

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada situasi global yang terus berubah, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan. Globalisasi telah mengubah pola bisnis, menciptakan tantangan dan peluang yang menuntut respons cepat dan efektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola SDM secara intensif dengan berfokus pada pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan. Pengelolaan ini tidak hanya sebatas pemanfaatan sumber daya yang ada, tetapi juga mencakup upaya aktif untuk menganalisis kebutuhan serta meningkatkan kapasitas karyawan agar mampu menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang.

Berdasarkan berita yang ditulis di Kompas oleh Yohana, Aprillia (2024) dengan judul “Gabungkan 9 Anak Usaha Aviassi, InJourney Siap Rambah Layanan Bandara ASEAN”. Dari berita tersebut, PT Aviassi Pariwisata atau InJourney, holding BUMN yang bergerak di sektor aviassi dan pariwisata Indonesia, sudah menjalankan transformasi dalam industri penerbangan dan kebandarudaraan dengan penataan portofolio grup. Salah satu langkah transformasi tersebut diwujudkan melalui PT Integrasi Aviassi Solusi (IAS) atau InJourney Aviation Services, yang berperan penting dalam perubahan di sektor ini. IAS memiliki empat portofolio bisnis, yaitu *Ground Handling & Cargo Terminal*, Logistik, *Hospitality*, dan Dukungan Operasional, yang mencakup 12 layanan bisnis. Selain itu, IAS berfokus pada penciptaan nilai tambah yang akan mendorong percepatan pertumbuhan perusahaan. Dengan transformasi, sinergi yang solid, dukungan kompetensi tim, dan semangat *#ElevateAviationJourney*, *InJourney Aviation Services* ditujukan untuk menjadi kekuatan utama pada penyediaan jasa pendukung bagi bandar udara dan maskapai penerbangan.

*InJourney* telah melakukan merger perusahaan dengan berbagai pertimbangan, proses merger atau pembentukan holding antara dua perusahaan

dengan konsolidasi 9 anak perusahaannya dapat memicu berbagai kekhawatiran di lingkungan perusahaan, terutama dalam hal motivasi karyawan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Perubahan dalam struktur organisasi dan budaya baru sering kali menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan, yang berpotensi menurunkan motivasi mereka. (Fregidou-Malama & Hyder, 2024) menemukan bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja, terutama dalam konteks restrukturisasi. Kepemimpinan juga memainkan peran kunci dalam keberhasilan merger, dengan penelitian oleh (Griffin, 2022) B. Thuy et al. (2020) mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen terhadap perubahan. Tantangan lain yang signifikan adalah penggabungan budaya organisasi yang berbeda, yang menurut Ozgeldi dan Orki (2018), dapat mempengaruhi keselarasan individu dengan organisasi dan menurunkan kepuasan kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan budaya ini dapat memicu konflik yang berdampak negatif pada moral dan motivasi karyawan. Dimitrios (2014) juga menyebutkan bahwa merger tanpa perhatian yang memadai terhadap budaya organisasi dapat menyebabkan penurunan kepuasan dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengelola aspek motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, serta kepuasan kerja secara baik selama proses merger guna mempertahankan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Sebagai bagian dari usaha menguatkan daya saing Indonesia di sektor pariwisata dan transportasi udara, *InJourney* berperan dalam memperbaiki infrastruktur, layanan, dan pengalaman pengguna di bandara internasional, termasuk Bandara Soekarno-Hatta. Melalui kolaborasi dengan *InJourney Aviation Services*, yang merupakan *sub-holding* di bawah *InJourney*, Bandara Soekarno-Hatta diharapkan bisa menjadi pintu masuk yang lebih menarik dan efisien bagi wisatawan internasional, sehingga menciptakan kesan positif serta pengalaman yang mendukung daya saing Indonesia

Keberhasilan Bandara Internasional Soekarno-Hatta dalam menjadi salah satu hub transportasi terkemuka di Asia Tenggara sangat bergantung pada

kemampuan manajemen dalam menerapkan SDM yang efektif dan efisien pada seluruh karyawan yang terlibat. SDM Bandara Soekarno-Hatta harus mampu menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi oleh industri penerbangan, termasuk ketatnya persaingan sekaligus perubahan teknologi yang pesat. Dalam hal ini, peran SDM mencakup pemilihan, pelatihan, dan pengembangan staf yang berkualitas, termasuk petugas keamanan, personel pelayanan pelanggan, dan sejumlah posisi penting lainnya.

Dalam perkembangannya, Bandara Internasional dituntut mematuhi standar keamanan, kebersihan, dan operasional yang telah ditetapkan oleh organisasi dan badan internasional seperti ICAO (*International Civil Aviation Organization*), IATA (*International Air Transport Association*) dan ISO (*International Organization for Standardization*). Peran HR dalam memberdayakan SDM untuk memahami dan mengimplementasikan standar-standar ini sangat penting untuk menjaga kepercayaan penumpang, maskapai, dan otoritas penerbangan dari berbagai negara.

Lebih lanjut, budaya organisasi yang kuat sangat penting dalam mendorong proses adaptasi ini. Budaya organisasi yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan mampu mempercepat pengembangan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik. Kepemimpinan yang efektif juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi adaptasi SDM terhadap perubahan global. Kepemimpinan yang visioner dapat mengarahkan perusahaan ke arah inovasi, mendorong partisipasi karyawan, dan menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pengembangan profesional mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh M. Paais dan JR. Pattiruhu dalam jurnal berjudul "*Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*" menemukan bahwa variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan lebih berpengaruh pada kepuasan kerja,

meskipun tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif serta dukungan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Data kuantitatif dari hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa 73,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan bahwa untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia (SDM), organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor tersebut, terutama dalam membangun motivasi kerja yang kuat, budaya organisasi yang positif, dan gaya kepemimpinan yang mendukung karyawan.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh M. Paais dan JR. Pattiruhu belum secara spesifik menyoroti dampak perubahan struktural dalam organisasi, seperti restrukturisasi perusahaan, terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam konteks perkembangan bisnis dan transformasi organisasi saat ini, fenomena restrukturisasi semakin sering terjadi, terutama di perusahaan besar yang bergerak di bidang pelayanan jasa seperti PT Angkasa Pura Solusi (sekarang dikenal sebagai *Injourney Aviation Services*). Hal ini mendorong perlunya modifikasi penelitian untuk menyesuaikan dengan kondisi yang lebih relevan terhadap dinamika perubahan organisasi modern.

Oleh karena itu, penulis melakukan modifikasi pada penelitian tersebut dengan fokus pada dampak motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Angkasa Pura Solusi pasca peresmian Holding antara Angkasa Pura 1 dan Angkasa Pura 2. Restrukturisasi ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, namun juga berpotensi menimbulkan dampak psikologis dan operasional bagi karyawan. Dalam hal ini, penelitian penulis bertujuan untuk mengukur sejauh mana perubahan struktural tersebut memengaruhi kepuasan kerja karyawan, sekaligus menilai peran motivasi,

kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam menjaga stabilitas kinerja selama masa transisi.

Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di PT IAS Support Services”**. Melalui modifikasi ini, penulis berupaya menjawab gap dalam penelitian sebelumnya dan memberikan kontribusi ilmiah yang lebih kontekstual serta aplikatif, terutama bagi perusahaan yang sedang bertransformasi secara struktural. Penelitian ini juga memberikan gambaran yang lebih aktual terkait kondisi karyawan pasca restrukturisasi, sehingga hasilnya diharapkan dapat menjadi landasan dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif di PT IAS Support Services.

Kepuasan kerja dipilih sebagai variabel Y dalam penelitian ini karena kepuasan kerja merupakan dampak langsung yang dirasakan karyawan akibat pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. PT IAS Support Indonesia, sebagai perusahaan yang sedang bertransformasi akibat proses merger, menghadapi tantangan signifikan dalam menjaga stabilitas kepuasan kerja karyawannya. Ketidakpastian dalam restrukturisasi dapat mempengaruhi motivasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta adaptasi terhadap budaya organisasi yang baru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketiga faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai indikator keberhasilan transformasi organisasi di PT IAS Support Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT IAS Support Indonesia. Sebagai perbandingan, PT Angkasa Pura II (AP II), salah satu perusahaan besar di sektor pelayanan kebandarudaraan, telah berhasil menciptakan ekosistem kerja yang mendukung. Hal ini tercermin dari jumlah pelatihan karyawan yang mencapai 28.342 jam dengan 14.396 peserta, serta pencapaian zero accident pada 2022. Selain itu, AP II mencatat nilai survei kepuasan konsumen sebesar 4,99 dari skala 5, yang mencerminkan kualitas layanan yang didukung oleh karyawan yang merasa puas

dan termotivasi. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan SDM yang strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Dari pernyataan dan latar belakang yang sudah dilampirkan, memberikan pertanyaan-pertanyaan yang ada, seperti:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Riset ini ditujukan agar memahami dampak yang mempengaruhi kepuasan kerja PT IAS Support Indonesia setelah proses merger berlangsung.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adanya beberapa manfaat dari riset ini ialah:

### **1.4.1 Bagi Akademisi**

Riset ini bertujuan untuk memperbanyak pengetahuan tentang teori serta konsep terkait kepuasan kerja dalam konteks restrukturisasi perusahaan. Dengan menganalisis dampak motivasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, riset ini diharapkan bisa menyumbang pada pengembangan literatur yang lebih mendalam di bidang manajemen sumber daya manusia. Lalu, hasil riset bisa dijadikan petunjuk berharga untuk studi-studi selanjutnya, memungkinkan akademisi untuk mengkaji lebih lanjut aspek-aspek penting dalam perubahan organisasi.

### **1.4.2 Bagi Perusahaan**

Bagi perusahaan, riset ini ditujukan agar memberikan pemahaman yang mendalam tentang dampak yang memengaruhi kepuasan kerja

setelah proses restrukturisasi. Riset ini bisa dipergunakan untuk memperbaharui praktik manajerial, terutama dalam hal motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Pemahaman dampak tersebut, bisa mengembangkan strategi perusahaan agar efisien agar menambah kepuasan kerja serta mengurangi tingkat turnover, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

#### **1.4.3 Bagi Peneliti**

Riset ini ditujukan agar membagi data empiris yang dapat digunakan oleh peneliti untuk analisis lebih mendalam mengenai dampak restrukturisasi terhadap kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi, tetapi juga memperkaya keterampilan peneliti dalam metodologi penelitian dan analisis data. Dengan demikian, peneliti dapat mengembangkan argumen atau model baru serta memperoleh pengalaman praktis dalam penerapan teori dalam konteks yang nyata

#### **1.4.4 Bagi Pihak Lain**

Riset ini ditujukan agar memperlihatkan pandangan mengenai dampak restrukturisasi kepada tenaga kerja, yang penting bagi stakeholders seperti investor, pemerintah, dan masyarakat. Informasi yang diperoleh dapat membantu dalam penilaian risiko dan manfaat investasi serta kebijakan tenaga kerja. Selain itu, transparansi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat meningkatkan akuntabilitas perusahaan dalam proses restrukturisasi, memberikan pemahaman lebih mendalam tentang upaya perusahaan dalam menjaga kepuasan kerja dan stabilitas organisasi.

Penelitian ini diharapkan memberi pemahaman mengenai pengaruh restrukturisasi perusahaan terhadap kepuasan kerja selama proses restrukturisasi terjadi sehingga memungkinkan untuk merumuskan

rekomendasi yang tepat untuk menjaga retensi perusahaan agar tetap adaptif dan efisien.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian ini terbatas pada karyawan yang terlibat langsung dalam operasional di Bandara Internasional Soekarno-Hatta dan Bandara Kualanamu, khususnya di Unit Operasional Maintenance. Responden yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari karyawan tetap dan kontrak yang telah bekerja minimal selama 6 bulan. Fokus penelitian ini hanya mencakup data yang dikumpulkan dalam 6 bulan pertama setelah pembentukan  *Holding InJourney Aviation Services*  pada tahun 2024, dengan tujuan untuk menganalisis dampak awal dari restrukturisasi perusahaan tersebut.

Penelitian ini terbatas pada kondisi yang ada di  *InJourney Aviation Services*  pasca-merger antara Angkasa Pura 1 dan Angkasa Pura 2, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada organisasi lain di luar konteks tersebut. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif melalui survei, yang membatasi penelitian pada pengumpulan data deskriptif dan analitis tanpa menggali pengalaman subjektif karyawan secara mendalam.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Terdapat total lima bagian dalam riset ini, yang semuanya ditujukan untuk menyediakan dan memaparkan data riset secara sistematis. Aturan berikut mengatur struktur ini ialah:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bagian ini membahas tentang latar belakang atau fenomena yang berupa masalah, pertanyaan riset, tujuan riset, metode riset, manfaat riset, kemudian sistematika penulisan karya tulis riset.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bagian ini membahas referensi jurnal dan literatur yang relevan dengan teori-teori yang terkait dengan riset ini, serta menguraikan model riset dan merumuskan hipotesis.

### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

Bagian ini memaparkan beberapa jenis riset, meliputi metode riset, objek riset, desain riset, jenis riset, teknik pengumpulan data, pengujian hipotesis, pengujian instrumen, tabel operasional riset, dan model.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini memaparkan hasil riset, kumpulan data yang sudah diuji validitasnya, dan transformasi data yang telah diselesaikan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini memaparkan hasil penelitian serta rekomendasi yang diberikan kepada perusahaan dan peneliti yang terlibat

