

2-11-2011

Pengaruh Nilai Kerja terhadap Kinerja Lingkungan di Bandara

ACHMAD RAMZY TADJOEDIN

Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

SYAFRI MANGKUPRAWIRA

Komisi Pembimbing Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

SUMARDJO SUMARDJO

Komisi Pembimbing Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

ASEP SAEFUDDIN

Komisi Pembimbing Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb>

Recommended Citation

TADJOEDIN, ACHMAD RAMZY; MANGKUPRAWIRA, SYAFRI; SUMARDJO, SUMARDJO; and SAEFUDDIN, ASEP (2011) "Pengaruh Nilai Kerja terhadap Kinerja Lingkungan di Bandara," *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Vol. 16 : No. 3 , Article 1.

DOI: 10.20476/jbb.v16i3.613

Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/jbb/vol16/iss3/1>

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Administrative Science at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi* by an authorized editor of UI Scholars Hub.

Pengaruh Nilai Kerja terhadap Kinerja Lingkungan di Bandara

ACHMAD RAMZY TADJOEDIN^{1*}, SYAFRI MANGKUPRAWIRA², SUMARDJO² dan ASEP SAEFUDDIN²

¹ Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

² Komisi Pembimbing Program Studi PSL - SPs Institut Pertanian Bogor

Abstract. This study aimed to formulate strategies that need to be done to improve the environmental performance of the airport. The research uses survey methods to acquire data about the factors that affect the environmental performance improvement strategies in Angkasa Pura I airport. The data are analyzed by using regression analysis techniques, needs analysis, and prospective analysis. The results of the analysis show that: (1) respondents who are concerned about environmental performance within the company reached an average of 4.12 (care) and within the environment outside the company reached an average of 4.07 (care); (2) the needs of stakeholders for environmental quality inside and outside the company are: the improvement of airport performance; efficient, distinct, precise, and customer-ease-oriented services; improvement of airport officials' professionalism; socialization of clear and firm rules and legal enforcement for the employees and customers; development of airport facilities and its supporting access; and (3) the key successes underlying the improvement of airport performance within and outside company in the future are leadership, cleanliness, caring, modesty, and service-oriented attitude.

Keywords: *work value, work performance, airport environment*

PENDAHULUAN

Bandara adalah suatu daerah yang unik pada saat ini. Pertumbuhannya yang sangat pesat sejalan dengan semakin terbukanya perdagangan bebas. Daerah perdagangan bebas bandara mempunyai manfaat seperti tempat bertemunya bermacam ras, suku, bangsa serta *gender* sehingga terjadi interaksi budaya yang membantu mendorong masyarakat untuk menjadi semakin membuka diri dalam menerima segala macam bentuk kontak budaya dengan dunia luar. Besar kemungkinan budaya yang masuk berbeda dengan budaya yang dianut masyarakat setempat. Hal ini menjadikan bandara menjadi suatu tempat pertemuan budaya (*cultural meeting point*) yang semakin lama semakin padat dan rumit akan pengunjung yang lalu-lalang dengan berbagai maksud dan tujuan kedatangan maupun kepergiannya. Kendati demikian, bandara itu sendiri sangat terbatas kemampuannya (Albers, Koch dkk., 2005).

Di luar kota besar, bandara menengah dan kecil tumbuh pula karena adanya kepentingan yang sangat khusus bagi daerah masing-masing. Di beberapa daerah, pada awalnya, bandara didirikan karena adanya kebutuhan angkutan bagi para pimpinan dan staf di daerah. Begitu juga mereka yang mengurus perkebunan dan yang melakukan perdagangan adanya bandara dan pesawat udara sangat membantu dalam melaksanakan kegiatannya. Sementara itu di beberapa kota bandara diperluas seperti di Manado, Balikpapan, Makassar, dan Denpasar - sejalan dengan semakin ramainya kunjungan para wisatawan yang berlalu-lalang

untuk berbagai macam kebutuhan. Bandara yang terakhir ini berada dalam lingkup Angkasa Pura I.

Angkasa Pura I sendiri merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di sektor perhubungan yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan yang berdiri pada tanggal 20 Februari 1964. Sebagai pelopor perusahaan pelayanan jasa keselamatan penerbangan dan jasa kebandarudaraan yang bersifat komersial di Indonesia, Angkasa Pura I awalnya mempunyai tugas pokok sebagai pengelola dan perusahaan Bandar Udara Internasional Kemayoran, Jakarta, yang sejak 1985 kegiatan operasinya telah sepenuhnya dialihkan ke Bandar Udara Soekarno Hatta dan Halim Perdana Kusuma.

Saat ini Angkasa Pura I mengelola 13 bandar udara utama di Kawasan Tengah dan Kawasan Timur Indonesia yaitu Ngurah Rai di Bali, Juanda di Surabaya, Hasanudin di Makassar, Sepinggan di Balikpapan, Frans Kaisiepo di Biak, Sam Ratulangi di Manado, Adisumarmo di Surakarta, Adisutjipto di Yogyakarta, Syamsudin Noor di Banjarmasin, Ahmad Yani di Semarang, Pattimura di Ambon, Selaparang di Lombok, dan El Tari di Kupang.

Komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi pengguna jasa, pemegang saham, dan berbagai pihak terkait, tercermin pada tekad manajemen dalam memenuhi tuntutan standar yang tinggi dalam pengelolaan bandar udara melalui ketersediaan SDM yang kompeten. SDM merupakan faktor yang sangat berperan dalam peningkatan pelayanan kepada publik (Baedhowi, 2007). Di samping jumlah yang cukup, orientasi ke depan lebih menitikberatkan pada peningkatan kualitas SDM. Konsekuensinya, selama kurun waktu 4 tahun terakhir terlihat adanya penurunan pada

*Korespondensi: +62816 8692 32; ramzy@cbn.net.id

Tabel 1. Jumlah Pegawai Angkasa Pura I dalam 5 Tahun Terakhir

No	Lokasi	Tahun				
		2000	2001	2002	2003	2004
1	Kantor Pusat	388	386	381	361	359
2	Ngurah Rai	881	879	877	851	864
3	Polonia	0	0	0	0	0
4	Juanda	522	524	505	493	510
5	Hasanudin	481	475	457	450	474
6	Sepinggan	313	311	302	297	304
7	Frans Kaisiepo	193	186	172	167	168
8	Adi Sutjipto	208	211	217	221	225
9	Sam Ratulangi	218	219	216	215	215
10	Adi Sumarmo	156	156	147	140	139
11	Syamsudin Noor	180	177	174	169	173
12	Achmad Yani	176	179	173	168	170
13	Selaparang	143	143	141	138	124
14	Pattimura	138	130	128	123	140
15	El Tari	155	151	146	144	144
	Total	4.152	4.127	4.036	3.937	4.009

Sumber: Profil Angkasa Pura I, 2006

jumlah SDM perusahaan.

Upaya peningkatan kualitas dan pemenuhan kompetensi dilaksanakan melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan, baik di dalam maupun luar negeri. Sedangkan untuk menjaga motivasi, performansi, dan produktivitas pegawai dicapai melalui penerapan pola pembinaan SDM berdasarkan sistem prestasi (*merit*) dengan menekankan pada terwujudnya suasana hubungan industrial yang harmonis.

Para ahli teori perilaku sendiri biasanya meletakkan motivasi bukan saja sebagai awal dari perilaku, melainkan juga suatu pemikiran yang meletakkan niat orang pada perjalanan perbuatannya. Jadi motivasi itu selalu mendahului nilai kerja (*motivation precedes values*) ataupun tindakan (*motivation precedes action*). Niat dari seseorang mempunyai berbagai dasar pemikiran seperti kepentingan (*interest*) yang kadangkala bertaut pula dengan suatu kemauan atau kehendak yang bertingkat-tingkat dari berbagai ragam kebutuhan (*needs*) yang kemudian menjelma menjadi perilaku yang nyata. Salah satu pandangan yang bertautan antara kepentingan dan kebutuhan adalah teori yang banyak dibicarakan ilmuwan pada abad lalu yang dikembangkan oleh Abraham Maslow.

Maslow memulai dengan teorinya yang disederhanakan pada kebutuhan manusia dari yang paling dasar yaitu kebutuhan-fisiologis (*physiological needs*) seperti kebutuhan makan dan minum dan kebutuhan seks; diikuti oleh kebutuhan keamanan (*security or safety needs*); kebutuhan akan bermasyarakat dan cinta (*love and social needs*); dan kebutuhan akan pengakuan (*esteem needs*) - sampai pada yang tera-

akhir adalah kebutuhan menampilkan jagad-diri manusia (*self actualization needs*) (Ivanovitch dan Materson, 2002) Program pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai pengembangan kualitas aparatur menyangkut pemahaman dan penguasaan teori pada bidang ilmu yang ditekuninya serta usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, nalar, kepribadian dan kemandirian) (Sultan, 2007).

Masih dalam pemikiran teori motivasi ini, lahir pula pemikiran yang dirintis oleh Douglas McGregor (1960). Pemikiran ini dikembangkan lebih jauh dengan membagi motivasi dalam Teori X (*Theory X*) dan Teori Y (*Theory Y*) secara lebih luas lagi. Dalam teori X, McGregor mendasarkan pemikirannya pada suatu anggapan bahwa orang pada dasarnya tidak suka bekerja. Pemikiran dari McGregor ini menganggap dalam bekerja rata-rata manusia adalah malas dan hanya ingin keamanannya terjamin. Orang lebih suka berleha-leha dan dalam bekerja orang selalu membutuhkan bimbingan dan pengawasan dan harus diberi rasa takut pada mereka bekerja dengan baik dan benar. Oleh karena itu, apabila pemimpin melihat keadaan seperti yang digambarkan di atas, maka si pemimpin itu sendiri cenderung menjadi orang yang menuntut dan memaksa dengan keras pada bawahannya untuk bekerja dengan baik. Seringkali pemimpin menjadi otoriter dalam keadaan yang demikian itu. Teori ini mencerminkan gaya dari perilaku yang dilahirkan berbeda, terutama dengan corak kepemimpinan yang lebih egaliter yang olehnya digambarkannya sebagai teori Y.

Sebaliknya, teori Y beranggapan bahwa manusia cenderung menganggap bekerja sebagai kebutuhan, sebagaimana juga pada istirahat dan bermain. Anggapan lainnya adalah bahwa para pekerja mempunyai komitmen pada tujuan organisasinya; mengendalikan dirinya guna mencapai tujuan organisasi dan berharap pada pengakuan dan balasan yang baik pula. Teori Y ini juga berhasrat agar orang memimpin dirinya sendiri dan orang lain daripada rasa aman semata. Orang diharapkan agar mempunyai semangat inovatif dan kreatif, suatu pemikiran yang melahirkan bentuk lain dari kepemimpinan. Dalam teori Y ini, pemimpin cenderung melahirkan pemikiran yang lebih egaliter sesama para pekerjanya. Pemimpin cenderung bekerja bersama (*to work with people*) orang lain dan bukan hanya melalui (*and not only through people*) atau (*over other people's thinking*) yaitu memaksa pemikirannya pada orang lain (Papa, dkk., 2008).

Sejalan dengan pertumbuhan bandara maka perusahaan penerbangan semakin bertambah banyak pula jumlahnya. Ternyata perusahaan penerbangan bukan saja tumbuh di ibukota atau kota-kota besar saja, bahkan dibanyak provinsi mempunyai perusahaan penerbangannya sendiri yang melanglang buana ke daerah-daerah lainnya di dalam maupun yang menuju ke luar negeri (Pels, 2008). Dengan berkembangnya turisme, maka setiap daerah perlu berbenah diri untuk menarik

perhatian para wisatawan dengan cara mempercantik dan membuat daerah kunjungan wisata masing-masing menjadi daerah yang menawan, nyaman, indah, bersih, dan aman. Terlebih pada era digital *e-learning* seperti saat ini, dimana diperlukan strategi pelayanan prima untuk menghantarkan pengetahuan (Rosenberg, 2001). Semua ini tentunya memerlukan suatu nilai kerja yang mampu memberi pelayanan yang sangat baik sebagai upaya menyongsong lalu-lalang pesawat dan penumpang baik domestik maupun internasional, serta pengiriman berbagai macam barang atau kargo sebagai akibat dari perkembangan perdagangan yang semakin ramai dan pesat.

"Nilai" menurut Deal dan Kennedy (2000) "adalah dasar yang paling kokoh dari budaya korporat" (*bedrock of corporate culture*). Budaya mempunyai aspek kepercayaan yang langgeng seperti dengan berkembangnya turisme dan perdagangan di masa kini dan mendatang. Nilai katanya memberikan suatu "kesamaan pandangan untuk mencapai tujuan" dari organisasi dan "petunjuk perilaku keseharian" bagi semua yang bekerja di dalam satu organisasi. Namun nilai kerja dapat pula menjadi "mula sengketa" di dalam maupun di luar organisasi.

Sementara Kouzes dan Posner (1993) berpendapat bahwa "nilai merupakan cara berperilaku (*mode of conduct*) yang sangat spesifik atau merupakan pilihan akhir dari keberadaan (*end-state of selections and existence*). Nilai juga merupakan pilihan secara personal maupun sosial dan memberitahukan kepada kita untuk berbuat atau tidak berbuat apa yang kita inginkan. Menurutnya, nilai juga merupakan suatu petunjuk perilaku yang menuntun pekerja dalam kehidupan terhadap apa yang diinginkan atau yang dituju seperti misalnya penyelamatan kerja (*salvation*) atau ketenangan kerja (*tranquility*).

Nilai juga merupakan tingkah laku moral (*moral behaviour*) maupun kemampuan pribadi (*personal competence*) seperti kejujuran dan imajinasi, seperti juga pandangan terhadap keindahan dan kebersihan (Kouzes dan Posner, 1993). Jadi, "nilai terkait langsung dengan kredibilitas" yaitu suatu tindakan yang sesuai dengan apa yang diucapkan sebagai suatu bentuk kejujuran (*credibility*). Tidak satunya antara kata dan perbuatan adalah mula sumber kebingungan atau suatu awal dari kurangnya perhatian dan dengan demikian ketidakpedulian.

Nilai juga merupakan jembatan hantaran (*conveyor bridge*) antara lingkungan dalam dan lingkungan luar dari organisasi. Dalam suatu sistem, nilai dapat menjadi *input* dan sekaligus menjadi *output*. Artinya, nilai dapat berfungsi sebagai masukan dan juga berfungsi sebagai keluaran (hasil). Sementara proses di dalam organisasi itu sendiri dilakukan sesuai juga dengan nilai kerja sebagai penuntunnya. Tidak ada keraguan bahwa lingkungan itu terbentuk oleh nilai-nilai kerja yang terseleksi.

Sebaliknya juga, lingkungan luar memberi um-

pan baliknya kepada *input* sistem baik yang terkontrol maupun yang tidak terkontrol untuk kemudian diproses kembali dalam organisasi. Umpan baliknya ada yang terkontrol secara signifikan dan ada juga yang tidak. Memang ada nilai yang diseleksi keluar (*selected out*) dari proses organisasi itu sendiri karena tidak mempunyai arti yang signifikan sama sekali. Jadi, output itu merupakan hasil yang terus berjalan antara *input*, *throughput* dan *output* serta *feedback*-nya kembali kepada sistem *input*-nya untuk diproses secara berlanjut.

Nilai yang diulang-ulang akan menjadi bentuk "komitmen". Komitmen yang berkesinambungan menjadi "kredibilitas" bagi mereka yang melayani maupun yang dilayani. Apalagi jika dampaknya memang baik bagi mereka yang dilayaninya. Nilai yang diulang-ulang merupakan awal dalam pembentukan budaya. Nilai kerja yang berpengaruh secara signifikan adalah yang justru ingin dicari dari penelitian dilakukan ini. Jadi, pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini terkait dengan antara nilai-nilai dasar yang dapat memelihara lingkungan atau yang sangat berpengaruh pada lingkungan. Walaupun tidak dipungkiri bahwa ada nilai dasar yang dipengaruhi oleh motivasi (sebagai faktor terdalam dari manusia) maupun persepsi yang juga membantu membentuk motivasi orang untuk bekerja dan yang kemudian melahirkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) dari mereka yang bekerja di lingkungan dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut diperlukan suatu kajian yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja lingkungan bandara guna memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Pendekatan partisipatif diperlukan guna memperoleh hasil kajian yang operasional dan implementatif. Tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi nilai kerja yang mempengaruhi kondisi lingkungan bandara; (2) menganalisis pengaruh dari masing-masing nilai kerja terhadap kualitas lingkungan bandara; (3) mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan dalam peningkatan kinerja bandara di masa mendatang; (4) merumuskan strategi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja lingkungan Bandara.

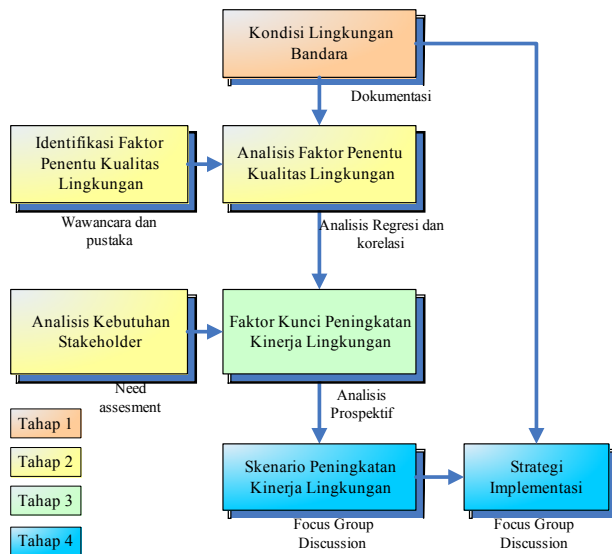
METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di lima bandara yang mewakili kota besar dan kecil di daerah yaitu Bandara Juanda di Surabaya; Bandara Hasanuddin di Makassar; Bandara Pattimura di Ambon; Bandara Ngurah Rai di Denpasar; dan Bandara Samsudin Noor di Banjarmasin. Pilihan bandara dilakukan pada pulau-pulau yang mewakilinya yaitu Jawa, Sulawesi, Ambon, Bali, dan Kalimantan. Penelitian diawali survei dengan sejumlah pertanyaan yang dibagikan bagi responden baik yang bekerja di Angkasa Pura I maupun pengguna jasa. Pertanyaan yang disusun ini dilakukan sebagai usaha

Tabel 2. Jumlah Responden untuk Penentuan Faktor Penentu Kualitas Lingkungan

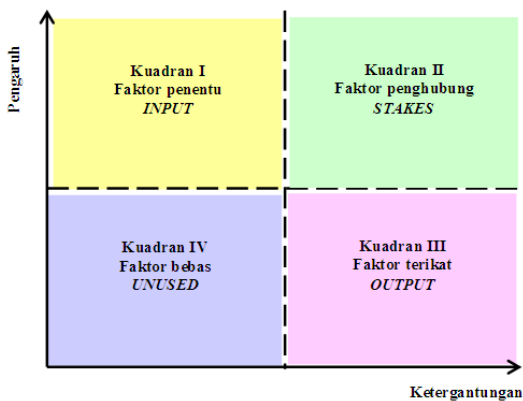
Responden	Bali	Surabaya	Makassar	Banjarmasin	Ambon	Total
Pimpinan	5	5	5	5	5	25
Staf	15	15	15	15	15	75
Karyawan	25	25	25	25	25	125
Pemakai jasa	55	55	55	55	55	275
Pemda	10	10	10	10	10	50
Total	110	110	110	110	110	550

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 2. Tingkat Pengaruh dan Ketergantungan antar Faktor

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

untuk penelusuran nilai kerja yang diperkirakan akan membantu meningkatkan kualitas kerja dari PT Angkasa Pura I. Nilai tersebut bisa positif maupun negatif, namun yang ingin di-ketahui adalah nilainya itu apa saja. Pertanyaan tersebut tersusun dalam 143 nilai kerja yang diperkirakan akan mempengaruhi kinerja dari para staf maupun karyawan dari PT Angkasa Pura I (lihat gambar 1).

Penelitian ini dilaksanakan melalui metode peng-

umpulan data survei (*survey research*). Dengan metode ini, maka disusunlah pertanyaan sebagai cara untuk mencari jawaban (sebagai bentuk pengumpulan data) dari seluruh staf yang ditanyakan. Sebanyak 505 responden yang tersebar di lima bandara dengan jumlah responden penelitian ini disajikan pada tabel 2.

Untuk menentukan pengaruh nilai kerja terhadap kualitas lingkungan di luar perusahaan digunakan analisis korelasi dan dilanjutkan dengan analisis regresi dengan menggunakan SPSS 12 (Trihendradi, 2004). Kualitas lingkungan di luar perusahaan merupakan variabel terikat dan diberi simbol LLP, sedangkan 145 variabel nilai kerja diberi simbol Xi. Metode analisis regresi yang digunakan adalah pendekatan dengan model statistik regresi ganda.

Skor setiap variabel yang dikaji berkisar antara 1 (sangat rendah) dan 5 (sangat tinggi). Guna memperoleh pemahaman dari hasil penilaian tersebut dilakukan analisis deskriptif terhadap variabel yang dikaji. Selanjutnya dikategorikan berdasarkan skor variabel ke dalam 5 kategori yakni sangat rendah (1-1,7), rendah (1,8-2,5), sedang (2,6-3,3), tinggi (3,4-4,1), sangat tinggi (4,2-5).

Hal pertama yang dilakukan dalam analisis kebutuhan adalah menentukan pemangku kepentingan yang terkait dengan kualitas lingkungan bandara. Sistem yang digunakan adalah mengidentifikasi pemangku kepentingan berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingannya dalam bandara. Identifikasi pemangku kepentingan yang terlibat dalam sistem kualitas lingkungan bandara pada dimensi kebijakan publik adalah pemerintah, pengusaha, masyarakat, dan lembaga swadaya masyarakat dilakukan dengan teknik *snowball* yakni setiap pemangku kepentingan mengidentifikasi pemangku kepentingan lainnya. Hasil identifikasi pemangku kepentingan disajikan pada matriks pemangku kepentingan yang memuat kategori pemangku kepentingan dan masing-masing kepentingannya.

Penentuan faktor kunci kinerja lingkungan PT Angkasa Pura I dilakukan dengan analisis prospektif. Pada tahap ini, dilakukan seluruh faktor penting dengan menggunakan faktor kunci berdasarkan hasil analisis sebelumnya. Data yang digunakan dalam analisis prospektif adalah pendapat pakar dan *stakeholder* yang terlibat dengan peningkatan kinerja lingkungan PT Angkasa Pura I.

Tabel 3. Kategori Pengelompokan Nilai-Nilai Berdasarkan Motivasi (I), Norma (II), Nilai Kerja (III), Peran (IV), Sikap dan Perilaku Organisasi (V), dan Tujuan Perusahaan(VI)

Motivasi (<i>Will</i>)	Norma (<i>Ethic</i>)	Nilai Kerja (<i>Value/attitude</i>)	Peran (<i>Role</i>)	Prilaku Organisasi (<i>Behaviour</i>)	Tujuan (<i>Aim/purpose</i>)
Puas bekerja	Etika/moral	Adil	Melayani orang lain	Efisien	Berorientasi bisnis
Kepuasan terhadap gaji	Kebersahajaan Kebersihan	Berpikir positif Bijaksana	Melayani orang lain dengan ramah	Kebebasan memberikan pendapat	Berorientasi pelayanan
Gairah kerja	Kedisiplinan	Cerdas	Melayani orang lain dengan penuh perhatian	Keberanian membela kebenaran	Mencapai visi perusahaan
Imbalan	Kehormatan	Dedikasi/pengabdian	Melayani orang lain dengan penuh kegembiraan	Kepedulian adat istiadat setempat	Menghasilkan laba
Kekuasaan	Keikhlasan	Kerja keras	Melayani orang lain dengan sopan santun	Kepedulian lingkungan di dalam perusahaan	Orientasi pelayanan Inovasi
Kemakmuran	Keindahan	Keselamatan	Melayani orang lain dengan memenuhi kebutuhan pelanggan	Bekerja dengan kepemimpinan	
Kemauan	Keahlian	Keselarasn	Memenuhi harapan orang lain	Kontrol/pengawasan	
Kenyamanan	Keakraban	Ketekunan	Menyediakan informasi	Koordinasi	
Rasa aman	Kebahagiaan	Kompeten	Menyediakan keperluan orang lain	Ksatria/sportif Target (Sasaran)	
Rasa hormat	Kerapihan	Konsisten	Menyediakan keperluan yang dibutuhkan pekerjaan	Menyelesaikan pekerjaan pada waktunya	
Rasa ingin maju	Keteladanan	Loyalitas/kesetiaan	Mempergunakan internet	Bekerja dengan volume kerja yang banyak	
Rasa kebersamaan	Keterbukaan	Kreativitas	Mempergunakan intranet	Perspektif/melihat ke depan	
Rasa memiliki	Saling mempercayai	Jiwa dagang	Mempergunakan teknologi yang baru	Komitmen	
Rasa tanggung jawab	Saling mendengarkan	Jiwa wirausaha	Mampu mempergunakan perlengkapan dan peralatan yang ada di perusahaan	Inisiatif/manfaatkan kesempatan	
Percaya diri	Saling mengasihani	Bekerja tanpa pamrih	Kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain	Optimisme	
Kesadaran emosi	Saling menghargai	Mempergunakan bahasa daerah	Manajemen konflik	Keterampilan sosial	
Tantangan	Sambil belajar	Mengambil risiko	Pengikat jaringan	Memahami orang lain	
Dorongan prestasi	Sanksi/hukuman	Mengambil risiko	Kerja sama	Mengembangkan orang lain	
Bekerja dengan prestasi kerja yang tinggi	Memperoleh perlengkapan dan peralatan yang memadai	Pengetahuan	Kerja kelompok	Mengatasi keragaman	
Bekerja dengan keunggulan bersaing	Mampu memelihara perlengkapan yang ada di perusahaan	Penghargaan	Mempergunakan MS Access	Kesadaran politik	
Bekerja tanpa salah	Mampu memperbaiki perlengkapan yang ada di perusahaan	Perasaan	Mempergunakan MS Excel	Pengaruh	
Bekerja dengan mutu kerja yang tinggi	Menghargai waktu kerja	Perdamaian	Mempergunakan MS Outlook		
Bekerja dengan kecepatan tinggi	Menurut norma yang berlaku	Perilaku	Mempergunakan MS Power Point		
	Sifat dapat dipercaya	Persahabatan	Mempergunakan MS Publisher		
	Kendali diri	Persaingan	Mempergunakan MS Word		
	Komunikasi	Rajin	Mempergunakan piranti lunak selain MS Office		
	Penilaian diri secara teliti	Tertib	Mempergunakan e-mail		
	Kewaspadaan	Tindakan			
	Penyesuaian diri	Prakarsa/inisiatif			
	Solidaritas (rasa persatuan)	Prioritas			
	Tanggung jawab				
	Tanpa menonjolkan diri				
	Pikiran				
	Sikap				

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara serta secara langsung dan melalui diskusi. Untuk melihat pengaruh langsung antar faktor dalam sistem, pada tahap pertama digunakan matriks pengaruh antar faktor.

Analisis prospektif dilaksanakan dengan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner melalui tahapan: menjelaskan tujuan studi, identifikasi faktor-faktor, dan analisis pengaruh dan ketergantungan antar faktor. Analisis pengaruh dan ketergantungan seluruh faktor melihat pengaruh timbal balik dengan menggunakan matriks dan menggambarkan

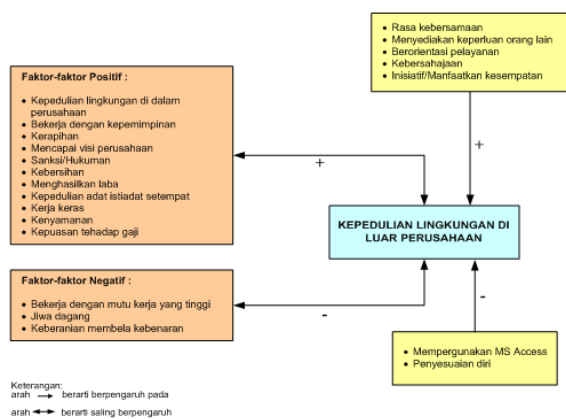
pengaruh dan ketergantungan dari masing-masing faktor pada empat kuadran utama. Tingkat pengaruh dan ketergantungan antar faktor di dalam sistem disajikan pada gambar 2.

Hasil analisis tersebut selanjutnya dikonfirmasi kepada semua pemangku kepentingan terkait guna memperkuat hasil analisis. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan dapat diimplementasikan oleh Manajemen PT Angkasa Pura I sehingga hasil analisis ini dilakukan secara partisipatif. Responden terdiri atas: wakil pemerintah, manajemen PT Angkasa Pura I, wakil pengusaha, wakil karyawan, dan wakil masyarakat.

Tabel 4. Deskripsi Nilai Kepedulian Lingkungan di Dalam dan di Luar Perusahaan

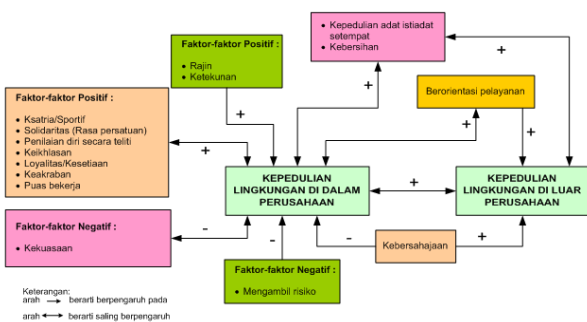
Kepedulian	Skor	Kepedulian lingkungan di dalam perusahaan	Kepedulian lingkungan di luar perusahaan
Sangat peduli	4,2 – 5,0	168 (30,6%)	169 (30,7%)
Peduli	3,4 – 4,1	311 (56,5%)	291 (52,9%)
Ragu-ragu	2,6 – 3,3	30 (5,45%)	45 (8,18%)
Tidak peduli	1,8 – 2,5	31 (5,64%)	30 (5,45%)
Sangat tidak peduli	1,0 – 1,7	10 (1,82%)	15 (2,73%)

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 3. Nilai Kerja yang Terkait secara Positif maupun Negatif terhadap Kepedulian Lingkungan di Luar Perusahaan

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008



Gambar 4. Nilai Kerja yang Terkait terhadap Kepedulian Lingkungan di Dalam Perusahaan

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor

Pendekatan lain yang dilakukan untuk melihat hubungan antara nilai-nilai yang membangun sistem nilai kerja di lingkungan bandara dengan kepedulian terhadap lingkungan di luar perusahaan di bandara dimulai dengan analisa faktor. Variabel dari nilai-nilai

yang membangun sistem nilai kerja ini dikelompokkan atas variabel motivasi, norma, peran, nilai kerja, perilaku organisasi, dan tujuan perusahaan, yang dikelompokkan kedalam variabel independen. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi, dalam hal ini adalah kepedulian terhadap lingkungan di luar perusahaan. Dalam analisis faktor ini, sekelompok variabel independen akan mempengaruhi variabel terikatnya, secara langsung ataupun melalui variabel antara lainnya. Untuk memudahkannya maka dilakukan dulu pengelompokan dari nilai-nilai dari sistem perusahaan yang akan menjadi variabel penelitian (tabel 3).

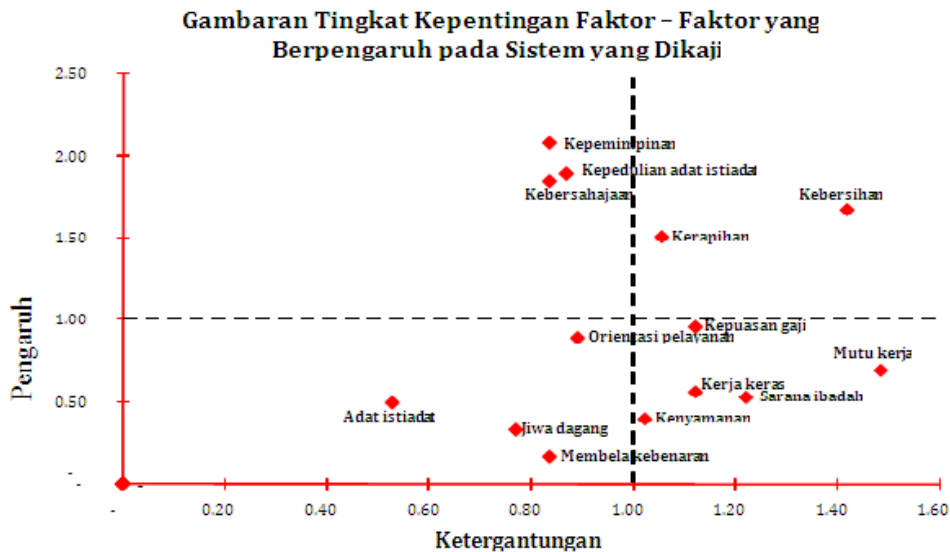
Berdasarkan hasil identifikasi terhadap berbagai nilai kerja yang dapat mempengaruhi lingkungan bandara, dipilih 145 variabel nilai kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa kepedulian responden terhadap lingkungan di dalam perusahaan mencapai rata-rata 4,12 (peduli) dengan standar deviasi 0,784. Kepedulian responden terhadap lingkungan di luar perusahaan mencapai rata-rata 4,07 (peduli) dengan standar deviasi 0,836. Deskripsi nilai kepedulian lingkungan luar dan kepedulian lingkungan dalam disajikan pada tabel 4.

Dari semua nilai kerja, yang memiliki skor tinggi (3,4–4,1) terdapat 118 nilai kerja dan merupakan nilai kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja lingkungan bandara. Nilai kerja yang memiliki skor sedang (2,6–3,3) sebanyak 17 nilai kerja yaitu kesadaran politis, mengambil risiko, pengaruh, bekerja tanpa salah, bekerja dengan keunggulan bersaing, berorientasi bisnis, imbalan, sanksi/hukuman, persaingan, mampu memperbaiki perlengkapan yang ada di perusahaan, jiwa wirausaha, kekuasaan, jiwa dagang, menggunakan bahasa daerah, menggunakan MS Word, menggunakan MS Excel, dan menggunakan teknologi yang baru.

Nilai kerja yang memiliki skor rendah (1,0–2,5) sebanyak 8 nilai kerja, yakni menggunakan piranti lunak selain MS Office, menggunakan MS Access, menggunakan MS Power Point, menggunakan MS Outlook, menggunakan e-mail, menggunakan internet, menggunakan MS Publisher, dan menggunakan intranet. Nilai kerja ini merupakan nilai kerja terendah yang mempengaruhi kinerja lingkungan bandara.

Sementara itu, kualitas lingkungan bandara dikategorikan atas dua bagian yakni kualitas lingkungan di luar perusahaan dan lingkungan di dalam perusahaan. Dengan demikian, nilai kerja yang signifikan berpengaruh terhadap kualitas lingkungan bandara juga dikelompokkan menjadi dua bagian dan masing-masing dianalisis menggunakan analisis regresi dan korelasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 145 variabel nilai kerja, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas lingkungan di luar perusahaan sebanyak 21 variabel nilai kerja. Model yang dihasilkan sangat signifikan (P=0,000) dengan nilai F=20,438. Dari model ini diperoleh nilai koefisien determinasi



Gambar 5. Hasil Analisis Prospektif Penentuan Faktor Kunci Peningkatan Kinerja Lingkungan Bandara
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2008

(r^2) sebesar 0,525. Hal ini menunjukkan bahwa 52,5% variasi perubahan kualitas lingkungan di luar perusahaan ditentukan oleh ke-21 nilai kerja yang diperoleh.

Dari hasil analisis diketahui ada 11 nilai yang positif dan timbal balik dan ada 3 nilai yang negatif dan juga timbal balik. Begitu juga ada 5 nilai yang berbalik arah yaitu yang saling mempengaruhi; dan yang tidak berbalik arah sebanyak 5 nilai pula; dan 2 nilai yang berpengaruh negatif terhadap lingkungan luarnya (LLP), sehingga pengaruhnya hanya sebatas mempengaruhi saja, namun tidak saling mempengaruhi secara timbal balik. Gambar 3 merefleksikan nilai apa saja yang terkait secara positif maupun negatif. Selain itu, terdapat pula gambaran data yang berbalik arah maupun tidak berbalik arah.

Hasil analisis kepedulian lingkungan dalam perusahaan menunjukkan bahwa dari 145 variabel nilai kerja, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas lingkungan di luar perusahaan sebanyak 16 variabel. Model yang dihasilkan sangat signifikan ($P=0,000$) dengan nilai $F=205.142$. Dari model ini diperoleh nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,652. Hal ini menunjukkan bahwa 65,2% variasi perubahan kualitas lingkungan dalam perusahaan ditentukan oleh ke-16 nilai kerja yang diperoleh (gambar 4).

Kecenderungan dengan puasnya suatu nilai yang dianggap penting untuk dijadikan acuan dalam melakukan perbaikan, seringkali dianggap orang sudah mampu melakukan perbaikan maupun perubahan. Padahal tidak demikian halnya dalam kenyataan yang sesungguhnya. Suatu nilai tidak pernah berdiri sendiri, kecuali ada nilai sub-pendukungnya yang juga membantu mengadakan perbaikan. Apalagi untuk suatu perubahan yang sangat mendasar dan tepat arah. Selanjutnya apabila lingkungan di dalam perusahaan (LDP) merupakan faktor yang berdiri sendiri maka nilai tersebut biasanya terkait pula dengan lingkungan

di luar perusahaan (LLP). Suatu gambaran, adanya faktor nilai yang bersifat timbal balik atau berbalik hanya satu arah saja dengan lainnya.

B. Kebutuhan Pemangku Kepentingan terhadap Kualitas Lingkungan Bandara

Kebutuhan pemangku kepentingan terhadap kualitas lingkungan bandara dilakukan dengan pendekatan kebutuhan asesmen secara partisipatif. Kebutuhan pemangku kepentingan terhadap kualitas lingkungan bandara dikelompokkan menjadi dua yakni terhadap lingkungan di luar bandara dan lingkungan di dalam bandara. Berbagai kebutuhan pemangku kepentingan tersebut merupakan faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja lingkungan bandara di masa mendatang. Faktor ini menjadi masukan untuk penyusunan strategi peningkatan kualitas lingkungan bandara.

Untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan tersebut, maka dirumuskan faktor-faktor yang perlu diperhatikan di masa mendatang guna menciptakan kualitas lingkungan bandara yaitu *pertama*, peningkatan kinerja pelayanan. Pelayanan yang diharapkan dari pengguna jasa yakni pelayanan yang efisien, jelas, tepat, dan memudahkan pengguna jasa bandara. Selain itu, perlunya memberikan informasi yang akurat, cepat serta tepat dan mudah diakses.

Kedua, peningkatan profesionalisme petugas. Faktor yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah petugas yang bekerja secara efisien, petugas yang tersebar di beberapa titik penting, dan tercipta keakraban antara petugas dengan pengguna jasa bandara, serta suasana pelayanan yang ramah dari petugas.

Ketiga, sosialisasi aturan yang jelas dan tegas bagi karyawan dan pengguna jasa. Hal ini penting agar semua pemangku kepentingan memahami aturan-aturan yang diterapkan pada bandara. Selain itu, per-

lunya penegakan hukum bagi petugas dan pengguna jasa.

Keempat, peningkatan fasilitas berupa keterkaitan antar moda transportasi, akses menuju bandara, tempat tinggal yang dekat dengan bandara, tempat makan khusus karyawan dengan harga murah, fasilitas ibadah yang nyaman, fasilitas internet gratis, fasilitas ibadah, parkir yang nyaman, dan tempat duduk yang nyaman bagi penumpang. Fasilitas ini perlu ditingkatkan kebersihan dan kerapihannya.

C. Faktor Kunci Peningkatan Kinerja Bandara

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh 14 faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan bandara. Dalam upaya peningkatan kinerja lingkungan bandara, semua faktor ini harus diperhatikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas kegiatan di bandara. Secara operasional, faktor-faktor ini memiliki keterkaitan dalam bentuk pengaruh dan ketergantungan antar faktor. Hal ini perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja lingkungan bandara secara berkelanjutan. Namun demikian, dalam proses implementasinya diperlukan pemilihan faktor yang paling berpengaruh dan memiliki keterkaitan yang tinggi dengan faktor lainnya sehingga kegiatan di bandara dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh manajemen bandara.

Penentuan faktor kunci dilakukan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan kegiatan peningkatan kinerja lingkungan di bandara. Untuk mengetahui faktor kunci yang paling berpengaruh dalam peningkatan kinerja lingkungan menuju bandara yang prima, maka dilakukan analisis yang pengaruhnya efektif dan relevansinya tinggi. Artinya bahwa faktor kunci yang dihasilkan sesuai dengan yang dibutuhkan dan relevan untuk diterapkan. Analisis yang digunakan adalah analisis prospektif yang dilakukan secara partisipatif.

Faktor kunci merupakan faktor-faktor yang memiliki tingkat pengaruh dan tingkat ketergantungan terhadap faktor lain menjadi penentu dalam strategi peningkatan kinerja lingkungan. Agar diperoleh semua faktor yang dapat meningkatkan kinerja bandara secara efektif dan efisien, maka faktor *input* dan faktor penghubung menjadi fokus perhatian dalam implementasi peningkatan kinerja bandara.

Berdasarkan hasil analisis prospektif diperoleh lima faktor kunci keberhasilan peningkatan kinerja lingkungan di bandara yakni 3 faktor *input* dan 2 faktor penghubung yaitu kepemimpinan, kebersihan, kepedulian adat istiadat, kebersahajaan, dan kerapihan. Hasil analisis prospektif disajikan pada gambar 5.

Hasil analisis tersebut sesuai dengan kondisi di lokasi penelitian. Kelima faktor kunci disepakati oleh pemangku kepentingan sebagai faktor utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja lingkungan di masa mendatang. Dalam upaya

peningkatan kinerja lingkungan menuju bandara yang berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi PT Angkasa Pura I maka faktor yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti adalah faktor-faktor yang masuk dalam kategori faktor kunci.

Kepedulian responden terhadap lingkungan di dalam perusahaan mencapai rata-rata 4,12 (peduli) sedangkan terhadap lingkungan di luar perusahaan mencapai rata-rata 4,07 (peduli). Sebagian besar responden (56,5%) menyatakan peduli terhadap lingkungan di dalam perusahaan dan 52,9% menyatakan peduli terhadap lingkungan di luar perusahaan. Sebanyak 30,5% menyatakan sangat peduli terhadap lingkungan di dalam dan lingkungan di luar bandara. Berdasarkan skor rata-rata nilai kerja, diketahui bahwa terdapat 2 nilai kerja yang memiliki skor di atas 4,5 (sangat tinggi) yaitu melayani orang lain dengan sopan santun dan melayani orang lain dengan ramah. Dari semua nilai kerja, yang memiliki skor tinggi (3,4–4,1) terdapat 118 nilai kerja dan merupakan nilai kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja lingkungan bandara. Nilai kerja yang memiliki skor sedang (2,6–3,3) sebanyak 17 nilai kerja dan nilai kerja yang memiliki skor rendah (1,0–2,5) sebanyak 8 nilai kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa kebutuhan pemangku kepentingan terhadap kualitas lingkungan di dalam dan di luar perusahaan terdiri dari *pertama*, peningkatan kinerja pelayanan yang efisien, jelas, tepat, dan memudahkan pengguna jasa bandara, *kedua*, peningkatan profesionalisme petugas yang bekerja secara efisien, petugas yang tersebar di beberapa titik penting, dan tercipta keakraban antara petugas dengan pengguna jasa bandara, serta suasana pelayanan yang ramah dari petugas, *ketiga*, sosialisasi aturan yang jelas dan tegas bagi karyawan dan pengguna jasa dan penegakan hukum bagi petugas dan pengguna jasa, *keempat*, peningkatan fasilitas berupa keterkaitan antar moda transportasi, akses menuju bandara, tempat tinggal yang dekat dengan bandara, tempat makan khusus karyawan dengan harga murah, fasilitas ibadah yang nyaman, fasilitas internet gratis, fasilitas ibadah, parkir yang nyaman, dan tempat duduk yang nyaman bagi penumpang.

Faktor kunci keberhasilan peningkatan kualitas lingkungan di dalam dan di luar perusahaan di masa mendatang adalah kepemimpinan, kebersihan, kepedulian adat istiadat, kebersahajaan, dan berorientasi pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albers, Sascha, Koch, Benjamin, Ruff, Christine. 2005. Strategic Alliances Between Airlines and Airports—Theoretical Assessment and Practical Evidence, *Journal of Air Transport*

- Management*, Vol. 11, No. 2, (March).
- Baedhowi. 2007. Revitalisasi Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 15, No.2, (Mei).
- Deal, Terrence E. dan Kennedy, Allan A. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Ritual of Corporate Life*. Cambridge: Massachusetts
- Ivancevich, J.H., and Matteson, M.T. 2002. *Organizational Behavior and Management*. Sixth Edition: McGraw-Hill, America
- James M. Kouzes and Barry Z. Posner. 1993. *Credibility*. Jossey-Bass Publisher: San Francisco.
- Papa, M.J., Daniels, T.D., & Spiker, B.K. 2008. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Pels, Eric. 2008. Airline Network Competition: Full-Service Airlines, Low-Cost Airlines and Long-Haul Markets, *Research in Transportation Economics*, Vol. 24, No. 1.
- Rosenberg, Marc J. 2001. *e-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill: New York.
- Sultan. 2007. Manajemen Sumber Daya Aparatur dalam Penyelenggaraan Good Governance. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.14, No.3 (September).
- Trihendradi, Cornelius. 2004. *Memecahkan Kasus Statistik: Deskriptif, Parametrik dan Non-Parametrik dengan SPSS 12*. Penerbit Andi: Yogyakarta.