

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen yang baik dalam sebuah organisasi bisa diwujudkan bila tujuannya organisasi tersebut telah tergapai. Tujuan ini menjadi bagian dari implementasi fungsi dari organisasi yakni "*the right man on the right place*" ataupun menempatkan orang yang tepat dalam jabatan yang sesuai. Walaupun organisasi telah selektif dalam merekrut serta menempatkan karyawan, tetapi realitanya tetap terdapat peluang munculnya permasalahan ketika pelaksanaan operasional dimana bisa membuat kinerja dari karyawan terhambat. Melalui hal ini organisasi harus lebih menekankan kualitas dari karyawan ketika akan menempatkannya dalam sebuah jabatan ataupun posisi supaya mampu menciptakan sebuah kinerja yang optimal serta supaya seluruh pekerjaan bisa dengan baik diselesaikan.

Berdasarkan strategi jangka panjang PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda, tampak bahwa perusahaan memberikan perhatian yang besar pada aspek sumber daya manusia, yaitu upaya menjadikan perusahaan sebagai pilihan pertama bagi masyarakat yang ingin berkarya di bidang jasa . Strategi ini memerlukan komitmen yang tinggi bagi perusahaan terhadap sumber daya manusia. Menurut Pearce dan Gregersen (2001), komitmen perusahaan terhadap sumber daya manusia harus diwujudkan dalam pernyataan yang secara formal ditetapkan oleh perusahaan, yang meliputi beberapa hal, yaitu:

1. *Service*

Komitmen untuk memberi pelayanan optimal untuk konsumen dengan infrastruktur yang andal, produk dengan kualitas baik, *knowledge sharing*, serta teknologi yang efektif.

2. *Integrity*

Memprioritaskan integritas pada setiap proses penentuan keputusan

3. *Respect*

Menghargai sesama satu sama lain supaya bisa benar-benar menghargai konsumen, partner usaha, pesaing, serta vendor

4. *Care*

Memperdulikan SDM, mutu, jasa, infrastruktur, serta produk sehingga tetap konsisten untuk terus semakin baik dibandingkan pesaing

5. *Efficient*

Menciptakan hasil maksimal untuk kepuasan pelanggan dengan dasar efisiensi dan efektifitas kerja

PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda menyokong budaya akuntabilitas berdasar pada target kelompok serta individual yang *result-based* serta selaras pada strategi perusahaan. PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda dengan system penilaian kerja yakin mampu menilai kinerjanya para pegawai serta membantunya menentukan target pegawai tersebut secara jelas serta mewujudkannya.

Kompetisi yang ketat dalam sektor jasa memacu PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda untuk mengembangkan para karyawan agar dapat bekerjasama secara efisien, mendorong kualitas pelayanan yang aktif

dan mengembangkan keahlian sekaligus membantunya mengoptimalkan potensi mereka, untuk itu PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk belajar dimana bisa membuatnya lebih unggul dalam pekerjaannya.

Pengelolaan secara profesional serta baik termasuk bagian dari siklus pencapaian tujuan perusahaan. Adapun untuk meraih tujuan ini, perusahaan harus mampu memanfaatkan semua sumber dayanya secara baik, termasuk juga SDM yang berperan menjadi faktor utama. Tingkat kesuksesan sebuah perusahaan untuk menggapai tujuannya bergantung dari kemampuan SDM yang dimiliki dalam menjalankan aktivitas. Kinerja maksimal dari karyawan sangatlah diharapkan pada proses mewujudkan tujuan dari perusahaan. Hal ini ditimbulkan dari beragam faktor, termasuk tingkat kepuasan karyawan.

Robbins dan Judge (2008:117) menjelaskan, tingkat kepuasan karyawan yakni sebuah sikap dari individu yang diperlihatkan pada pekerjaan yang ia jalani. Kepuasan ini berkaitan pada kualitas dari pelayanan yang diberikan karyawan sebab kualitas pelayanan memberikan pengaruh besar pada hasil dari tugas yang diberikan pada karyawan.

Gibson (1999:223) menyampaikan, ketika karyawan menganggap dirinya tidak dilibatkan pada beragam hal maka ia cenderung akan mempunyai ketidakpuasan pada pekerjaan serta perusahaan. Adapun yang menjadi penentu dari kepuasan karyawan yakni gaji atau upah, kualitas pelayanan karyawan, tingkatan seberapa sulit pekerjaan, atasan, serta promosi. Begitupun kebalikannya, tingkat Kepuasan *Customer* bisa didapatkan ketika karyawan menganggap dirinya ikut terlibat dalam penentuan kebijakan maupun keputusan perusahaan, serta di sisi lainnya perusahaan pun memandang karyawan

mempunyai kinerja yang baik. Robbins dan Judge (2008:131) menjelaskan, kualitas pelayanan yakni ukuran psikologis dari seseorang pada pekerjaan yang dilaksanakannya serta mengasumsikan kinerja yang dimilikinya selaku ukuran harga diri. Kualitas pelayanan karyawan mampu memberi pengaruh signifikan pada pencapaian tujuan perusahaan, dimana hal ini diharap mampu berimbas positif untuk perusahaan memalui mengembangkan kinerja dari seluruh karyawan.

Keterlibatan dalam pekerjaan memberikan pengaruh pada perilaku serta sikap kerja. Kanungo (1999) menyampaikan, keterlibatan pekerjaan memberikan pengaruh pada intensitas kerja, sementara perilaku kerja yang disertai keterlibatan tinggi akan pekerjaan mampu mengurangi kelambanan, kemangkiran, *turn over*, dan meningkatkan jam kerja (Mitchell, 1995). Tingkatan keterlibatan pekerjaan yang besar mempunyai peranan dalam menambah kuantitas serta kualitas hasil kerja, membentuk kinerja, menciptakan Tingkat Kepuasan *Customer*, serta memberikan efisiensi kerja yang tinggi (Frone *et al.*, 2004). Semakin tinggi keterlibatan pekerjaan, membuat Tingkat Kepuasan *Customer* juga tinggi (Frone *et al.*, 2004). Keadaan positif ini memicu munculnya perilaku serta sikap kerja yang menguntungkan ataupun bermanfaat untuk karyawan serta organisasi. Seseorang yang mempunyai keterlibatan dalam pekerjaan memperlihatkan keadaan berpartisipasi pada proses penentuan keputusan dimana mampu mempengaruhinya, sehingga akan terpuaskan pada pekerjaannya. Akibat lainnya karyawan menganggap pekerjaan yang ia jalankan bisa memicu semangat kerja serta meningkatkan Tingkat Kepuasan *Customer* (Frone *et al.*, 2004).

Scott *et al.* (2003) menjelaskan, keterlibatan pekerjaan berhubungan pada sifat tugas yang karyawan jalankan, sifat proses penentuan keputusan, serta keterkaitan karyawan pada kelompok kerja. Faktor ini Scott *et al.* (2003) identifikasi selaku *task interdependence* (interdependensi tugas), *participation in decision-*

*making* (partisipasi pada pengambilan keputusan), serta *group support* (dukungan kelompok kerja).

Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sangat terkait dengan hubungan antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya. Bishop *et al.* (2000) menyatakan bahwa dukungan kelompok kerja (*group support*) merupakan tingkat dimana karyawan memandang bahwa kelompok kerjanya menghargai kontribusinya dan perhatian terhadap keberadaan karyawan, dan hal ini berkaitan dengan komitmen tim, dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Dukungan kelompok yang lemah akan banyak menimbulkan ketidakpuasan kerja (Frone *et al.*, 2004). Apabila kelompok kerja memberi dukungan yang suportif maka akan mengurangi ketidakpuasan kerja dan semakin meningkatkan Tingkat Kepuasan *Customer*. Karena dukungan kelompok kerja yang suportif membantu karyawan memperjelas peran kerja, dukungan apabila terjadi konflik antara pekerjaan dan keluarga, dan memberikan karyawan perasaan kendali atas pekerjaannya. Apabila karyawan memandang bahwa rekan kerja dimana karyawan bekerja dalam kelompoknya memperhatikannya dan melihat karyawan sebagai anggota kelompok yang memiliki kontribusi yang bernilai, maka hal ini akan berkontribusi pada pengalaman positif dalam pekerjaan, sehingga menimbulkan Tingkat Kepuasan *Customer*.

Locke dan Schweiger, dalam Spector (1997), mendefinisikan partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai keterlibatan dalam proses untuk menghasilkan keputusan. Berbagai tipe dan bentuk partisipasi terkait erat dengan Tingkat Kepuasan *Customer*, termasuk partisipasi kerja, pemerdayaan pekerjaan, dan berbagai bentuk pendekatan manajemen partisipatif. Partisipasi dalam kelompok yang terkait dengan aktivitas pekerjaan seperti kualitas kerja, berbagi

ide, dan tim kerja juga mempengaruhi Tingkat Kepuasan *Customer*. Cordery *et al.* (2001) menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan Tingkat Kepuasan *Customer* disebabkan karena karyawan sesungguhnya menikmati untuk memberikan usulan atau input tentang pekerjaannya, partisipasi akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen, usulan yang dapat mempengaruhi karyawan secara personal akan meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan, karyawan cenderung suka untuk merasakan kendali atas pekerjaannya, dan karyawan juga menikmati kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan lain sewaktu menjalankan pekerjaannya.

Menurut Pearce dan Gregersen (2001), interdependensi tugas (*task interdependence*) merupakan tingkat dimana karyawan memandang interaksi dan ketergantungannya dengan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugasnya. Tugas interdependensi merupakan karakteristik tim kerja dan, dalam banyak kasus, merupakan salah satu alasan tim dibentuk. Akan tetapi, tiap individu memiliki persepsi yang berbeda atas tingkat ketergantungan tugasnya (Bishop *et al.*, 2000). Interdependensi tugas merupakan komponen yang sangat penting dalam lingkungan kerja dan dialami oleh karyawan secara langsung dan dengan cara tersendiri. Ketika karyawan memandang bahwa tugas-tugasnya berinterdependensi dengan karyawan-karyawan lainnya, karyawan cenderung akan menganggap bahwa pekerjaannya sangat bermakna, dan karena karyawan lain tergantung dengannya, maka karyawan akan memandang dirinya dan pekerjaannya memiliki pengaruh penting dan bernilai. Perasaan semacam ini akan meningkatkan perasaan afektif dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan Tingkat Kepuasan *Customer* bagi karyawan.

Sebagai perusahaan jasa di bandara yang berkembang pesat, PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda sangat membutuhkan kualitas

pelayanan tinggi dari karyawannya, terutama karyawan bagian operasi dan pemeliharaan. Karena tugas-tugas karyawan sangat penting dalam melakukan pemeliharaan jaringan-jaringan untuk kelangsungan komunikasi antar pengguna jasa layanan. Koordinasi antar bagian operasi dan pemeliharaan dengan bagian-bagian lainnya juga sangat penting, mengingat tugasnya yang sangat vital dalam memelihara komunikasi yang ada.

Beban tugas yang berat ini berpengaruh dalam Tingkat Kepuasan *Customer* karyawan ketika menjalankan tugasnya. Oleh karena membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat, kualitas pelayanan karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan. Apabila kualitas pelayanan karyawan terlalu dibatasi oleh perusahaan dan tidak bisa mengambil keputusan yang kreatif maka tugas kerja akan banyak terhambat, dan Tingkat Kepuasan *Customer* karyawan terhadap pekerjaannya akan banyak berkurang. Dalam perusahaan karena beban tugas yang berat ini, maka kadangkala karyawan bagian operasi dan pemeliharaan terjadi turn over yang cukup tinggi. Untuk itu perusahaan perlu mendelegasikan dengan baik wewenang pekerjaan kepada bagian ini, karena kualitas pelayanan yang tinggi dibutuhkan untuk menghasilkan output kerja yang baik dan maksimal.

Mengingat pentingnya kualitas pelayanan karyawan dalam mempengaruhi Tingkat Kepuasan *Customer* karyawan maka diambil judul dari penelitian ini berupa "***Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Customer Pada PT. Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda.***"

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, bisa didapatkan sejumlah rumusan masalah berupa:

1. Apakah Kualitas Pelayanan yang terdiri dari dukungan kelompok kerja (*group support*), partisipasi dalam pengambilan keputusan (*participation in decision-making*) dan interdependensi tugas (*task interdependence*) secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan *Customer* PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda?
2. Faktor Kualitas Pelayanan mana yang berpengaruh dominan terhadap tingkat kepuasan *Customer* PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan berupa:

1. Untuk mengkaji secara empiris apakah kualitas pelayanan yang terdiri dari dukungan kelompok kerja (*group support*), partisipasi dalam pengambilan keputusan (*participation in decision-making*) dan interdependensi tugas (*task interdependence*) secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan *Customer* PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda.
2. Untuk mengetahui faktor kualitas pelayanan yang berpengaruh dominan terhadap tingkat kepuasan *Customer* PT.Angkasa Pura Supports Di Bandara Internasional Juanda.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa didapatkan melalui pelaksanaan penelitian ini berupa:

1. Untuk perusahaan, bisa menjadi pertimbangan dimana berguna dalam memahami hal-hal yang mendukung kualitas pelayanan karyawan sehingga perusahaan dapat mengakomodasi hal-hal yang diperlukan supaya karyawan

terlibat aktif dengan pekerjaannya sehingga dapat lebih menghargai posisinya dalam perusahaan dan membuat karyawan merasa berharga di mata perusahaan.

2. Untuk penelitian berikutnya, mampu memberikan masukan serta manfaat dalam menyelenggarakan penelitian lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mendukung kualitas pelayanan karyawan sehingga dapat dikembangkan serta diperdalam lebih baik dalam kaitannya dengan Tingkat Kepuasan *Customer* karyawan.