

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era Globalisasi saat ini semakin berkembang pesat terutama di bidang industri penerbangan. Perkembangan industri penerbangan ini bisa dilihat sejak kepemimpinan Bapak Budi Karya Sumadi selaku *President Director* PT. Angkasa Pura II (Persero) pada 07 April 2016 yang melakukan penandatanganan nota kesepahaman (*Memorandum of Understanding/MoU*) dengan ENAC bersama *President* ENAC Marc Houalla. Hal ini membuat kedua belah pihak bekerja sama dalam mengimplementasikan program pelatihan Manajemen Kebandarudaraan sesuai standar dan rekomendasi International Civil Aviation Organization (ICAO) bagi para karyawan untuk lebih cepat bertransformasi menjadi pengelola bandara kelas dunia. Pelatihan yang diberikan oleh ENAC kepada para karyawan PT. Angkasa Pura II mendukung pengembangan di seluruh bandara termasuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta.

Proyek Pembangunan Terminal 3 Ultimate dan revitalisasi Terminal 1 dan 2 ini merupakan pengembangan proyek sesuai *grand design*, hal ini akan mengubah wajah Bandara Internasional Soekarno-Hatta menjadi berkelas dunia, karena itu diperlukan *Servant Leadership* dan komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bandara Soekarno-Hatta ini. Seperti yang dilansir pada berita harian republika yang menyatakan bahwa Pertumbuhan ekonomi dunia sampai dengan triwulan III/2019 belum menunjukkan tanda-tanda positif di tengah situasi perang dagang yang berkepanjangan. Langkah ini sesuai dengan fokus Pemerintah dalam mengembangkan SDM hingga tahun 2024.

Menurut Republika, Pemerintah Indonesia sendiri melalui Badan Perencanaan Pembangunan Nasional menjadikan tahun 2020 sebagai tahun pertama dalam melaksanakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2022-2024 dengan mengambil tema “Peningkatan SDM untuk Pertumbuhan Berkualitas”.

Di era globalisasi saat ini, sebuah perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan Kinerja Karyawannya. Semua perusahaan ataupun organisasi memiliki target dan visi tertentu untuk dicapai dalam jangka waktu pendek

maupun jangka waktu panjang. Tidak akan tercapai suatu target atau visi perusahaan jika sumber daya yang dimiliki tidak memadai. Sumber daya manusia menjadi poin penting dalam meraih suatu target atau visi perusahaan, Hal ini tidak boleh diabaikan begitu saja oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan aset terpenting pada suatu perusahaan skala besar maupun skala kecil, Sumber ini yang memiliki kekuatan untuk menggerakkan, mengarahkan, mempertahankan serta mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.

Menurut Hariandja (2002:2) Sumber daya manusia dikatakan sebagai faktor utama dalam suatu perusahaan jika dibandingkan dengan faktor lainnya seperti modal, uang, dan teknologi. Hal ini menyebabkan sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi pada suatu perusahaan .

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan perusahaan sehingga visi perusahaan tercapai. Hal ini mengharuskan pemimpin dapat beradaptasi cepat dengan situasi yang terjadi serta kondisi lingkungan kerja perusahaan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Masalah utama Kinerja Karyawan dalam manajemen sumber daya manusia ini harus mendapat perhatian penuh dari organisasi atau perusahaan sehingga seluruh karyawan diharapkan untuk memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan agar visi dari perusahaan tercapai.

Beberapa perusahaan besar tidak dapat mencapai visinya karena karyawan di perusahaan tersebut tidak memiliki keterikatan yang kuat terhadap perusahaan dan mengeluarkan diri bahkan dikeluarkan atau dikenal dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dari perusahaan. Tantangan yang harus dilewati ketika karyawan bekerja di suatu perusahaan adalah dapat menyiapkan diri secara mental dan fisik untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan serta pimpinan yang berada di perusahaan tersebut. Salah satunya adalah PT. Angkasa Pura II, perusahaan yang mengelola 16 bandara utama yang tersebar di Indonesia dan berkantor pusat di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Cengkareng. 16 bandara PT. Angkasa Pura II meliputi Bandara Soekarno-Hatta (CGK) berada di Cengkareng, Jakarta. Lalu, Halim Perdanakusuma (HLP) berada di Halim, Jakarta Timur. Kualanamu (KNO) berada di Medan, Supadio (PNK) berada di Pontianak, Minangkabau (PDG) berada di Padang, Sultan Mahmud Badaruddin II (PLM) berada di

Palembang, Sultan Syarif Kasim II (PKU) berada di Pekanbaru, Husein Sastranegara (BDO) berada di Bandung, Sultan Iskandarmuda (BTJ) berada di Banda Aceh, Raja Haji Fisabilillah (TNJ) berada di Tanjung Pinang, Sultan Thaha (DJB) berada di Jambi, Depati Amir (PGK) berada di Pangkal Pinang, Tjiliki Riwut (PKY) berada di Palangkaraya, Silangit (DTB) berada di Tapanuli Utara, Kertajati (BIJB) yang berada di Kertajati, Majalengka, Jawa Barat serta Banyuwangi (BWX) berada di Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur.

Sejalan dengan uraian di atas PT. Angkasa Pura II merupakan badan usaha milik negara yang bergerak dibidang pengelolaan dan pengusahaan bandar udara di Indonesia bagian barat. Didirikan perusahaan ini untuk menjalankan pengelolaan usaha dalam bidang jasa kebandarudaraan dengan memaksimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan sehingga menimbulkan penerapan tata kelola perusahaan dengan baik.

- Beberapa karyawan menganggap bahwa kehadiran di perusahaan merupakan hal yang remeh sehingga seringkali karyawan melakukan upaya “tipsen” (re: titip absen) dalam kehadiran di perusahaan. Sejak awal berdirinya PT. Angkasa Pura II, Absensi kehadiran karyawan menggunakan mesin amano yang mana karyawan harus memasukan kartu ke dalam mesin dan mesin mencetak waktu kehadiran. Kehadiran karyawan selalu diperiksa setiap tanggal 25 oleh Unit Kepegawaian. Pada saat pemeriksaan kehadiran karyawan timbul kejanggalan dalam pekerjaan seperti banyaknya laporan pekerjaan yang menumpuk dan terlambat dari waktu yang ditentukan perusahaan. Disisi lain, kehadiran orang tersebut penuh dan selalu *on-time* masuk kerja serta pulang kerja. Hal ini membuat kecurigaan Unit Kepegawaian terhadap karyawan sehingga absensi kehadiran dengan menggunakan mesin amano diganti menjadi absensi kehadiran dengan mesin sidik jari. Penggunaan mesin sidik jari ini juga tidak efektif karena seluruh karyawan harus menuju titik absensi yang ditentukan oleh perusahaan untuk melakukan absensi, sering terjadi pencabutan stop kontak mesin sehingga sistem pada mesin sidik jari tersebut tidak berfungsi dengan baik.

Mesin sidik jari ini pun tidak berlangsung lama dan digantikan dengan mesin *handkey*. Penggunaan mesin *handkey* ini dengan sistem telapak tangan ditempelkan pada mesin dan telapak tangan mengantarkan *biometric* ke sistem absensi kehadiran karyawan. Absensi dengan menggunakan mesin *handkey* pun

tidak berlangsung lama dikarenakan hal yang sama dengan masalah mesin sidik jari sebelumnya. Mesin *handkey* digantikan dengan I Perform yang merupakan sistem absensi kehadiran karyawan berbasis aplikasi. Aplikasi ini hanya bisa diakses di beberapa titik lokasi Bandara Soekarno-Hatta. Seringnya penggantian sistem absensi kehadiran karyawan PT. Angkasa Pura II disebabkan karena pemimpin kurang memperhatikan para karyawan sehingga karyawan tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II.

Maka peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh karyawan maupun perusahaan. Perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, karyawan berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik, penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Pura II, peneliti memilih PT. Angkasa Pura II karena perusahaan memiliki masalah pada kurangnya pelayanan pemimpin terhadap karyawan sehingga karyawan menganggap remeh komitmen yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II. Hal ini menjadi masalah perusahaan dan layak diangkat sebagai objek penelitian serta dapat dijadikan referensi bagi perusahaan jasa kebandarudaraan.

Kinerja yang menurun dapat berdampak pada pencapaian perusahaan maka dari itu perusahaan harus dapat memperhatikan dengan baik kebutuhan karyawannya, agar komitmen karyawan terhadap perusahaan meningkat sehingga menghasilkan kinerja dengan baik. Kinerja Karyawan dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang kontribusi kepada perusahaan atau organisasi. Kinerja memiliki makna yang luas, tidak hanya hasil kerja tetapi proses pekerjaan saat berlangsung bagaimana (Wibowo, 2010:7). Robbins (2013: 102) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap suatu organisasi, secara teori orang tersebut akan mengikuti segala ketentuan yang ada dalam organisasi tempat dia bekerja, dan akan bertanggung jawab atas kehadiran yang penuh dan berusaha keras dalam meningkatkan kinerja sehingga mencapai standar kerja yang maksimal sesuai ketentuan perusahaan karyawan tersebut bekerja.

Komitmen itu sendiri terjadi jika individu memandang bahwa tujuan dirinya sejalan dengan tujuan organisasi dan identitas individu dengan demikian dikaitkan dengan identitas organisasi. Somersdenn Birnbanm (dalam Yetta Tri Nydia 2012:3) menggunakan konsep komitmen organisasi dihubungkan dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif. Komitmen organisasi yang kuat sebagai penerimaan terhadap tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pathan,dkk (2012) menunjukkan hasil bahwa komitmen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wendy, dkk (2019) menunjukkan hasil yang sebaliknya yaitu Komitmen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai, hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan komitmen belum mampu mendorong kepuasan pegawai

Inovasi tidak dapat ditetapkan sebelumnya dan oleh karena itu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan suatu kerangka dalam mengamati, memelihara, membagi, menggambarkan dan juga mengimplementasikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* sangat cocok diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan pelayanan dan kasih. Pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para staf dan karyawan, sehingga tidak ada batasan tebal antar pimpinan dan karyawan. Variabel dipilih *Servant leadership* karena *Servant leadership* atau Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya yang menekankan bahwa pemimpin memperhatikan pada masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka dan mengutamakan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Semakin baik kepemimpinan yang digunakan pemimpin akan semakin baik pula kinerja karyawan (Brahmasari,2008:132). Penelitian yang dilakukan oleh Ajis,dkk(2019) menunjukkan hasil bahwa *Servant leadership* secara serempakberpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbed dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Supartha, dkk (2012) menunjukkan hasil bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penjelasan para ahli diatas mengartikan bahwa Kinerja Karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perusahaan sehingga pemimpin wajib mengetahui dan mengerti apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. Apabila ekspektasi karyawan sesuai dengan keinginan karyawan, maka akan mempengaruhi keyakinan karyawan dalam bekerja sehingga menghasilkan *output* pekerjaan yang lebih maksimal.

Berdasarkan latar belakang masalah yaitu kurangnya pelayanan pemimpin (*Servant Leadership*) terhadap karyawan sehingga karyawan menganggap remeh komitmen yang kemungkinan berdampak pada penurunan kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II, maka penulis mengambil judul penelitian yang berjudul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ANGKASA PURA II”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen?
 - a. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Komitmen
 - b. Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II Persero, dan secara khusus bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh langsung *Servant Leadership* dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Mengetahui pengaruh antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen.

- a. Servant Leadership berpengaruh terhadap Komitmen
- b. Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan diperolehnya informasi secara empirik tentang *Servant Leadership* dan Komitmen, Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II diharapkan:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini menambah, memperkaya dan memperjelas teori yang sudah ada tentang *Servant Leadership* dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan.
2. Secara praktis hasil penelitian ini sebagai bahan masukan: Bagi manajemen sumber daya manusia PT. Angkasa Pura II Persero dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui *Servant Leadership* dan adanya Komitmen pada diri karyawan guna mencapai Kinerja Karyawan yang lebih baik dan pencapaian target serta tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

