. Jakarta.
- [22] Salim Abbas. (2003). *Manajemen Transportasi*. Edisi Ketiga, Cetakan II. Penernit, PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [23] Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian. Penerbit, Alfa Beta. Bandung
- [24] Winarso, Budi. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi : Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif*. Caps Publishing. Jakarta.
- [25] Dwiyanto, dkk. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta,
- [26] Jasfar, Farida. 2005. *Manajemen Jasa: Pendekatan Terpadu*. Cetakan Pertama. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- [27] Latief, Abdulah. 2010. *Perencanaan Program Peningkatan Kualitas PelayananPublik pada Unit Pelayanan Terpadu di Kabupaten Pekalongan*. Program Pascasarjana, Undip. Semarang.
- [28] Brown, and John M. K. 2001. *Local Governance Capacity Building for Full range Participation: Concepts, Frameworks, and Experiences in African Countries*. United nations Headquarters New York.