

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

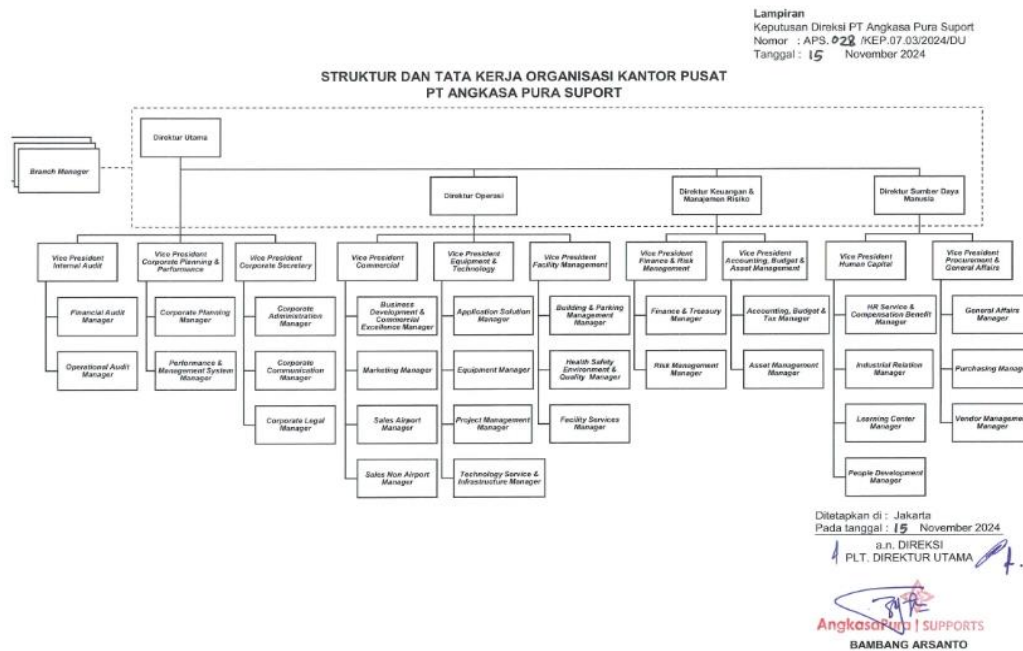
Angkasa Pura Suport, *member of Injourney Aviation Services (IAS) Group*, yang menyediakan layanan komprehensif di sektor penerbangan, bergerak dalam layanan pengelolaan *Facility Management, Manpower Services, Equipment Supply & Maintenance, ICT Solution* yang terintegrasi dan inovatif. PT. Angkasa Pura Suport (APS) mengutamakan kualitas layanan yang unggul dan berkelanjutan melalui tenaga profesional serta dukungan teknologi terkini guna memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam. (<https://apsupports.com/>)

1.1.1 Visi dan Misi

- A. Visi: “*Menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri aviasi dan infrastruktur dengan layanan terintegrasi berbasis IT*”
- B. Misi:
 - 1. Menyediakan layanan unggul dan tepercaya untuk kepuasan pelanggan
 - 2. Menciptakan nilai tambah bagi karyawan, pemegang saham dan mitra strategis
 - 3. Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan, masyarakat dan pemangku kepentingan utama lainnya”.

1.1.2 Struktur Organisasi

APS adalah sebuah organisasi yang merupakan sebuah entitas fisik yang berisi entitas sosial berupa individu – individu yang ada di dalamnya. Individu ini memiliki peran dalam organisasi sesuai dengan posisinya masing-masing. Untuk mengelola dan mengkoordinasikan karyawan dengan tugas-tugasnya maka dibutuhkan sebuah struktur yang menggambarkan posisi setiap karyawan yang disebut dengan struktur organisasi (Dudija et al., 2023:115). Berikut ini adalah Struktur Organisasi PT. Angkasa Pura Suport:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Suport

Sumber : Manajemen PT Angkasa Pura Suport

Tugas, tanggung jawab dan kewenangan setiap jabatan dituangkan di dalam Keputusan Direksi PT Angkasa Pura Suport No: APS.026/KEP.07.03/2024/DU Tentang Struktur dan Tata Kerja Organisasi Kantor Pusat PT Angkasa Pura Suport. Untuk operasional sehari-harinya, perusahaan diurus oleh direksi yang dibantu oleh pejabat-pejabat agar dapat memberikan layanan terbaik bagi semua pelanggan.

Layanan APS telah memiliki pelanggan lebih dari 265 mitra yang tersebar di 22 kota di Indonesia meliputi sektor pendukung operasional penerbangan maupun bisnis di luar penerbangan. Kepercayaan yang didapatkan tersebut membutuhkan komitmen dan tanggung jawab pelayanan yang harus dipenuhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) bersama-sama dengan Manajemen. Dudija et al., (2023) menuliskan bahwa Keterampilan Manajemen yang meliputi pengetahuan teknis, keahlian pribadi, dan keahlian konseptual adalah tiga kemampuan/ kompetensi utama yang perlu dimiliki karyawan untuk menjalankan tanggung jawab hingga mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi dan perilaku individu dalam organisasi dan bagaimana kinerja mereka memberi dampak pada kinerja organisasi dikenal sebagai perilaku organisasi yang dapat menjaga kepercayaan pelanggan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Melalui hasil kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Seperti yang dicatat oleh Kuba dan Guntara (2021), kualitas sumber daya manusia merupakan faktor keberhasilan penting dalam industri berbasis layanan jasa manajemen fasilitas untuk dapat menciptakan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang positif.

Penilaian Kinerja Karyawan dilakukan oleh Perusahaan maupun penilaian yang dilakukan oleh pelanggan dalam bentuk survei. Berikut ini hasil *Customer Survey* yang dilakukan setiap 3 bulan sekali selama tahun 2024 terhadap Kinerja Karyawan, ada sebanyak 7,0% pelanggan (16 pelanggan dari total 228 pelanggan) yang kecewa atas kinerja karyawan sampai mempengaruhi penilaian terhadap perusahaan, sehingga memberikan tanggapan bahwa tidak akan memberi rekomendasi perusahaan, produk, atau layanan APS kepada pihak lain. Deskriptif keluhan pelanggan tersebut disampaikan dalam data-data berikut ini:

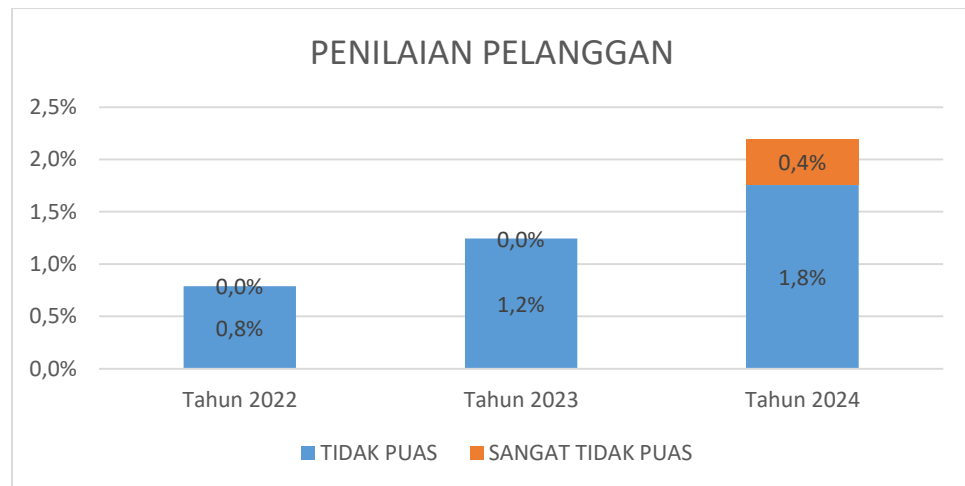
Tabel 1.1 Penilaian pelanggan terhadap kinerja karyawan APS

Kategori	Tahun 2022		Tahun 2023		Tahun 2024	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat puas	120	47,2%	104	43,2%	114	50,0%
Puas	86	33,9%	82	34,0%	94	41,2%
Cukup puas	46	18,1%	52	21,6%	15	6,6%
Tidak puas	2	0,8%	3	1,2%	4	1,8%
Sangat tidak puas	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%
Jumlah	254		241		228	

Sumber :Data kinerja karyawan APS yang telah diolah

Terlihat adanya penilaian dari pelanggan terhadap kinerja Karyawan APS dimana ada penilaian yang tidak puas dari 4 *customer* dan sangat tidak puas dari 1 *customer*. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang secara langsung melayani pelanggan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan bahkan mengecewakan pelanggan, yang berpengaruh pula terhadap bisnis perusahaan.

Lebih detail tentang hasil penilaian Tidak Puas dan Sangat Tidak Puas dapat dilihat pada grafik berikut ini:

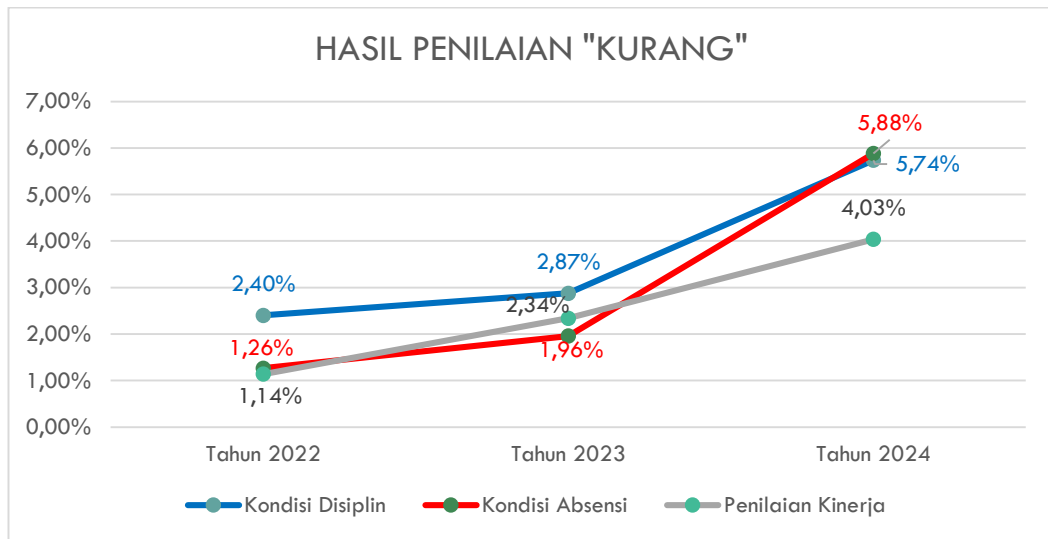


Gambar 1.2 Hasil penilaian Pelanggan

Sumber : Data kinerja karyawan APS yang telah diolah

Fenomena berikutnya juga didapatkan dari wawancara yang dilakukan pada akhir bulan Agustus tahun 2024 yang lalu. Dari Kepala Cabang APS Kupang menyampaikan adanya keluhan pelanggan terhadap kinerja karyawan APS yang ditempatkan sebagai Tenaga Alih Daya (TAD) di lokasi kantor Pelanggan. Keluhan dari pelanggan tidak hanya secara lisan namun juga tertuang dalam dokumen yang disampaikan, bahwa perusahaan menerima Surat Pengaduan Mengenai Kurangnya Hasil Kinerja PT. Angkasa Pura Support, nomor Surat No.:025/KUP/EXT/24 tertanggal 12 Agustus 2024. Diantara isi keluhan adalah karyawan tidak melakukan isi perjanjian kerjasama yang sudah disepakati, tidak disiplin menggunakan seragam kerja, kurang disiplin terhadap penyelesaian pekerjaan, baik karyawan dari bagian operasional maupun karyawan dari bagian *admin support services*.

Fenomena semakin banyak jumlah karyawan yang hasil penilaian tingkat disiplin dan absensi serta kinerja “kurang” dalam bekerja dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh Divisi *Human Capital* di tahun 2022, 2023, dan sampai Oktober 2024, disiplin, absensi, dan kinerja, didapatkan hasil penilaian katagori “KURANG” sebagai berikut:



Gambar 1.3 Hasil penilaian kinerja karyawan kategori “KURANG”

Sumber : Data kinerja karyawan APS yang telah diolah

Tabel 1.2 Penilaian karyawan kategori kurang pada tahun 2022 – 2024

HASIL PENILAIAN "KURANG"				
Item Penilaian	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024	Keterangan
Kondisi Disiplin	2,40%	2,87%	5,74%	Terkait Pencapaian Target Kerja dan Penerapan Sanksi
Kondisi Absensi	1,26%	1,96%	5,88%	Terkait Kondite Kehadiran di tempat kerja
Penilaian Kinerja	1,14%	2,34%	4,03%	Gabungan penilaian kualitas kerja, kuantitas kerja, penguasaan teknis pekerjaan, dan orientasi pelanggan

Sumber : data kinerja karyawan APS yang telah diolah

Standar penilaian karyawan yang berlaku di perusahaan sesuai dengan SOP Penilaian Karyawan No. SOP-APS-HRD-01-03, adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Disiplin target nilai rata-rata 4,5 dengan 5 tingkatan penilaian, yaitu:
 - a. Nilai 1 (satu) adalah kriteria kurang, yaitu mendapatkan Surat Peringatan Kedua (SP-2), dan bersikap acuh terhadap aturan Perusahaan.
 - b. Nilai 2 (dua) adalah kriteria pengembangan, yaitu pernah mendapatkan Surat Peringatan Pertama (SP-1), namun berusaha untuk memperbaikinya.

- c. Nilai 3 (tiga) adalah kriteria baik, yaitu tidak pernah mendapatkan Surat Peringatan dan atau teguran, serta taat pada aturan Perusahaan.
- d. Nilai 4 (empat) adalah kriteria sangat baik, yaitu tidak pernah mendapatkan Surat Peringatan, taat pada aturan dan menjadi teladan kelompok kerjanya.
- e. Nilai 5 (lima) adalah kriteria istimewa, yaitu menjadi contoh teladan disiplin dan ikut dalam tim penegak disiplin yang meningkatkan disiplin karyawan.
2. Penilaian Kinerja dengan target rata-rata 4,0 dan nilai kompetensi rata-rata 4,5.
- Dilakukan penilaian kinerja karyawan berdasarkan standar berikut ini:

Tabel 1.3 Standar Penilaian Kinerja Karyawan

ASPEK	NILAI				
	1	2	3	4	5
	KURANG	CUKUP	BAIK	SANGAT BAIK	ISTIMEWA
KUANTITAS KERJA	Hasil yang dicapai dari segi kuantitas (banyaknya / jumlahnya) berada jauh di bawah tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.	Hasil yang dicapai secara kuantitas (banyaknya / jumlahnya) cukup sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.	Hasil yang dicapai secara kuantitas (banyaknya / jumlahnya) pada umumnya melebihi tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.	Hasil yang dicapai dari segi kuantitas selalu berada diatas tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan hasil yang baik.	Hasil yang dicapai dari segi kuantitas selalu melebihi tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan hasil yang memuaskan.
KUALITAS KERJA	Kurang ketelitian keterampilan serta ketepatan dalam tugas dan tanggung jawabnya hingga sering terjadi kesalahan.	Kualitas kerja cukup memenuhi standar (rapi, teliti dan tepat waktu penyelesaian) meski terkadang masih perlu perbaikan hasil kerja.	Kualitas kerja konsisten dan secara berkala melakukan perbaikan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.	Kualitas kerja konsisten lebih dari standar yang diharapkan dan secara aktif terus menerus memberikan masukan untuk perbaikan kualitas.	Kualitas kerja konsisten melebihi standar yang diharapkan dan secara aktif menggerakkan tim kerja bersama-sama melakukan perbaikan kualitas.
PENGUASAAN BIDANG PEKERJAAN	Pengetahuan dasar yang masih terbatas pada identifikasi dan menyebutkan pengetahuan secara umum.	Memiliki pemahaman tentang pekerjaan namun masih perlu bimbingan dalam teknis pelaksanaannya.	Memiliki pemahaman tentang teknis pekerjaan dan mengaplikasikannya namun masih ada yang terlewat.	Memiliki pemahaman pengetahuan teknis pekerjaan dan mengaplikasikan dengan baik dalam pekerjaan	Menguasai teknis pekerjaan dan pengaplikasian dalam pekerjaan serta selalu membuat evaluasi untuk bahan inovasi
ORIENTASI TERHADAP PELANGGAN	Belum memiliki kemampuan untuk fokus pada pelanggan sehingga masih terbatas dalam pelayanan.	Melayani dengan sedikit perhatian, menindaklanjuti kebutuhan atau permintaan dari pelanggan.	Memberi pelayanan yang baik dan mencari informasi atas kebutuhan terkait dan sungguh membantu.	Memahami kepentingan dan kebutuhan pelanggan sehingga tercapai tingkat kepuasan pelanggan.	Memberikan lebih dari kepentingan dan kebutuhan pelanggan hingga menambah tingkat kepercayaan pelanggan.

Dari penilaian karyawan tersebut, dengan semakin meningkatnya jumlah karyawan yang dinilai “kurang” dapat disimpulkan bahwa terjadi fenomena:

1. Terjadi penurunan tingkat disiplin kerja ditandai dengan sikap acuh karyawan terhadap Peraturan Perusahaan.
2. Terjadi penurunan kinerja karyawan yang dilihat dari kondisi hasil yang dicapai dari segi kuantitas berada jauh di bawah tanggung jawab pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, kurang ketelitian dan keterampilan serta ketepatan dalam tugas dan tanggung jawabnya hingga sering terjadi kesalahan, pengetahuan dasar yang masih terbatas pada identifikasi dan menyebutkan pengetahuan secara umum, dan belum memiliki kemampuan untuk fokus pada pelanggan sehingga masih terbatas dalam pelayanan.

Kondisi tersebut menjadi fenomena pengaruh disiplin dalam bekerja juga kompetensi dan kinerja karyawan yang menjadi dasar untuk dilakukan penelitian dalam rangka penerapan pengelolaan sumber daya manusia profesional yang menjadi dasar adanya keinginan organisasi untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja terbaik.

Fenomena yang berikutnya menjadi perhatian peneliti setelah mendapatkan data-data dari hasil survei kepuasan kerja. Target tingkat kepuasan kerja untuk tahun 2024 adalah 4,14 namun hasil yang didapatkan masih berada dibawah target tersebut. Sebagaimana terlihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Hasil *survey* kepuasan karyawan pada tahun 2022 - 2024

Item penilaian kepuasan kerja	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Pemahaman tentang perusahaan	4,21	4,25	4,05
Kepemimpinan	4,06	4,05	3,69
Kerjasama tim	4,27	4,36	3,95
Pekerjaan & pengembangan diri	4,13	4,17	3,96
Dukungan selama bekerja	3,74	3,88	3,61
Penghargaan dan promosi	4,18	4,19	3,95
Kompensasi & <i>benefit</i>	3,74	3,74	3,52
Kepuasan terhadap perusahaan	4,18	4,15	3,90
Nilai rata-rata:	4,06	4,10	3,83

Sumber : Data *survey* kepuasan karyawan APS yang telah diolah

Target yang ditetapkan manajemen untuk tingkat kepuasan karyawan adalah di angka 4,14. Ditetapkan standar dari skala: 0 ~ 1,00 adalah tingkat kepuasan yang buruk; 1,01 ~ 2,00 adalah tingkat kepuasan yang kurang; 2,01 ~ 3,00 adalah tingkat kepuasan netral; 3,01 ~ 4,00 adalah tingkat kepuasan baik; 4,01 ~ 5,00 adalah tingkat kepuasan sangat baik. Terjadi fenomena hasil tingkat kepuasan kerja yang belum mencapai target dan memengaruhi kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian seperti dari Baeriswyl et al. (2016) menemukan bahwa kelelahan emosional dan kepuasan kerja adalah penentu utama kinerja, khususnya di kalangan petugas keamanan bandara, menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja karyawan sebagai hasil dari pencapaian pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban dalam suatu Perusahaan dalam periode tertentu (Sary & Widyaputri, 2022). Kumar et al. (2013) menambahkan bahwa kondisi kerja dan dukungan organisasi memainkan peran signifikan dalam membentuk kepuasan kerja, yang berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Ardyanfitri dan Wahyuningtyas (2018) kesesuaian pekerjaan pegawai dengan keterampilan dan kemampuan mereka diharapkan dapat mendorong pegawai menghasilkan kinerja dan kemauan yang baik menyebabkan kepuasan kerjanya. Pengakuan atas hasil kerja, seperti yang ditunjukkan oleh Deriba et al. (2017), juga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian Mohyi (2022) dan Hartono (2021) menyoroti tentang kompensasi yang adil dan kompetitif adalah pendorong kepuasan kerja, dan Colin-Chevalier (2024) serta Ayalew et al. (2019) menekankan peran penting lingkungan kerja kondusif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Perilaku karyawan tersebut mencerminkan perilaku organisasi (Dudija et al., 2023), meskipun secara jumlah persentasinya masih kecil namun dapat berakibat pada kehilangan pelanggan bahkan menyebabkan kerugian bisnis. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya penurunan kinerja ataupun peningkatan kinerja karyawan.

1.3 Perumusan Masalah

Penelitian oleh Dehotman (2023), Rahmadania dan Herminingsih (2021), dan Astuti dan Pratama (2021) menekankan bahwa disiplin patuh terhadap norma dan aturan dalam organisasi merupakan hal penting untuk mencapai kinerja unggul. Kepuasan kerja juga memainkan peran penting sebagaimana hasil penelitian oleh Pawirosumarto et al., (2017) yang mencatat bahwa karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan berkomitmen pada tugas peran mereka. Selain itu, kompetensi dalam bisnis layanan masyarakat termasuk perusahaan jasa manajemen fasilitas di bandar udara, mencakup keterampilan dalam kepemimpinan, pemeliharaan operasional, dan manajemen sumber daya, sangat penting untuk kinerja yang efektif (Awanga et al., 2014; Ismail & Ishak 2021; Cangiano et al., 2018).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan teori dasar tentang kinerja dan masih terbatasnya hasil penelitian terhadap kinerja karyawan di lingkungan sektor jasa pendukung operasional penerbangan mendorong untuk meneliti dampak pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura Suport.

Rumusan masalah yang disajikan dirancang untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh tiga faktor utama yaitu pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi kerja, terhadap kinerja karyawan APS. Rumusan masalah ini juga menyoroti hubungan langsung antara perilaku organisasi dan kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Dudija et al., (2023). Rumusan masalah ini menitikberatkan pada pengaruh setiap variabel (pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan tersebut maka kemudian dirumuskan fokus utama dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pembinaan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan APS?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan APS?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan APS?
4. Bagaimana pengaruh simultan pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja Karyawan APS?

1.4 Tujuan Penelitian

Fokus utama adalah untuk menganalisis pengaruh pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi kerja baik dampak setiap variabel maupun dampak simultan terhadap kinerja karyawan. Tujuan ini mengandung dampak yang luas, baik untuk akademis ataupun praktis, karena bertujuan untuk memberikan rekomendasi berbasis data dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pekerjaan layanan pendukung operasional penerbangan.

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan hasil dari rumusan masalah yang telah dikemukakan, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh pembinaan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan APS.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan APS
3. Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan APS
4. Pengaruh secara simultan pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja Karyawan APS.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan dari segi akademis maupun dari segi praktis, sebagai berikut:

1.5.1 Secara Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk proses pembelajaran dan dapat meningkatkan ilmu pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, memperkuat teori-teori pengaruh pembinaan disiplin kerja, kepuasan karyawan, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi para peneliti untuk penelitian selanjutnya mengenai kinerja karyawan yang dibentuk melalui pembinaan disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi karyawan.

1.5.2 Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan informasi bagi perusahaan untuk mengatasi persoalan kinerja karyawan dan menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan untuk langkah perbaikan kondisi kerja dan peningkatan pemahaman karyawan tentang pentingnya pembinaan disiplin karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan bisnis perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Dengan sistematika sebagai berikut:

A. BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis, dan ruang lingkup penelitian.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini seperti pendekatan penelitian dan jenis penelitiannya, operasional variabel, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang dilengkapi uji validitas dan realibilitas.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian secara sistematis kemudian dianalisa, selanjutnya dilakukan pembahasan hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, lalu bagian pembahasan memberikan interpretasi atas hasil yang diperoleh dihubungkan pada teori-teori yang relevan yang menghasilkan konteks yang lebih luas lagi.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan terhadap hasil pembahasan dan memberikan masukan serta saran yang diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan pada penelitian ini dan dapat memberikan rekomendasi serta arah penekanan penelitian lebih lanjut di masa depan.