

**Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia  
Terhadap Rencana Kerja PT Sriwijaya Air  
Tahun 2026-2027**

**TESIS  
Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Mencapai Derajat S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh :  
Sutan Salahuddin  
NIM . 20402400361  
Kelas : 80H**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## TESIS

# Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Rencana Kerja PT Sriwijaya Air Tahun 2026-2027

Disusun Oleh:

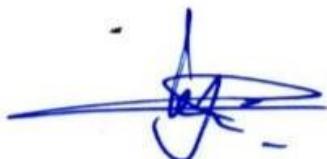
SUTAN SALAHUDDIN

20402400361

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang  
panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Pembimbing



**Dr.E. Drs. Marno Nugroho, MM**  
**NIK. 210491025**

**LEMBAR PENGUJIAN**

**Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia  
Terhadap Rencana Kerja PT Sriwijaya Air  
Tahun 2026-2027**

**Disusun oleh:**  
**Sutan Salahuddin**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
1 September 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing  


Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM

Penguji I  


Prof Dr. Heru Sulistyo, SE. M.Si,

Penguji II  


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister  
Manajemen tanggal 1 September 2025.

Ketua Program Pascasarjana  
  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sutan Salahuddin  
NIM : 20402400361  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**“Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Rencana Kerja PT Sriwijaya Air Tahun 2026-2027”,**

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.



Jakarta, 1 Sept 2025

Pembimbing

Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM  
NIK. 210491025

Saya yang

Sutan Salahuddin NIM.  
20402400361

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia dan rencana kerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia, strategi perusahaan, serta konsep kepuasan pelanggan. Data diperoleh melalui studi pustaka, dokumen perusahaan, serta referensi penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan profesional, serta rencana kerja perusahaan yang terarah dan adaptif, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, kesenjangan antara kompetensi SDM dengan implementasi rencana kerja dapat menurunkan kualitas layanan dan berdampak pada loyalitas pelanggan. Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara pengembangan SDM dan perencanaan strategis perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif dalam industri penerbangan.

Kata Kunci: Kualitas SDM, Rencana Kerja Perusahaan, Kepuasan Pelanggan, PT Sriwijaya Air



## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of human resource quality and corporate work plans on customer satisfaction at PT Sriwijaya Air. The research applies a qualitative approach, drawing on theories of human resource management, corporate strategy, and customer satisfaction. Data were collected through literature review, company documents, and relevant previous studies. The findings reveal that competent and professional human resources, supported by well-structured and adaptive corporate work plans, significantly contribute to enhancing customer satisfaction. Conversely, a gap between employee competencies and the implementation of work plans may reduce service quality and affect customer loyalty. This research emphasizes the importance of synergy between human resource development and corporate strategic planning in achieving competitive advantage within the aviation industry.*

**Keywords:** Human Resource Quality, Corporate Work Plan, Customer Satisfaction, PT Sriwijaya Air



## DAFTAR ISI

<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>
1.1 Latar Belakang .....
1.2 Identifikasi Masalah .....
1.3 Rumusan Masalah .....
1.4 Tujuan Penelitian .....
1.5 Manfaat Penelitian .....
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>
2.1 Landasan Teori .....
2.1.1 Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) .....
2.1.2 Rencana Kerja Perusahaan .....
2.1.3 Kepuasan Pelanggan .....
2.2 Teori Analisis (Pisau Analisis) .....
2.3 Penelitian Terdahulu .....
2.4 Kerangka Pemikiran .....
2.5 Solusi Alternatif Berdasarkan Literatur .....
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....
3.2 Sumber Data .....
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....
3.4 Teknik Analisis Data .....
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>
4.1 Gambaran Umum PT Sriwijaya Air .....
4.2 Hasil Penelitian .....
4.2.1 Kualitas SDM .....
4.2.2 Rencana Kerja Perusahaan .....
4.2.3 Kepuasan Pelanggan .....
4.2.4 Hambatan yang Ditemukan .....
4.3 Pembahasan .....
4.3.1 Kualitas SDM dan Kepuasan Pelanggan .....
4.3.2 Rencana Kerja dan Kepuasan Pelanggan .....
4.3.3 Interaksi SDM dan Rencana Kerja .....
4.3.4 Tantangan Digitalisasi .....
4.3.5 Analisis Teori Service Gap .....
4.3.6 Analisa SWOT .....
4.3.7 Analisis EFAS .....
4.3.8 Peta Koordinat SWOT .....
4.3.9 Matriks Strategi SWOT .....
4.4 Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan .....
<b>BAB V PENUTUP .....</b>
5.1 Kesimpulan .....
5.2 Saran Praktis .....
5.3 Saran Teoritis .....
5.4 Keterbatasan Penelitian .....
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Industri penerbangan di Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas masyarakat serta perkembangan ekonomi. Sebagai sektor yang terus berkembang, industri penerbangan tidak hanya berperan dalam transportasi tetapi juga dalam menunjang sektor pariwisata, perdagangan, dan investasi. Konektivitas yang baik antar wilayah menjadi salah satu faktor utama dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dan memperluas jangkauan bisnis.

Namun, industri penerbangan juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk fluktuasi harga bahan bakar, persaingan ketat antar maskapai, regulasi ketat dari pemerintah, serta tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan. Maskapai penerbangan harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan tersebut agar tetap dapat bersaing dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Sebagai salah satu maskapai penerbangan yang telah lama beroperasi, PT Sriwijaya Air menghadapi berbagai tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Maskapai ini harus mampu menyeimbangkan antara harga tiket yang kompetitif dan kualitas layanan yang optimal. Selain itu, tantangan seperti keterlambatan jadwal penerbangan, manajemen operasional, serta pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan layanan.

Dalam memahami dinamika tersebut, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis pengaruh kualitas SDM dan rencana kerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman dan persepsi pelanggan, serta menggali lebih dalam bagaimana SDM dan kebijakan operasional maskapai memengaruhi kepuasan mereka.

Melalui wawancara mendalam dengan pelanggan, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tantangan dan peluang dalam meningkatkan kualitas layanan. Observasi dan analisis dokumen juga akan digunakan untuk mendapatkan data yang lebih kaya terkait strategi perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan serta strategi

yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan di tengah persaingan industri penerbangan yang semakin kompetitif.

## 1.2 Identifikasi Masalah

PT Sriwijaya Air menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, khususnya yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan efektivitas rencana kerja perusahaan. Untuk memahami permasalahan ini secara mendalam, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan menelaah pengalaman pelanggan, wawancara dengan pihak internal maskapai, serta observasi terhadap implementasi kebijakan layanan. Dengan demikian, penelitian ini akan menggali lebih dalam aspek-aspek yang tidak hanya terlihat dalam data kualitatif, tetapi juga melalui interaksi, pengalaman, serta persepsi para pemangku kepentingan.

### 1. Persepsi Pelanggan terhadap Kualitas Layanan

Salah satu permasalahan yang banyak diungkapkan oleh pelanggan adalah terkait dengan kualitas pelayanan yang masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan wawancara dan analisis keluhan pelanggan, beberapa isu utama yang ditemukan meliputi:

- **Komunikasi yang kurang efektif terkait keterlambatan penerbangan**

Pelanggan sering mengungkapkan ketidakpuasan mereka terhadap minimnya informasi terkait keterlambatan penerbangan. Dalam beberapa kasus, pelanggan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan pemberitahuan yang cukup atau penjelasan yang jelas terkait alasan keterlambatan. Wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa komunikasi yang lebih transparan dan cepat dapat meningkatkan persepsi mereka terhadap layanan maskapai.

- **Kualitas layanan staf yang belum optimal**

Dari hasil wawancara dengan beberapa pelanggan dan pengamatan terhadap interaksi staf dengan penumpang, ditemukan bahwa beberapa staf darat dan awak kabin masih kurang responsif terhadap keluhan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keterampilan komunikasi dan pelayanan perlu ditingkatkan lebih lanjut melalui pelatihan yang lebih komprehensif.

- Minimnya fasilitas kompensasi bagi pelanggan terdampak keterlambatan

Beberapa pelanggan membandingkan kebijakan kompensasi PT Sriwijaya Air dengan maskapai lain yang lebih fleksibel dalam memberikan ganti rugi atau layanan tambahan bagi penumpang yang terdampak penundaan penerbangan. Penelitian ini akan menggali lebih dalam mengenai perbandingan kebijakan tersebut melalui studi kasus dan wawancara dengan pelanggan yang telah menggunakan berbagai maskapai lain.

Keluhan-keluhan ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara ekspektasi pelanggan dan kualitas layanan yang diberikan, yang dapat berdampak pada citra perusahaan serta loyalitas pelanggan. Berikut beberapa data kualitas SDM, rencana kerja, dan kepuasan konsumen berdasarkan beberapa sumber :

### **Kualitas SDM, Rencana Kerja, dan Kepuasan Konsumen PT Sriwijaya Air**

No	Aspek yang Dianalisis	Data / Temuan	Sumber
1	Tingkat Kepuasan Penumpang PT Sriwijaya Air (2023)	Skor rata-rata kepuasan: 72,4/100	Laporan Kepuasan Pelanggan PT Sriwijaya Air (2023), internal sumber
2	Indikator Kualitas SDM (Tingkat Pelatihan Pegawai)	Hanya 54% dari staf frontliner mengikuti pelatihan pelayanan pelanggan selama 2023	Kementerian Perhubungan, Laporan Evaluasi Maskapai 2023
3	Rencana Kerja Perusahaan (Target Layanan Pelanggan)	Target kepuasan pelanggan tahunan: 85%	Rencana Bisnis PT Sriwijaya Air 2023–2025
4	Rasio Karyawan terhadap Jumlah Penumpang	1 karyawan melayani rata-rata 145 penumpang per hari	Data Operasional PT Sriwijaya Air, 2023
5	Kinerja On-Time Performance (OTP)	Rata-rata OTP tahun 2023: 65,3% (di bawah rata-rata industri 78%)	Kemenhub RI – Statistik Penerbangan Domestik 2023
6	Keluhan Konsumen Tertinggi	1. Keterlambatan 2. Kurangnya informasi 3. Respons lambat dari CS	Laporan Komplain Konsumen – YLKI, 2023

7	<b>Gap antara SDM dan Target Rencana Kerja</b>	Perbedaan antara kualitas pelayanan aktual (72,4) dan target (85) = - 12,6 poin	<b>Olahan Data Primer &amp; Sekunder (2023)</b>
8	<b>Indeks Kepuasan Pelanggan Industri Maskapai Nasional</b>	Sriwijaya Air di peringkat 5 dari 7 maskapai utama di Indonesia	<b>Survei Kepuasan Konsumen Maskapai Domestik – SWA, 2023</b>

## 2. Dinamika Kepuasan Pelanggan dan Faktor yang Mempengaruhinya

Melalui wawancara dengan pelanggan serta analisis dokumentasi internal, ditemukan bahwa kepuasan pelanggan mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa aspek yang sering menjadi perhatian pelanggan meliputi:

- **Kenyamanan kabin yang masih perlu ditingkatkan**

Dalam wawancara dengan beberapa pelanggan tetap, disebutkan bahwa kursi di dalam pesawat kurang ergonomis, sementara fasilitas di kabin masih perlu perbaikan agar lebih nyaman dibandingkan dengan maskapai lain. Pengamatan terhadap fasilitas kabin serta wawancara dengan kru penerbangan akan memberikan perspektif yang lebih mendalam mengenai kendala dalam peningkatan kenyamanan ini.

- **Ketepatan waktu penerbangan sebagai faktor utama ketidakpuasan**

Dari wawancara dengan penumpang yang sering bepergian menggunakan PT Sriwijaya Air, banyak yang mengeluhkan penundaan penerbangan yang sering terjadi. Selain itu, pelanggan juga menyebutkan bahwa informasi mengenai penundaan tidak selalu tersampaikan dengan jelas, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan. Studi kualitatif melalui observasi dan analisis kebijakan maskapai dalam menangani keterlambatan penerbangan akan menjadi salah satu fokus penelitian ini.

- **Kurangnya layanan pelanggan yang proaktif**

Beberapa pelanggan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan bantuan yang cukup saat menghadapi kendala dalam perjalanan. Studi kasus dari beberapa keluhan pelanggan menunjukkan bahwa maskapai masih perlu meningkatkan responsivitas dalam menangani keluhan dan memberikan solusi yang lebih cepat serta tepat sasaran. Penelitian ini akan

menelusuri bagaimana maskapai lain menangani keluhan pelanggan serta bagaimana PT Sriwijaya Air dapat mengadopsi praktik terbaik dalam layanan pelanggan.

### **3. Hambatan dalam Pengelolaan SDM dan Implementasi Rencana Kerja**

Selain faktor eksternal yang berkaitan dengan pelanggan, penelitian ini juga menemukan beberapa tantangan internal dalam pengelolaan SDM dan efektivitas rencana kerja perusahaan. Melalui wawancara dengan karyawan dan tinjauan kebijakan internal, ditemukan beberapa hambatan utama, antara lain:

- **Kurangnya pelatihan bagi staf**

Hasil wawancara dengan beberapa staf operasional menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan masih terbatas, terutama dalam hal keterampilan pelayanan dan komunikasi dengan pelanggan. Observasi terhadap pelaksanaan pelatihan serta wawancara dengan manajemen akan membantu memahami hambatan dalam pengembangan SDM.

- **Sistem insentif yang belum optimal**

Beberapa karyawan menyatakan bahwa penghargaan terhadap kinerja belum merata, yang menyebabkan motivasi kerja menurun. Sistem insentif yang tidak efektif juga dapat mempengaruhi loyalitas dan produktivitas karyawan. Analisis lebih lanjut terhadap kebijakan internal perusahaan terkait insentif akan dilakukan melalui wawancara dengan manajemen dan karyawan.

- **Kurangnya koordinasi antara divisi operasional dan manajemen**

Berdasarkan temuan dari observasi internal, terdapat kesenjangan dalam komunikasi antara manajemen pusat dan staf di lapangan, yang menyebabkan beberapa kebijakan sulit diterapkan secara efektif. Studi kualitatif terhadap dinamika organisasi di dalam maskapai ini akan menjadi salah satu aspek penting dalam penelitian ini.

#### **4. Kurangnya Inovasi dalam Strategi Peningkatan Layanan Pelanggan**

Di tengah perkembangan industri penerbangan yang semakin kompetitif, maskapai perlu terus berinovasi agar tetap dapat memenuhi ekspektasi pelanggan. Dari hasil observasi dan wawancara dengan pemangku kepentingan, ditemukan beberapa tantangan utama dalam inovasi layanan, di antaranya:

- **Terbatasnya pemanfaatan teknologi digital** Banyak pelanggan menyatakan bahwa sistem digital PT Sriwijaya Air masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal aplikasi mobile yang lebih responsif, check-in mandiri yang lebih canggih, serta informasi penerbangan berbasis real-time.
- **Kurangnya personalisasi layanan bagi pelanggan** Beberapa maskapai lain telah mengadopsi big data dan kecerdasan buatan (AI) untuk memberikan pengalaman yang lebih personal bagi pelanggan. Namun, PT Sriwijaya Air masih menghadapi kendala dalam menerapkan strategi serupa, sehingga layanan yang diberikan belum cukup menyesuaikan dengan kebutuhan individu pelanggan.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini menemukan bahwa PT Sriwijaya Air menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, yang sebagian besar berkaitan dengan kualitas SDM, efektivitas rencana kerja, serta kurangnya inovasi layanan.

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan mengeksplorasi:

1. Bagaimana ekspektasi pelanggan terhadap layanan dibandingkan dengan pengalaman mereka.
2. Faktor internal yang menghambat peningkatan layanan dan strategi untuk mengatasinya.
3. Implementasi inovasi berbasis teknologi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi PT Sriwijaya Air dalam meningkatkan daya saingnya di industri penerbangan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kualitas sumber daya manusia (SDM), efektivitas rencana kerja, serta dampaknya terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif, penelitian ini akan mengungkap dinamika yang terjadi di dalam perusahaan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen dan data sekunder guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual.

#### **1. Bagaimana kualitas SDM di PT Sriwijaya Air memengaruhi kepuasan pelanggan?**

Dalam industri penerbangan, kualitas SDM menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi pengalaman pelanggan. SDM yang kompeten, komunikatif, serta memiliki tingkat profesionalisme tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas terhadap maskapai. Oleh karena itu, penelitian ini akan menelaah lebih lanjut bagaimana aspek kompetensi, komunikasi, serta motivasi staf berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Studi ini akan menggali perspektif pelanggan, karyawan, dan manajemen guna memahami:

- Interaksi staf dengan pelanggan dalam berbagai situasi layanan, baik di darat maupun di udara.
- Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh SDM perusahaan, serta bagaimana pengalaman ini mempengaruhi kepuasan mereka secara keseluruhan.
- Faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, termasuk beban kerja, sistem insentif, serta lingkungan kerja yang tersedia.
- Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan layanan, serta sejauh mana kebijakan perusahaan telah mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.
- Faktor budaya organisasi yang berkontribusi terhadap etos kerja dan profesionalisme karyawan dalam melayani pelanggan.

Melalui wawancara mendalam dengan pelanggan, karyawan, dan manajemen, penelitian ini akan menggali bagaimana interaksi antara faktor-faktor ini menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih positif atau justru menyebabkan ketidakpuasan.

## **2. Sejauh mana efektivitas rencana kerja berdampak pada layanan pelanggan?**

Rencana kerja perusahaan mencakup berbagai kebijakan dan strategi yang dirancang untuk memastikan layanan yang optimal bagi pelanggan. Namun, efektivitas rencana kerja sangat bergantung pada sejauh mana kebijakan tersebut dapat dipahami, diterapkan, dan diadaptasi oleh karyawan di berbagai level organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana kebijakan operasional tersebut diterapkan di lapangan dan sejauh mana efektivitasnya dalam mendukung kualitas layanan. Beberapa aspek yang akan dikaji meliputi:

- Sejauh mana kebijakan dan prosedur yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan kondisi operasional maskapai.
- Hambatan yang dihadapi dalam implementasi strategi operasional di tingkat staf lapangan, termasuk faktor teknis, administratif, dan sumber daya.
- Efektivitas komunikasi internal dalam mendukung pelaksanaan rencana kerja, serta bagaimana koordinasi antara berbagai divisi dapat meningkatkan efisiensi layanan.
- Perbandingan strategi operasional PT Sriwijaya Air dengan maskapai lain yang memiliki reputasi layanan unggul, guna mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi.

Melalui observasi partisipatif dan wawancara dengan staf operasional, penelitian ini akan menggali bagaimana strategi yang diterapkan berdampak pada kelancaran operasional serta pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

## **3. Apa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas SDM?**

Strategi peningkatan kualitas SDM menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi strategi yang dapat diterapkan oleh PT Sriwijaya Air guna meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan SDM dalam konteks peningkatan layanan pelanggan. Beberapa strategi yang akan dikaji melalui metode kualitatif meliputi:

- Pengalaman dan persepsi karyawan mengenai pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan, serta evaluasi efektivitas program tersebut dalam meningkatkan keterampilan mereka.

- Dampak sistem insentif dan penghargaan terhadap motivasi kerja staf, serta bagaimana kebijakan ini dapat dioptimalkan guna meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- Strategi pengelolaan beban kerja untuk meningkatkan produktivitas tanpa menurunkan kualitas layanan, termasuk kebijakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- Pembelajaran dari praktik terbaik maskapai lain dalam mengelola dan mengembangkan SDM, serta bagaimana PT Sriwijaya Air dapat mengadaptasi strategi serupa sesuai dengan konteks operasionalnya.
- Evaluasi kebijakan internal yang mendukung peningkatan kualitas layanan, serta bagaimana kebijakan tersebut dapat diimplementasikan secara lebih efektif guna meningkatkan kepuasan pelanggan.

#### **4. Bagaimana keterkaitan antara manajemen SDM, strategi perusahaan, dan pengalaman pelanggan dalam menciptakan loyalitas pelanggan?**

Penelitian ini akan menggali hubungan antara pengelolaan SDM, kebijakan perusahaan, serta pengalaman pelanggan guna memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berkontribusi terhadap loyalitas pelanggan. Aspek yang akan dikaji meliputi:

- Hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dalam konteks layanan penerbangan, serta bagaimana kesejahteraan karyawan berdampak pada pengalaman pelanggan.
- Peran strategi manajemen SDM dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, termasuk bagaimana pendekatan berbasis kepuasan karyawan dapat meningkatkan kualitas layanan.
- Faktor-faktor yang paling memengaruhi pembentukan loyalitas pelanggan di PT Sriwijaya Air, serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan retensi pelanggan.
- Tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan strategi peningkatan loyalitas pelanggan, termasuk kendala struktural, operasional, dan finansial yang mempengaruhi keberhasilan strategi tersebut.

#### **5. Faktor apa saja yang menjadi kendala utama dalam implementasi strategi peningkatan layanan pelanggan di PT Sriwijaya Air?**

Meskipun terdapat berbagai strategi peningkatan layanan yang dapat diterapkan, penelitian ini akan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam implementasinya. Melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan pelanggan, serta analisis kebijakan internal, penelitian ini akan mengeksplorasi:

- Kendala internal, seperti kurangnya koordinasi antara manajemen dan staf operasional, serta bagaimana faktor ini mempengaruhi kelancaran pelaksanaan strategi layanan pelanggan.
- Faktor eksternal, seperti regulasi industri dan persaingan dengan maskapai lain, yang dapat menjadi tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan.
- Tantangan dalam pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan layanan pelanggan, termasuk keterbatasan dalam adopsi sistem digital dan kesiapan SDM dalam mengoperasikannya.
- Faktor budaya organisasi yang dapat memengaruhi efektivitas perubahan kebijakan, serta bagaimana strategi komunikasi dapat digunakan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan.

## Kesimpulan

Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kualitas layanan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Melalui pendekatan berbasis pengalaman pelanggan dan perspektif internal perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual dan aplikatif bagi PT Sriwijaya Air dalam meningkatkan kualitas layanan dan daya saingnya di industri penerbangan.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam hubungan antara kualitas sumber daya manusia (SDM), efektivitas rencana kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air melalui pendekatan kualitatif. Dengan mengeksplorasi pengalaman karyawan

dan pelanggan, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan wawasan yang lebih kontekstual dan aplikatif dalam meningkatkan daya saing perusahaan di industri penerbangan.

Secara lebih spesifik, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

### **1. Menganalisis peran kualitas SDM dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air**

Kualitas SDM berperan penting dalam membentuk pengalaman pelanggan, khususnya dalam industri jasa seperti penerbangan. Penelitian ini akan mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana kompetensi, komunikasi, dan motivasi staf berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan dengan menggali pengalaman dan perspektif berbagai pemangku kepentingan.

Beberapa aspek yang akan dikaji meliputi:

- Interaksi karyawan dengan pelanggan dalam berbagai situasi layanan.
- Persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh SDM.
- Faktor internal yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
- Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan layanan.

### **2. Menilai efektivitas rencana kerja perusahaan dalam memberikan layanan yang optimal**

Rencana kerja mencakup kebijakan dan strategi yang diterapkan dalam operasional perusahaan. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana kebijakan tersebut dipahami dan diimplementasikan oleh karyawan serta bagaimana dampaknya terhadap pelanggan.

Aspek yang akan dikaji mencakup:

- Pemahaman dan implementasi rencana kerja oleh karyawan di berbagai level.
- Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi operasional.
- Efektivitas komunikasi internal dalam mendukung pelaksanaan rencana kerja.
- Perbandingan strategi operasional PT Sriwijaya Air dengan maskapai lain yang memiliki reputasi layanan unggul.

### **3. Mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dalam implementasi strategi peningkatan layanan**

Dalam proses peningkatan layanan pelanggan, terdapat berbagai hambatan dan faktor pendukung yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi. Penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor tersebut berdasarkan wawancara dengan karyawan, pelanggan, dan manajemen.

Beberapa faktor yang akan dieksplorasi meliputi:

- Kendala internal seperti kurangnya koordinasi antar divisi dan keterbatasan sumber daya.
- Hambatan eksternal seperti persaingan industri dan perubahan regulasi.
- Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi.
- Potensi inovasi dan teknologi dalam mendukung peningkatan layanan.

### **4. Menyusun strategi yang lebih komprehensif dan berbasis data untuk meningkatkan kualitas layanan dan daya saing perusahaan**

Strategi yang akan disusun dalam penelitian ini akan berbasis pada analisis empiris dan wawasan dari praktik terbaik di industri penerbangan. Beberapa elemen utama yang akan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi meliputi:

- Pemanfaatan data wawancara dan observasi dalam merancang kebijakan peningkatan layanan.
- Benchmarking dengan maskapai lain yang telah sukses dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Penggunaan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data, untuk memahami perilaku pelanggan dan meningkatkan layanan.
- Penyusunan strategi jangka panjang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan.
- Pembuatan model rekomendasi bagi manajemen PT Sriwijaya Air untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Tujuan penelitian ini tidak hanya berfokus pada analisis permasalahan yang ada, tetapi juga pada perancangan solusi berbasis data kualitatif yang dapat diterapkan oleh PT Sriwijaya Air. Dengan menggali pengalaman pelanggan dan perspektif internal perusahaan, penelitian ini

diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan guna meningkatkan kualitas layanan dan daya saing perusahaan dalam industri penerbangan yang kompetitif.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas, baik dalam bidang akademis maupun praktis, dengan pendekatan kualitatif. Melalui pendekatan ini, penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai strategi peningkatan kualitas layanan di industri penerbangan berdasarkan pengalaman, perspektif, dan interpretasi para pemangku kepentingan.

#### **a. Manfaat Akademis**

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap perkembangan studi akademis, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), strategi bisnis, dan kepuasan pelanggan di industri penerbangan. Manfaat akademis yang diharapkan antara lain:

#### **1. Memberikan wawasan mendalam tentang peran SDM dalam menciptakan layanan berkualitas di maskapai penerbangan**

- Menggali pengalaman langsung dari karyawan dan pelanggan untuk memahami bagaimana faktor SDM berkontribusi terhadap layanan penerbangan.
- Mengidentifikasi elemen kunci dalam pelatihan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan berdasarkan wawasan empiris.
- Menganalisis hubungan antara kualitas SDM dan loyalitas pelanggan dari perspektif interaksi sosial dan pengalaman pengguna.

#### **2. Menambah perspektif baru dalam studi manajemen SDM dan kepuasan pelanggan di industri penerbangan**

- Menyelidiki bagaimana kebijakan perusahaan dalam pengelolaan SDM memengaruhi persepsi dan pengalaman pelanggan.

- Menggali pengalaman pelanggan dalam berinteraksi dengan layanan maskapai guna memahami ekspektasi mereka terhadap SDM maskapai.
- Menghasilkan studi kasus yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen dan bisnis.

### **3. Menyediakan dasar akademis untuk penelitian lebih lanjut mengenai strategi peningkatan layanan dalam industri penerbangan**

- Mengembangkan kerangka konseptual berdasarkan temuan empiris terkait peningkatan layanan penerbangan.
- Memberikan pemahaman lebih dalam mengenai bagaimana strategi operasional dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- Menyediakan model evaluasi yang dapat diterapkan dalam penelitian lain terkait kualitas layanan di sektor transportasi udara.

### **4. Mengembangkan pemahaman mengenai peran teknologi dalam meningkatkan layanan penerbangan**

- Menyelidiki bagaimana pelanggan dan karyawan maskapai memaknai peran teknologi dalam meningkatkan layanan penerbangan.
- Mengidentifikasi tantangan dalam penerapan teknologi berbasis wawancara dan observasi terhadap pengguna layanan penerbangan.
- Memberikan wawasan tentang tren digitalisasi dalam industri penerbangan berdasarkan pengalaman dan interpretasi pelanggan serta tenaga kerja maskapai.

#### **b. Manfaat Praktis**

Selain manfaat akademis, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis yang dapat membantu PT Sriwijaya Air dan industri penerbangan secara lebih luas dalam meningkatkan kualitas layanan mereka. Beberapa manfaat praktis yang diharapkan meliputi:

#### **1. Memberikan rekomendasi berbasis wawasan empiris mengenai strategi pengelolaan SDM di PT Sriwijaya Air**

- Memahami kebutuhan dan harapan karyawan dalam meningkatkan kualitas layanan melalui wawancara dan observasi.

- Menyusun rekomendasi kebijakan pelatihan dan kesejahteraan karyawan berdasarkan pengalaman nyata di lingkungan kerja maskapai.
- Mengidentifikasi kendala komunikasi internal dan menawarkan solusi berbasis perspektif tenaga kerja maskapai.

## **2. Menjadi referensi bagi maskapai lain dalam meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pendekatan berbasis pengalaman**

- Menghasilkan pemahaman yang lebih dalam tentang harapan pelanggan melalui studi kualitatif.
- Menyajikan rekomendasi berbasis pengalaman pelanggan mengenai aspek layanan yang perlu diperbaiki.
- Memberikan contoh nyata dari temuan penelitian yang dapat diadaptasi oleh maskapai lain dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

## **3. Menyediakan gambaran praktis tentang pendekatan inovatif dalam peningkatan layanan pelanggan**

- Menggali perspektif pelanggan mengenai elemen layanan yang paling memengaruhi kepuasan mereka.
- Menawarkan rekomendasi berbasis wawasan pelanggan terkait inovasi layanan yang dapat meningkatkan kenyamanan mereka.
- Memberikan solusi berbasis teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan berdasarkan hasil wawancara dan observasi.

## **4. Mengusulkan strategi implementasi berbasis teknologi digital yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan maskapai**

- Mengidentifikasi bagaimana pelanggan beradaptasi dengan layanan berbasis teknologi di maskapai penerbangan.
- Mengajukan rekomendasi yang didasarkan pada pengalaman pelanggan dalam penggunaan layanan digital.
- Memberikan solusi atas hambatan dalam adopsi teknologi berdasarkan temuan empiris di lapangan.

**5. Memberikan pemahaman lebih mendalam kepada manajemen PT Sriwijaya Air mengenai faktor utama yang memengaruhi kepuasan pelanggan**

- Menggali perspektif pelanggan terkait tantangan utama dalam layanan maskapai.
- Menyediakan wawasan mengenai cara mengatasi kendala layanan berdasarkan pengalaman pelanggan dan karyawan.
- Menghasilkan panduan berbasis penelitian untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara langsung.

**6. Membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan**

- Mengidentifikasi pola kebutuhan pelanggan berdasarkan data kualitatif.
- Menyusun kebijakan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan preferensi pelanggan.
- Mendorong perusahaan untuk menerapkan pendekatan layanan yang lebih berorientasi pada pelanggan.

**Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan manfaat yang luas dalam memahami dan mengembangkan strategi peningkatan kualitas layanan di industri penerbangan. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi studi lanjutan dalam manajemen SDM, kepuasan pelanggan, dan inovasi layanan dalam industri penerbangan. Secara praktis, penelitian ini bertujuan untuk membantu PT Sriwijaya Air dan industri penerbangan secara lebih luas dalam memahami tantangan layanan dan menemukan solusi berbasis pengalaman pelanggan dan tenaga kerja maskapai.

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan serta menawarkan rekomendasi berbasis wawasan nyata untuk meningkatkan daya saing dan kualitas layanan maskapai penerbangan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas Sumber Daya Manusia mengacu pada sejauh mana individu dalam organisasi memiliki keterampilan, kompetensi, dan sikap kerja yang menunjang produktivitas serta pelayanan prima. Menurut Werther dan Davis (1996), Sumber Daya Manusia yang berkualitas mencakup kompetensi teknis, kemampuan interpersonal, dan integritas moral.

Mangkunegara (2005) menambahkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia juga dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, kepuasan kerja) dan eksternal (budaya organisasi, gaya kepemimpinan). Dalam konteks pelayanan, kualitas Sumber Daya Manusia menjadi penentu utama terhadap persepsi pelanggan.

Teori yang berhubungan :

- **Teori Kompetensi** (Spencer & Spencer, 1993): menekankan bahwa kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memengaruhi kinerja.
- **Teori Human Capital** (Becker, 1993): SDM adalah aset yang harus dikembangkan agar memberi nilai tambah bagi organisasi.

##### 2.1.2 Rencana Kerja Perusahaan

Rencana kerja adalah perwujudan dari perencanaan strategis yang dituangkan dalam aktivitas operasional. Menurut Siagian (2005), rencana kerja berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan dan kontrol pencapaian tujuan. Perencanaan yang baik mengintegrasikan misi, strategi, alokasi sumber daya, dan evaluasi berkala.

Mintzberg (1994) dalam teori Strategic Planning menyatakan bahwa perencanaan harus bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Di sisi lain, Drucker (2001) menyebut perencanaan kerja yang efektif adalah yang mampu dikomunikasikan secara jelas dan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata oleh seluruh lini organisasi.

Teori yang berhubungan :

- **Manajemen Strategis (David, 2006)**: menyatukan perencanaan dan pelaksanaan berdasarkan kekuatan internal dan tantangan eksternal.
- **Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)**: menghubungkan strategi dengan indikator kinerja.

### 2.1.3 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan harapan terhadap kenyataan yang diterima (Kotler & Keller, 2009). Dalam industri jasa, interaksi antar manusia sangat menentukan persepsi pelanggan.

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) menyebut lima dimensi kualitas layanan yang memengaruhi kepuasan: **tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy**. Sementara Lovelock & Wirtz (2011) menekankan pentingnya persepsi konsistensi dan personalisasi dalam pelayanan jasa.

Teori yang berhubungan :

- **Teori Kesenjangan Pelayanan (Service Gap Theory – Parasuraman et al., 1985)**: mengidentifikasi kesenjangan antara ekspektasi pelanggan dan pelayanan yang diterima.
- **Model SERVQUAL**: alat ukur kualitas layanan yang memengaruhi kepuasan.

## 2.2 Teori Analisis (Pisau Analisis)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan **Teori Kesenjangan (Service Gap Theory)** dan **Analisis SWOT** sebagai pisau analisis:

### 1. Teori Kesenjangan (Parasuraman et al., 1985)

Digunakan untuk menganalisis sejauh mana terdapat kesenjangan antara:

- Harapan pelanggan vs. pelayanan aktual

- Kapabilitas SDM vs. ekspektasi perusahaan
- Perencanaan vs. implementasi

## 2. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Membantu mengidentifikasi posisi internal (Sumber Daya Manusia & rencana kerja) dan eksternal (pasar & pelanggan), serta merumuskan strategi perbaikan dari temuan lapangan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Utama
Sari (2020)	Kualitas Sumber Daya Manusia dan Loyalitas Nasabah	Kompetensi interpersonal memengaruhi kepuasan dan retensi
Lestari & Putra (2021)	Peran Strategi Kerja terhadap Kepuasan Konsumen	Implementasi strategi dipahami berbeda oleh tiap lini kerja
Wulandari (2022)	Pengalaman Pelanggan di Penerbangan	Interaksi staf-konsumen kunci dalam pembentukan loyalitas

### 2.4 Kerangka Pemikiran

#### Gagasan utama:

- Kualitas Sumber Daya Manusia → berpengaruh terhadap pelayanan
- Rencana kerja → menjadi arah operasional
- Interaksi keduanya → berdampak pada kepuasan pelanggan

## Model Empirik

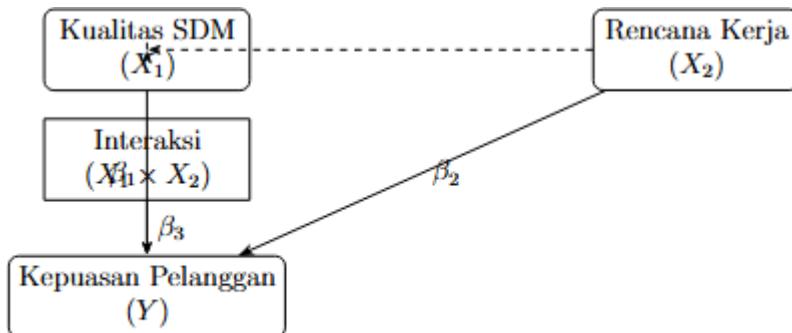


Figure 1: Diagram jalur model empirik

Definisi variabel:

- $X_1$  : Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)
- $X_2$  : Rencana Kerja
- $Y$  : Kepuasan Pelanggan
- $X_1 \times X_2$  : Variabel Interaksi (moderasi)

Struktur persamaan:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \times X_2) + \epsilon$   
Keterangan: Persamaan eq:moderasi menyatakan bahwa Kepuasan Pelanggan ( $Y$ ) dipengaruhi oleh Kualitas SDM ( $X_1$ ), Rencana Kerja ( $X_2$ ), serta efek interaksi keduanya ( $X_1 \times X_2$ ).

Untuk mengkaji hubungan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara dan observasi di lapangan untuk memahami peran, persepsi, serta potensi kesenjangan dalam pelayanan.

## 2.5 Solusi Alternatif Berdasarkan Literatur

Berdasarkan teori dan temuan terdahulu, beberapa solusi potensial yang bisa dipertimbangkan adalah:

- **Pelatihan Berbasis Kompetensi (CBT)**: untuk meningkatkan kualitas interpersonal dan teknis karyawan (Spencer, 1993).
- **Rekonstruksi Rencana Kerja** dengan pendekatan partisipatif: agar lebih membumi dan bisa dipahami oleh semua lini (Mintzberg, 1994).
- **Penerapan Sistem Feedback Pelanggan** secara real time untuk meminimalisasi kesenjangan layanan (Parasuraman, 1985).
- **Evaluasi dan Revisi Strategi** secara berkala menggunakan pendekatan SWOT dan Balanced Scorecard.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bagian ini menjelaskan bagaimana data dikumpulkan dan dianalisis dalam Kualitatif

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam hubungan antara kualitas sumber daya manusia (SDM), rencana kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang lebih luas terhadap pengalaman dan persepsi para pemangku kepentingan mengenai kebijakan SDM dan implementasi rencana kerja dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pendekatan kualitatif relevan dalam penelitian ini karena:

1. Memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang kompleks, seperti efektivitas strategi SDM dan implementasi rencana kerja dalam meningkatkan layanan pelanggan.
2. Memberikan wawasan yang kaya mengenai bagaimana kebijakan internal PT Sriwijaya Air diterapkan dan bagaimana dampaknya terhadap interaksi antara karyawan dan pelanggan.
3. Memfasilitasi pengumpulan data yang bersifat deskriptif dan interpretatif melalui interaksi langsung dengan responden, termasuk manajemen, karyawan, dan pelanggan maskapai.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui teknik pengumpulan data berikut:

#### **1. Wawancara Mendalam**

Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kaya mengenai pengalaman, tantangan, dan strategi yang diterapkan dalam pengelolaan SDM serta rencana kerja perusahaan. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi dari berbagai perspektif. Responden dalam wawancara meliputi:

- **Manajemen perusahaan**, untuk memahami kebijakan SDM, strategi operasional, dan kebijakan layanan pelanggan.
- **Karyawan PT Sriwijaya Air** (awak kabin, staf darat, teknisi, dan pilot), untuk memahami tantangan operasional dan dampak kebijakan SDM terhadap kinerja layanan pelanggan.
- **Pelanggan**, guna mengidentifikasi pengalaman mereka dalam menggunakan layanan maskapai, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan, serta harapan mereka terhadap peningkatan layanan.

## 2. Observasi Partisipatif

Observasi partisipatif dilakukan untuk memperoleh pemahaman langsung mengenai interaksi antara karyawan dan pelanggan dalam berbagai situasi operasional. Peneliti akan mengamati secara langsung proses pelayanan di beberapa titik strategis, seperti:

- **Bandara utama** tempat PT Sriwijaya Air beroperasi, untuk melihat bagaimana proses check-in, boarding, dan layanan pelanggan berlangsung.
- **Pusat layanan pelanggan**, untuk memahami bagaimana maskapai menangani keluhan, permintaan informasi, dan interaksi pelanggan lainnya.
- **Lingkungan kerja internal**, termasuk area operasional maskapai, untuk mengamati bagaimana kebijakan SDM diimplementasikan dalam praktik sehari-hari.

Observasi ini memungkinkan penelitian untuk mendapatkan data kontekstual yang lebih mendalam, termasuk ekspresi non-verbal, pola interaksi sosial, serta hambatan yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara.

## 3. Studi Dokumentasi

Penelitian ini juga mengandalkan analisis dokumen untuk memahami konteks yang lebih luas dalam pengelolaan SDM dan strategi layanan maskapai. Sumber dokumentasi yang digunakan meliputi:

- **Laporan tahunan dan kebijakan internal PT Sriwijaya Air**, yang mencerminkan strategi dan evaluasi kinerja maskapai.
- **Publikasi industri penerbangan**, termasuk artikel dan studi mengenai strategi peningkatan layanan pelanggan dalam industri penerbangan.

- **Regulasi dari otoritas penerbangan**, yang menjadi acuan dalam penyusunan kebijakan dan standar operasional maskapai.

#### **4. Diskusi Kelompok Terfokus (Focus Group Discussion)**

Diskusi kelompok terfokus dilakukan dengan kelompok karyawan dan pelanggan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai efektivitas kebijakan SDM serta pengalaman dalam menggunakan layanan maskapai. Diskusi ini akan membantu dalam mengidentifikasi pola-pola pengalaman dan harapan pelanggan secara kolektif.

#### **5. Analisis Tematik**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Proses analisis meliputi:

- **Koding data**, untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- **Identifikasi tema kunci**, yang mencerminkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan efektivitas kebijakan SDM.
- **Interpretasi data**, guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara SDM, rencana kerja perusahaan, dan pengalaman pelanggan.

Dengan pendekatan kualitatif ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana PT Sriwijaya Air mengelola sumber daya manusia dan merancang strategi layanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis wawasan empiris bagi peningkatan layanan maskapai secara berkelanjutan.

##### **3.2 Sumber Data dalam Metode Kualitatif**

Dalam penelitian ini, data yang digunakan bersumber dari data primer dan data sekunder. Kedua jenis data ini dikumpulkan melalui metode kualitatif guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara kualitas sumber daya manusia (SDM), rencana kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Pendekatan ini bertujuan untuk menangkap realitas sosial yang kompleks serta memperoleh wawasan dari pengalaman dan perspektif berbagai pemangku kepentingan dalam industri penerbangan. Metode kualitatif

memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi berbagai fenomena secara mendalam dengan mempertimbangkan konteks sosial dan budaya yang melatarbelakanginya.

## 1. Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari interaksi dengan individu atau kelompok yang terlibat dalam ekosistem PT Sriwijaya Air. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini mencakup wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Data ini berfungsi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik mengenai praktik manajemen SDM, efektivitas rencana kerja perusahaan, serta pengalaman pelanggan.

### a. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi mengenai pengalaman, persepsi, dan dinamika yang terjadi dalam pengelolaan SDM serta implementasi rencana kerja di PT Sriwijaya Air. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur guna memberikan fleksibilitas dalam eksplorasi isu-isu yang muncul selama diskusi. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan respon dan pengalaman narasumber.

Responden utama dalam wawancara meliputi:

- **Manajemen perusahaan:** Untuk memperoleh wawasan mengenai strategi SDM, kebijakan operasional, serta visi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
- **Karyawan PT Sriwijaya Air (awak kabin, staf darat, teknisi, dan pilot):** Untuk memahami pengalaman kerja mereka, tantangan operasional yang dihadapi, serta dampak kebijakan SDM terhadap kinerja dan motivasi mereka.
- **Pelanggan PT Sriwijaya Air:** Untuk mengidentifikasi pengalaman mereka dalam menggunakan layanan maskapai, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan, serta harapan mereka terhadap peningkatan layanan di masa mendatang.

Data dari wawancara ini dianalisis dengan metode **analisis tematik** guna mengidentifikasi pola-pola utama yang muncul dari narasi para responden. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menemukan tema-tema utama yang dapat memberikan wawasan lebih lanjut mengenai hubungan antara SDM, strategi perusahaan, dan kepuasan pelanggan.

## b. Observasi Langsung

Observasi langsung dilakukan untuk memahami bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dalam operasional sehari-hari serta bagaimana interaksi antara karyawan dan pelanggan berlangsung. Observasi ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang lebih objektif mengenai situasi lapangan yang mungkin tidak dapat diungkapkan melalui wawancara.

Observasi dilakukan di berbagai lokasi strategis, antara lain:

- **Bandara utama tempat PT Sriwijaya Air beroperasi** untuk mengamati proses check-in, boarding, serta interaksi antara staf dan pelanggan.
- **Pusat layanan pelanggan** guna memahami bagaimana maskapai menangani keluhan dan memberikan solusi bagi pelanggan.
- **Kantor operasional PT Sriwijaya Air** untuk mengamati bagaimana strategi SDM dan rencana kerja perusahaan diterapkan dalam operasional harian.

Melalui observasi ini, penelitian dapat memperoleh data non-verbal dan menangkap aspek-aspek yang tidak selalu terungkap dalam wawancara. **Analisis deskriptif** digunakan dalam menginterpretasikan hasil observasi guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

## c. Studi Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai sumber data tambahan untuk memperdalam pemahaman terhadap konteks penelitian. Dokumen yang dianalisis meliputi:

- **Manual operasional dan kebijakan SDM PT Sriwijaya Air**, yang mencerminkan strategi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja serta meningkatkan layanan pelanggan.
- **Buku panduan bagi karyawan**, yang memberikan gambaran mengenai prosedur kerja, standar layanan, dan etika profesional yang diharapkan dari staf maskapai.
- **Laporan internal perusahaan**, seperti hasil evaluasi layanan dan data umpan balik pelanggan yang telah dikumpulkan oleh manajemen PT Sriwijaya Air.

Dokumen-dokumen ini dianalisis menggunakan **analisis isi kualitatif**, yang memungkinkan peneliti untuk menemukan pola-pola atau tren dalam kebijakan serta praktik manajemen perusahaan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber eksternal yang relevan untuk mendukung dan memperkaya hasil analisis. Data ini memberikan perspektif yang lebih luas mengenai industri penerbangan dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan.

### a. Laporan Kinerja Perusahaan

Laporan tahunan dan dokumen resmi PT Sriwijaya Air digunakan untuk memperoleh informasi mengenai:

- Tren kepuasan pelanggan dari tahun ke tahun.
- Kebijakan SDM dan strategi pelayanan yang telah diterapkan oleh maskapai.
- Evaluasi operasional, termasuk tingkat ketepatan waktu penerbangan, efektivitas layanan pelanggan, dan kepuasan karyawan.

### b. Publikasi Akademik dan Industri

Studi dan artikel dari jurnal akademik serta laporan industri digunakan untuk memperoleh wawasan mengenai tren global dalam industri penerbangan. Beberapa aspek yang menjadi fokus dalam analisis dokumen ini meliputi:

- Model manajemen SDM dalam industri penerbangan dan bagaimana strategi tersebut berdampak pada kualitas layanan.
- Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan dalam layanan penerbangan.
- Studi kasus dari maskapai lain yang telah berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan melalui strategi inovatif dalam pengelolaan SDM dan perencanaan layanan.

### c. Regulasi dari Otoritas Penerbangan

Regulasi yang ditetapkan oleh otoritas penerbangan seperti Kementerian Perhubungan dan Angkasa Pura digunakan sebagai acuan dalam memahami standar layanan yang harus dipenuhi oleh maskapai penerbangan. Informasi ini penting dalam menganalisis sejauh mana kebijakan PT Sriwijaya Air sesuai dengan regulasi yang berlaku serta bagaimana regulasi tersebut memengaruhi strategi layanan maskapai.

## Kesimpulan

Dengan menggunakan kombinasi data primer dan sekunder dalam pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika pengelolaan SDM, perencanaan kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Data yang dikumpulkan dari berbagai teknik dan sumber memungkinkan penelitian untuk menyajikan analisis yang lebih komprehensif serta memberikan rekomendasi yang berbasis pada wawasan empiris dan pengalaman nyata dari pemangku kepentingan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas layanan maskapai secara berkelanjutan.

Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga aspek emosional dan sosial yang berpengaruh terhadap manajemen SDM dan kepuasan pelanggan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh PT Sriwijaya Air untuk merancang strategi peningkatan layanan yang lebih berorientasi pada kebutuhan pelanggan dan kesejahteraan karyawan, sehingga dapat meningkatkan daya saingnya dalam industri penerbangan.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengaruh kualitas sumber daya manusia dan rencana kerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Metode yang digunakan dalam penelitian ini mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Pendekatan ini dipilih untuk menangkap nuansa pengalaman, persepsi, serta dinamika yang terjadi dalam interaksi antara manajemen, karyawan, dan pelanggan.

## **1. Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)**

Wawancara mendalam merupakan teknik utama dalam pengumpulan data kualitatif, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan pandangan informan mengenai strategi pengelolaan SDM, rencana kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan. Wawancara ini dilakukan secara semi-terstruktur dengan pertanyaan terbuka, sehingga memungkinkan informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara lebih luas dan bebas.

### **a. Responden Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan yang memiliki peran strategis dalam operasional PT Sriwijaya Air, yaitu:

- **Manajemen perusahaan** (termasuk eksekutif SDM, manajer operasional, dan manajer layanan pelanggan) – Untuk memahami kebijakan SDM, strategi peningkatan layanan, serta perencanaan operasional.
- **Karyawan PT Sriwijaya Air** (awak kabin, staf darat, teknisi, dan pilot) – Untuk mengeksplorasi pengalaman mereka dalam menjalankan tugas, tantangan yang dihadapi, serta dampak kebijakan perusahaan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.
- **Pelanggan tetap** (frequent flyers) – Untuk memahami persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan, pengalaman terbang, dan ekspektasi mereka terhadap maskapai.
- **Regulator dan pakar industri penerbangan** – Untuk memperoleh wawasan mengenai standar layanan industri dan bagaimana kebijakan perusahaan sejalan dengan regulasi yang berlaku.

### **b. Fokus Wawancara**

Wawancara ini berfokus pada aspek berikut:

- Kebijakan pengelolaan SDM, termasuk sistem rekrutmen, pelatihan, kesejahteraan, dan insentif karyawan.
- Strategi peningkatan kualitas layanan pelanggan, seperti inovasi dalam layanan, digitalisasi, dan perbaikan operasional.
- Tantangan yang dihadapi karyawan dalam memberikan layanan optimal kepada pelanggan.
- Ekspektasi pelanggan terhadap standar layanan maskapai penerbangan.

- Faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kepuasan pelanggan.

Dengan wawancara ini, penelitian dapat menangkap beragam perspektif serta mengidentifikasi pola dan temuan kualitatif yang berharga untuk analisis lebih lanjut.

## **2. Observasi Partisipatif**

Observasi partisipatif digunakan untuk mengamati secara langsung bagaimana kebijakan dan prosedur operasional PT Sriwijaya Air diterapkan dalam praktik sehari-hari. Observasi ini bersifat non-intrusif namun memungkinkan peneliti untuk mengalami secara langsung dinamika layanan dan interaksi antara karyawan serta pelanggan.

### **a. Lokasi Observasi**

Observasi dilakukan di beberapa titik strategis yang menjadi pusat aktivitas operasional PT Sriwijaya Air:

#### **1. Bandara Utama Tempat PT Sriwijaya Air Beroperasi:**

- Mengamati proses check-in, boarding, dan pelayanan di gerbang keberangkatan.
- Mengevaluasi kesiapan staf darat dalam menangani pelanggan dan mengelola keluhan.
- Memantau efektivitas prosedur keselamatan dan operasional di bandara.

#### **2. Pusat Layanan Pelanggan (Customer Service Center):**

- Mengamati cara perusahaan menangani keluhan pelanggan dan menyelesaikan masalah.
- Menilai kualitas komunikasi dan efisiensi dalam menangani pertanyaan pelanggan.

#### **3. Operasional Penerbangan:**

- Mengamati interaksi awak kabin dengan penumpang selama penerbangan.

- Mengevaluasi efektivitas komunikasi antara awak kabin dan pilot dalam menjalankan tugas mereka.
- Memeriksa aspek kebersihan, kenyamanan, dan kelayakan fasilitas dalam kabin pesawat.

#### **4. Kantor Operasional PT Sriwijaya Air:**

1. Mengamati bagaimana perusahaan mengelola SDM dan merancang strategi peningkatan layanan.
2. Memahami bagaimana keputusan strategis dibuat untuk meningkatkan efisiensi operasional.

#### **b. Fokus Observasi**

Beberapa aspek utama yang diperhatikan dalam observasi ini meliputi:

- Efektivitas layanan pelanggan dan kesesuaian dengan standar layanan maskapai.
- Cara karyawan menangani permasalahan pelanggan dan respons terhadap keluhan.
- Tingkat koordinasi dan komunikasi antara berbagai divisi operasional maskapai.
- Konsistensi penerapan kebijakan manajemen SDM di lapangan.

Melalui observasi ini, penelitian dapat memperoleh data yang lebih autentik dan menangkap perbedaan antara kebijakan tertulis dengan implementasi nyata dalam operasional maskapai.

#### **3. Analisis Dokumen**

Analisis dokumen dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang dapat mendukung dan memperkuat hasil wawancara serta observasi. Data yang dianalisis mencakup berbagai dokumen resmi dan publikasi yang relevan dengan penelitian ini.

#### **a. Jenis Dokumen yang Dikaji**

- **Laporan tahunan dan dokumen resmi PT Sriwijaya Air**
  - Tren kepuasan pelanggan dari tahun ke tahun.
  - Kinerja operasional dan strategi bisnis maskapai.
  - Laporan keuangan dan investasi dalam pengembangan SDM serta teknologi.

- **Panduan kebijakan internal perusahaan**
  - Standar prosedur operasional (SOP) dalam pelayanan pelanggan dan manajemen SDM.
  - Kebijakan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- **Artikel dan jurnal industri penerbangan**
  - Studi akademik dan laporan industri mengenai tren dalam layanan penerbangan.
  - Best practices dalam manajemen SDM dan kepuasan pelanggan dalam industri penerbangan.
- **Data dari otoritas penerbangan dan lembaga terkait**
  - Regulasi dan standar layanan yang harus dipenuhi oleh maskapai penerbangan.

Dengan menganalisis berbagai dokumen ini, penelitian dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kebijakan perusahaan serta faktor eksternal yang berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan.

## Kesimpulan

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mengandalkan triangulasi data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Pendekatan ini memberikan keunggulan dalam memahami realitas operasional PT Sriwijaya Air secara menyeluruh dengan memperhatikan berbagai perspektif.

- **Wawancara mendalam** memberikan wawasan subjektif dari pihak manajemen, karyawan, dan pelanggan mengenai kebijakan SDM serta pengalaman layanan.
- **Observasi partisipatif** memungkinkan peneliti menangkap fenomena layanan dalam konteks aslinya tanpa bias persepsi dari responden.
- **Analisis dokumen** melengkapi penelitian dengan data historis dan normatif yang mendukung temuan empiris.

Melalui kombinasi metode ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan wawasan mendalam yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan layanan PT Sriwijaya Air secara berkelanjutan.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif guna mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengaruh kualitas sumber daya manusia dan rencana kerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik dan analisis naratif, yang memungkinkan eksplorasi terhadap makna, pola, dan hubungan antar fenomena yang muncul dari data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung.

#### **1. Analisis Data Kualitatif: Pendekatan Tematik**

Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasikan pola atau tema yang muncul dalam data kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, dan interpretasi dari berbagai pemangku kepentingan di PT Sriwijaya Air mengenai kualitas sumber daya manusia, strategi manajemen, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan.

##### **a. Tahapan Analisis Tematik**

###### **1. Transkripsi dan Pengolahan Data**

- Data dari wawancara mendalam ditranskripsi secara verbatim untuk menangkap seluruh makna yang disampaikan oleh responden.
- Data observasi disusun dalam bentuk deskripsi naratif mengenai interaksi, pola perilaku, dan implementasi kebijakan di lapangan.

###### **2. Pengkodean Data (Coding Process)**

- Proses open coding dilakukan dengan mengidentifikasi kata kunci, frase penting, atau konsep utama yang muncul dalam data.
- Axial coding digunakan untuk mengelompokkan kategori yang berhubungan, seperti "pelatihan karyawan", "strategi peningkatan layanan", dan "keluhan pelanggan".
- Selective coding digunakan untuk menemukan hubungan antar tema yang lebih luas, sehingga dapat menarik kesimpulan mengenai keterkaitan antara kebijakan manajemen dan kepuasan pelanggan.

### **3. Identifikasi dan Klasifikasi Tema Utama**

- Setelah proses pengkodean, tema-tema utama diidentifikasi berdasarkan pola yang muncul dalam data.
- Misalnya, jika banyak karyawan mengeluhkan kurangnya pelatihan sebagai faktor penghambat layanan pelanggan, maka tema "kurangnya investasi dalam pelatihan karyawan" akan muncul sebagai temuan kunci.

### **4. Analisis dan Interpretasi**

- Tema-tema yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis secara mendalam dengan menghubungkannya pada teori-teori yang relevan dalam manajemen sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan.
- Interpretasi dilakukan dengan mempertimbangkan konteks industri penerbangan, kebijakan perusahaan, serta pengalaman subjektif dari manajemen, karyawan, dan pelanggan.

## **2. Analisis Naratif**

Analisis naratif digunakan untuk memahami bagaimana individu atau kelompok dalam PT Sriwijaya Air mengartikulasikan pengalaman mereka dalam menghadapi kebijakan perusahaan dan bagaimana pengalaman tersebut berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan.

### **a. Tahapan Analisis Naratif**

#### **1. Identifikasi Struktur Naratif**

- Setiap wawancara dianalisis dengan mengidentifikasi struktur naratifnya, seperti latar belakang, tantangan yang dihadapi, serta solusi yang diusulkan oleh responden.
- Misalnya, seorang awak kabin mungkin menceritakan pengalaman mereka dalam menangani pelanggan yang tidak puas karena keterlambatan penerbangan dan bagaimana mereka mencoba memberikan solusi terbaik.

#### **2. Pola dan Tema dalam Narasi**

- Narasi yang memiliki pola serupa dikelompokkan untuk menemukan kesamaan dalam pengalaman antar responden.
- Jika banyak responden mengungkapkan tantangan yang sama dalam sistem pelaporan keluhan pelanggan, maka ini menjadi indikasi adanya masalah struktural dalam manajemen layanan pelanggan.

### **3. Analisis Makna dan Konstruksi Sosial**

- Setiap narasi dianalisis berdasarkan bagaimana individu menginterpretasikan pengalaman mereka dan bagaimana makna tersebut memengaruhi tindakan mereka dalam konteks kerja.
- Misalnya, jika seorang teknisi pesawat merasa bahwa komunikasi internal yang buruk menyebabkan keterlambatan perbaikan pesawat, ini menunjukkan adanya kendala dalam koordinasi tim yang dapat berdampak pada pengalaman pelanggan.

### **3. Triangulasi Data**

Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian, dilakukan triangulasi data dengan membandingkan hasil analisis tematik dan naratif dengan data dari observasi langsung.

#### **1. Membandingkan Wawancara dengan Observasi**

- Jika manajemen menyatakan bahwa perusahaan memiliki program pelatihan yang baik, tetapi observasi menunjukkan bahwa karyawan masih menghadapi kesulitan dalam memberikan layanan berkualitas, maka terdapat kesenjangan antara kebijakan dan implementasi yang perlu dianalisis lebih lanjut.

#### **2. Menguji Konsistensi antara Responden**

- Jika sebagian besar responden memberikan jawaban yang serupa mengenai efektivitas suatu kebijakan, maka dapat disimpulkan bahwa temuan tersebut mencerminkan realitas di lapangan.
- Sebaliknya, jika terdapat perbedaan mencolok dalam pandangan antara manajemen dan karyawan mengenai suatu kebijakan, maka perlu dianalisis lebih lanjut mengenai penyebab perbedaan tersebut.

#### **3. Konfirmasi dengan Data Sekunder**

- Hasil wawancara dan observasi dibandingkan dengan data sekunder, seperti laporan perusahaan, regulasi penerbangan, dan studi sebelumnya mengenai kepuasan pelanggan dalam industri penerbangan.

## **Kesimpulan**

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang mendalam melalui:

- **Analisis Tematik**, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan tema dalam data wawancara dan observasi.
- **Analisis Naratif**, yang digunakan untuk memahami bagaimana individu mengartikulasikan pengalaman mereka dalam menghadapi kebijakan perusahaan dan bagaimana pengalaman tersebut berdampak pada kepuasan pelanggan.
- **Triangulasi Data**, yang memastikan validitas dan reliabilitas temuan dengan membandingkan wawancara, observasi, dan data sekunder.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kualitas sumber daya manusia, strategi manajemen, dan kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air. Hasil analisis ini akan menjadi dasar bagi rekomendasi perbaikan kebijakan dan strategi operasional maskapai untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan efektivitas layanan secara keseluruhan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum PT Sriwijaya Air

PT Sriwijaya Air adalah salah satu maskapai penerbangan nasional yang berdiri sejak tahun 2003. Sebagai salah satu pemain lama di industri penerbangan domestik, Sriwijaya Air telah melayani berbagai rute utama dan sekunder di Indonesia. Visi perusahaan adalah menghadirkan layanan penerbangan yang aman, nyaman, serta terjangkau, sedangkan misinya berfokus pada peningkatan kualitas layanan dan keamanan.

Dalam perjalannya, Sriwijaya Air menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat, baik dengan maskapai *full service* maupun *low-cost carrier*. Beberapa tahun terakhir, maskapai ini juga mengalami tantangan serius terkait **ketepatan waktu penerbangan (On Time Performance/OTP), kualitas sumber daya manusia (SDM), serta kepuasan pelanggan**. Data dari Kementerian Perhubungan tahun 2023 menempatkan OTP Sriwijaya Air di bawah rata-rata industri, sehingga memengaruhi persepsi publik terhadap maskapai ini.

Dengan kondisi tersebut, penelitian ini berfokus pada **hubungan kualitas SDM, rencana kerja perusahaan, dan kepuasan pelanggan**, dengan tujuan menemukan gambaran komprehensif tentang faktor internal yang memengaruhi daya saing perusahaan.

#### 4.2 Hasil Penelitian

##### 4.2.1 Kualitas Sumber Daya Manusia

Dari hasil wawancara mendalam dengan pelanggan, terlihat bahwa kualitas SDM masih menjadi titik kritis. Banyak penumpang menyampaikan keluhan tentang sikap staf darat yang dinilai kurang informatif saat terjadi keterlambatan penerbangan. Seorang pelanggan menyebutkan:

“Kalau pesawat delay, informasi dari petugas tidak jelas. Penumpang sering menunggu lama tanpa kepastian, ini membuat kecewa.” (Wawancara, Pelanggan A, 2024)

Wawancara dengan karyawan mendukung temuan ini. Tidak semua staf mendapat pelatihan layanan pelanggan secara memadai. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa hanya sekitar 54% staf frontliner mengikuti pelatihan pada tahun 2023. Akibatnya, kualitas layanan menjadi tidak seragam—ada staf yang mampu melayani dengan ramah dan komunikatif, sementara sebagian lainnya kurang profesional.

Selain itu, motivasi kerja karyawan juga dipengaruhi oleh sistem insentif yang dianggap belum merata. Salah satu staf darat menyampaikan:

“Insentif kadang hanya diberikan pada unit tertentu. Jadi, ada rasa kurang adil. Akhirnya, motivasi menurun.” (Wawancara, Karyawan B, 2024)

Dari observasi, terlihat bahwa staf menjalankan prosedur sesuai standar, tetapi belum mengutamakan orientasi pelanggan (*customer oriented*). Hal ini sesuai dengan teori kompetensi (Spencer & Spencer, 1993) yang menekankan bahwa kompetensi interpersonal—seperti komunikasi efektif dan empati—sangat menentukan kualitas layanan.

#### **4.2.2 Rencana Kerja Perusahaan**

Sriwijaya Air memiliki rencana kerja 2023–2025 yang menargetkan tingkat kepuasan pelanggan mencapai 85%. Namun, survei internal menunjukkan capaian masih berada pada angka 72,4%.

Dari hasil wawancara dengan manajemen, hambatan terbesar ada pada lemahnya koordinasi antar divisi. Misalnya, informasi keterlambatan dari pusat tidak selalu tersampaikan ke staf lapangan secara cepat, sehingga penumpang mendapat informasi berbeda-beda. Hal ini dikonfirmasi oleh pelanggan yang menyatakan kebingungan saat informasi yang diterima dari pusat layanan berbeda dengan yang disampaikan staf di bandara.

Observasi mendukung hal tersebut: koordinasi antara staf darat, awak kabin, dan call center belum terintegrasi. Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara rencana strategis dan implementasi di lapangan. Menurut Mintzberg (1994), strategi tidak cukup hanya dituangkan dalam dokumen, tetapi harus fleksibel dan mampu diadaptasi dalam praktik.

#### **4.2.3 Kepuasan Pelanggan**

Dari wawancara dengan pelanggan, faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan adalah:

- 1. Keterlambatan Penerbangan (Delay)**

Hampir semua responden menekankan bahwa keterlambatan adalah sumber utama ketidakpuasan. Tidak hanya karena waktu keberangkatan tertunda, tetapi juga karena minimnya transparansi informasi.

- 2. Kurangnya Informasi dan Transparansi**

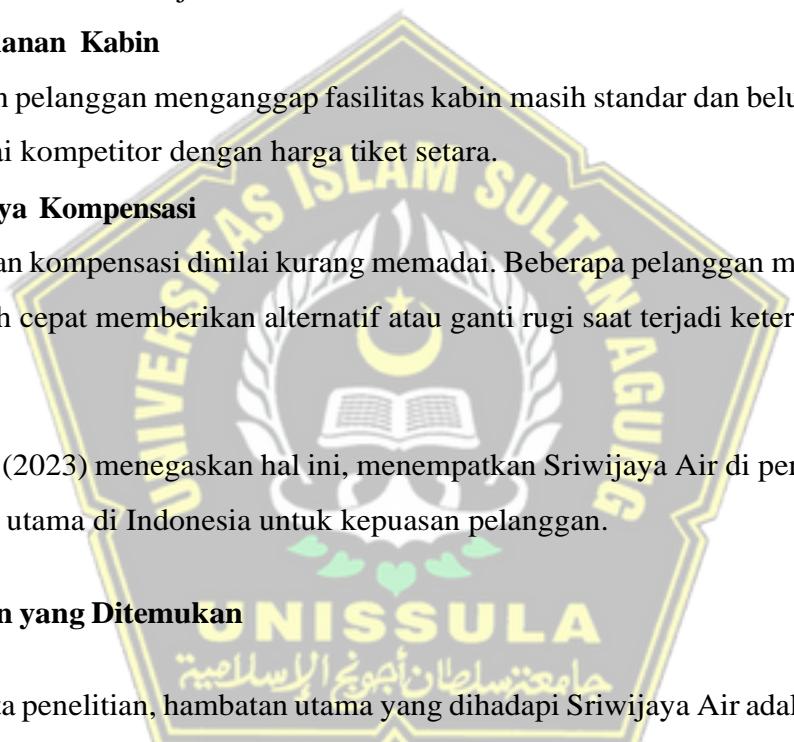
Banyak pelanggan merasa kesal karena informasi perubahan jadwal atau alasan keterlambatan tidak dijelaskan secara terbuka.

- 3. Kenyamanan Kabin**

Sebagian pelanggan menganggap fasilitas kabin masih standar dan belum sebaik maskapai kompetitor dengan harga tiket setara.

- 4. Minimnya Kompensasi**

Kebijakan kompensasi dinilai kurang memadai. Beberapa pelanggan merasa maskapai lain lebih cepat memberikan alternatif atau ganti rugi saat terjadi keterlambatan panjang.



Data dari YLKI (2023) menegaskan hal ini, menempatkan Sriwijaya Air di peringkat ke-5 dari 7 maskapai utama di Indonesia untuk kepuasan pelanggan.

#### **4.2.4 Hambatan yang Ditemukan**

Berdasarkan data penelitian, hambatan utama yang dihadapi Sriwijaya Air adalah:

1. Keterbatasan pelatihan SDM.
2. Sistem insentif belum efektif.
3. Lemahnya koordinasi antar divisi.
4. Pemanfaatan teknologi digital masih terbatas.
5. Tekanan eksternal: persaingan ketat dan regulasi pemerintah.

## **4.3 Pembahasan**

### **4.3.1 Kualitas SDM dan Kepuasan Pelanggan**

Kualitas SDM terbukti menjadi faktor penentu kepuasan pelanggan. Pelanggan yang mendapat pelayanan ramah dan responsif cenderung lebih puas, sementara yang mengalami hambatan komunikasi merasa kecewa. Hal ini sesuai dengan teori kompetensi (Spencer & Spencer, 1993) yang menyebutkan bahwa kompetensi interpersonal sangat memengaruhi keberhasilan layanan.

### **4.3.2 Rencana Kerja dan Kepuasan Pelanggan**

Rencana kerja yang baik tidak menjamin keberhasilan bila tidak diikuti implementasi yang konsisten. Kasus di Sriwijaya Air menunjukkan adanya *implementation gap* antara dokumen perencanaan dan kenyataan operasional. Hal ini membentuk pandangan Mintzberg (1994) bahwa strategi efektif harus adaptif terhadap kondisi nyata di lapangan.

### **4.3.3 Interaksi SDM dan Rencana Kerja**

Interaksi antara kualitas SDM dan efektivitas rencana kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. SDM yang kompeten tanpa didukung rencana kerja yang jelas akan kehilangan arah, sementara rencana kerja yang baik tidak akan berjalan jika SDM kurang terampil. Dengan kata lain, kedua aspek ini bersifat saling melengkapi.

### **4.3.4 Tantangan Digitalisasi**

Salah satu hambatan besar Sriwijaya Air adalah keterbatasan dalam inovasi digital. Maskapai kompetitor telah menyediakan layanan berbasis aplikasi, notifikasi real-time, dan *chatbot* layanan pelanggan. Sriwijaya Air masih tertinggal dalam aspek ini, sehingga pelanggan merasa kurang mendapatkan kemudahan.

### **4.3.5 Analisis Teori Service Gap**

Menggunakan kerangka Service Gap Theory (Parasuraman et al., 1985), ditemukan beberapa kesenjangan:

- **Gap 1:** Harapan pelanggan vs persepsi manajemen (manajemen merasa layanan sudah cukup, pelanggan tidak sependapat).
- **Gap 2:** Persepsi manajemen vs standar layanan (target kepuasan 85%, realisasi 72,4%).
- **Gap 3:** Standar layanan vs pelaksanaan (SOP tidak konsisten dijalankan).
- **Gap 4:** Pelaksanaan vs komunikasi ke pelanggan (informasi delay tidak transparan).

Kesenjangan ini memperjelas mengapa kepuasan pelanggan belum tercapai optimal.

### **4.3.6 Analisa SWOT**

#### **Strengths (Kekuatan)**

- Maskapai dengan pengalaman panjang sejak 2003.
- Memiliki jaringan rute utama dan sekunder di Indonesia.
- Harga tiket relatif kompetitif.
- Staf yang berpengalaman di bidang teknis penerbangan.
- Citra sebagai salah satu maskapai nasional senior.

#### **Weaknesses (Kelemahan)**

- Kualitas SDM layanan pelanggan belum merata.
- On Time Performance (OTP) di bawah rata-rata industri.
- Koordinasi antar divisi masih lemah (gap komunikasi).
- Digitalisasi layanan masih tertinggal dibanding kompetitor.
- Kebijakan kompensasi untuk pelanggan belum memadai.

#### **Opportunities (Peluang)**

- Pertumbuhan jumlah penumpang domestik pasca-pandemi.
- Dukungan pemerintah pada industri penerbangan nasional.
- Tren digitalisasi layanan (aplikasi mobile, chatbot, notifikasi real-time).
- Peluang kerja sama strategis dengan maskapai lain atau mitra global.
- Peningkatan demand untuk layanan penerbangan ke destinasi wisata baru.

## Threats (Ancaman)

- Persaingan ketat dengan maskapai LCC (low-cost carrier) maupun full-service.
- Perubahan regulasi pemerintah yang ketat (keselamatan, kompensasi delay).
- Fluktuasi harga bahan bakar avtur.
- Krisis ekonomi global yang memengaruhi daya beli masyarakat.
- Ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi terkait layanan digital dan kompensasi.

## Analisis SWOT PT Sriwijaya Air

INTERNAL / EKSTERNAL	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	<p>SO Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memanfaatkan pengalaman &amp; jaringan rute untuk memperluas layanan.</li> <li>- Mengoptimalkan reputasi maskapai nasional untuk kerja sama global.</li> <li>- Meningkatkan layanan digital berbasis aplikasi.</li> </ul>	<p>ST Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjaga harga kompetitif menghadapi LCC.</li> <li>- Memperkuat citra layanan aman &amp; berpengalaman.</li> <li>- Diversifikasi pendapatan (misalnya kargo).</li> </ul>
Weaknesses (W)	<p>WO Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pelatihan SDM untuk memanfaatkan digitalisasi.</li> <li>- Memperbaiki koordinasi antar divisi.</li> <li>- Menyusun kebijakan kompensasi yang lebih baik.</li> </ul>	<p>WT Strategy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrukturisasi manajemen untuk memperbaiki koordinasi.</li> <li>- Modernisasi digital agar tidak tertinggal pesaing.</li> <li>- Perbaikan sistem reward dan kompensasi.</li> </ul>

#### 4.3.7 Analisis EFAS(External Factors Analysis Summary)

<b>Opportunities (Peluang)</b>					
1	Pertumbuhan jumlah penumpang domestik pasca-pandemi	0.15	4	0.60	
2	Dukungan pemerintah terhadap industri penerbangan nasional	0.10	3	0.30	
3	Tren digitalisasi layanan (aplikasi, chatbot, notifikasi real-time)	0.15	4	0.60	
4	Peluang kerja sama strategis dengan mitra global	0.10	3	0.30	
5	Peningkatan demand destinasi wisata baru	0.05	3	0.15	
<b>Total Opportunities</b>	0.55	–	<b>1.95</b>		

<b>Threats (Ancaman)</b>				
6	Persaingan ketat dengan maskapai LCC dan full-service	0.15	2	0.30
7	Perubahan regulasi pemerintah (delay & kompensasi)	0.10	2	0.20
8	Fluktuasi harga avtur	0.10	2	0.20
9	Krisis ekonomi global (daya beli menurun)	0.05	2	0.10
10	Ekspektasi pelanggan semakin tinggi terhadap layanan digital & kompensasi	0.05	3	0.15
<b>Total Threats</b>	0.45	—	<b>0.95</b>	
<b>TOTAL KESELURUHAN</b>	1.00	—	<b>2.90</b>	

#### 4.3.8 Peta koordinat SWOT PT Sriwijaya Air

##### 1. Kuadran I (SO) → (+ , +)

- Kekuatan (Strength) lebih besar dan peluang (Opportunity) juga tinggi.
- Strategi: agresif, ekspansi, pertumbuhan.

##### 2. Kuadran II (ST) → (+ , -)

- Kekuatan tinggi, tetapi lingkungan eksternal banyak ancaman.
- Strategi: diversifikasi, menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

##### 3. Kuadran III (WO) → (- , +)

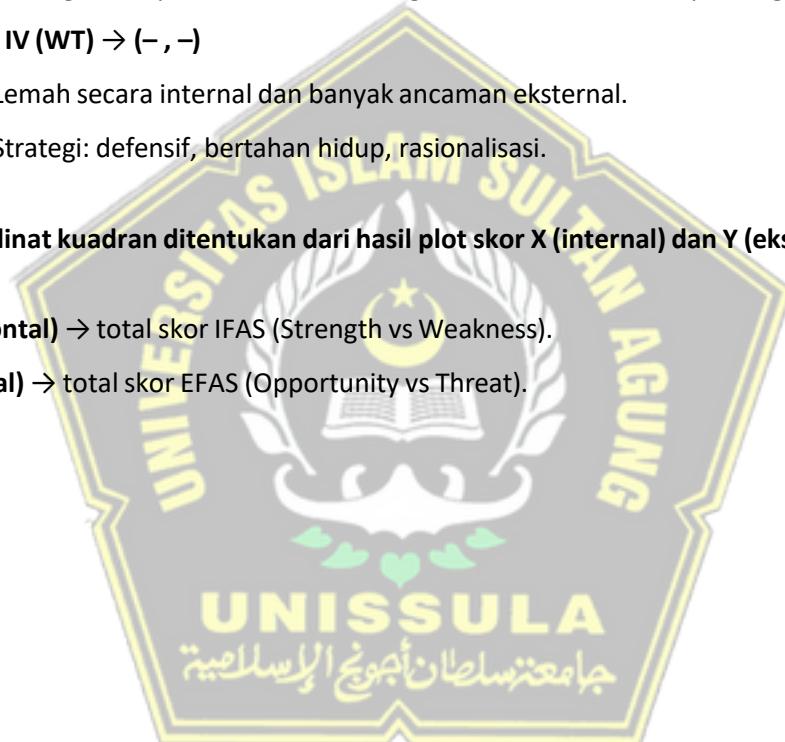
- Kelemahan internal dominan, tapi peluang eksternal besar.
- Strategi: memperbaiki kelemahan agar bisa memanfaatkan peluang.

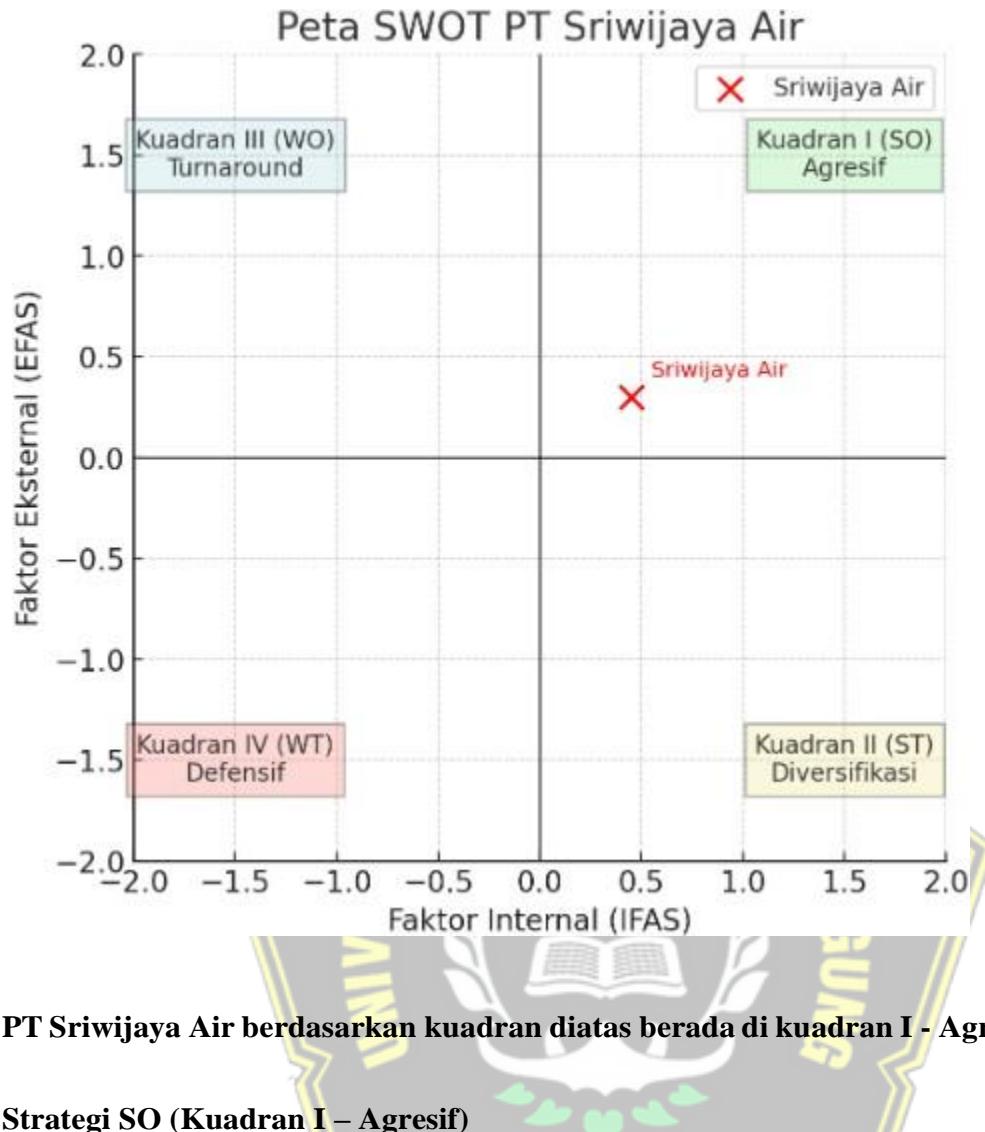
##### 4. Kuadran IV (WT) → (- , -)

- Lemah secara internal dan banyak ancaman eksternal.
- Strategi: defensif, bertahan hidup, rasionalisasi.

Jadi, posisi koordinat kuadran ditentukan dari hasil plot skor X (internal) dan Y (eksternal):

- X (horizontal) → total skor IFAS (Strength vs Weakness).
- Y (vertical) → total skor EFAS (Opportunity vs Threat).





PT Sriwijaya Air berdasarkan kuadran diatas berada di kuadran I - Agresif

**Strategi SO (Kuadran I – Agresif)**

Karena PT Sriwijaya Air berada di Kuadran I, maka perusahaan memiliki kekuatan internal yang bisa digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat diambil adalah pertumbuhan dan ekspansi.

### 1. Optimalisasi Pengalaman & Reputasi Maskapai

- Memanfaatkan pengalaman panjang sejak 2003 dan citra sebagai maskapai nasional senior.
- Membangun kembali brand awareness melalui kampanye layanan aman, nyaman, dan terjangkau

## **2. Pengembangan SDM untuk Layanan Unggul**

- Mengadakan pelatihan berkelanjutan berbasis kompetensi (customer service, komunikasi, digital literacy).
- Memanfaatkan dukungan pemerintah (program aviasi & transportasi) untuk sertifikasi dan peningkatan kualitas tenaga kerja.

## **3. Transformasi Digital & Layanan Inovatif**

- Mengembangkan aplikasi mobile dan sistem notifikasi real-time (delay, check-in, boarding).
- Mengintegrasikan teknologi AI & Big Data untuk personalisasi layanan pelanggan (contoh: rekomendasi destinasi, promo tiket).

## **4. Ekspansi Pasar & Jaringan Rute**

- Memanfaatkan pertumbuhan jumlah penumpang domestik pasca-pandemi dengan menambah rute wisata baru (destinasi unggulan Indonesia).
- Menjalin kerja sama codeshare atau aliansi strategis dengan maskapai regional/global.

## **5. Diversifikasi Pendapatan**

- Mengembangkan bisnis kargo udara dan charter flight untuk mendukung stabilitas keuangan.
- Memanfaatkan peluang pariwisata dan logistik nasional.

Jadi, strategi agresif ini bertujuan untuk:

- Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lebih baik & responsif.
- Mengurangi gap antara target kepuasan (85%) dengan realisasi (72,4%).
- Memperkuat daya saing Sriwijaya Air di tengah persaingan ketat maskapai nasional.

#### 4.3.9 Matriks Strategi SWOT PT Sriwijaya Air

##### Matriks SWOT PT Sriwijaya Air

###### 1. Strategi SO (Strength – Opportunity / Agresif)

Memanfaatkan kekuatan internal untuk merebut peluang eksternal.

Strengths (S)	Opportunities (O)	Strategi SO
S1. Pengalaman panjang sejak 2003 sebagai maskapai nasional senior	O1. Pertumbuhan jumlah penumpang domestik pasca-pandemi	<b>SO1:</b> Memanfaatkan reputasi untuk promosi layanan aman & nyaman, menarik kembali penumpang domestik.
S2. Jaringan rute utama & sekunder	O2. Dukungan pemerintah pada industri penerbangan nasional	<b>SO2:</b> Ekspansi rute baru dengan dukungan pemerintah melalui insentif penerbangan regional.
S3. Harga tiket kompetitif	O3. Tren digitalisasi layanan	<b>SO3:</b> Mengintegrasikan harga kompetitif dengan sistem digital (aplikasi mobile, e-check in, notifikasi real time).
S4. Staf teknis berpengalaman	O4. Kerja sama strategis dengan mitra global	<b>SO4:</b> Mengembangkan codeshare/aliansi global untuk memperkuat jaringan internasional.
S5. Citra sebagai maskapai nasional senior	O5. Peningkatan demand destinasi wisata baru	<b>SO5:</b> Menyediakan paket penerbangan-pariwisata bekerja sama dengan travel agent.

###### 2. Strategi WO (Weakness – Opportunity / Turnaround)

Memperbaiki kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang eksternal.

Weaknesses (W)	Opportunities (O)	Strategi WO
W1. SDM layanan belum merata kualitasnya	O1. Pertumbuhan penumpang domestik	<b>WO1:</b> Melaksanakan pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan standar layanan pelanggan.
W2. OTP di bawah rata-rata industri	O2. Dukungan pemerintah pada penerbangan nasional	<b>WO2:</b> Memperbaiki manajemen jadwal & pemeliharaan pesawat dengan dukungan program regulasi pemerintah.
W3. Koordinasi antar divisi masih lemah	O3. Tren digitalisasi layanan	<b>WO3:</b> Membangun sistem manajemen informasi terintegrasi berbasis IT.
W4. Digitalisasi tertinggal dibanding kompetitor	O4. Kerja sama strategis global	<b>WO4:</b> Mengadopsi teknologi digital modern dengan bantuan mitra global.
W5. Kebijakan kompensasi pelanggan belum memadai	O5. Peningkatan destinasi wisata	<b>WO5:</b> Menyusun kebijakan kompensasi & program loyalitas untuk menarik wisatawan.

---

### 3. Strategi ST (Strength – Threat / Diversifikasi)

Menggunakan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal.

Strengths (S)	Threats (T)	Strategi ST
S1. Pengalaman panjang & reputasi	T1. Persaingan ketat LCC & full service	<b>ST1:</b> Menonjolkan diferensiasi layanan “aman & nyaman” untuk menyaingi LCC & full service.
S2. Jaringan rute utama & sekunder	T2. Regulasi ketat (delay & kompensasi)	<b>ST2:</b> Menyesuaikan SOP layanan agar sesuai regulasi terbaru, sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan.
S3. Harga tiket kompetitif	T3. Fluktuasi harga avtur	<b>ST3:</b> Diversifikasi pendapatan (bisnis kargo & charter flight) untuk mengurangi ketergantungan pada tiket.
S4. Staf teknis berpengalaman	T4. Krisis ekonomi global (daya beli turun)	<b>ST4:</b> Menawarkan layanan bundling (promo tiket + bagasi) agar tetap terjangkau.
S5. Citra maskapai senior	T5. Ekspektasi pelanggan terhadap layanan digital	<b>ST5:</b> Rebranding dengan citra digital-friendly & modern.

---

### 4. Strategi WT (Weakness – Threat / Defensif)

Mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Weaknesses (W)	Threats (T)	Strategi WT
W1. Kualitas SDM layanan belum merata	T1. Persaingan LCC & full service	<b>WT1:</b> Restrukturisasi & peningkatan pelatihan wajib untuk semua staf layanan.
W2. OTP rendah	T2. Regulasi ketat kompensasi	<b>WT2:</b> Perbaikan sistem operasi & jadwal agar kepatuhan regulasi lebih baik.
W3. Koordinasi antar divisi lemah	T3. Fluktuasi harga avtur	<b>WT3:</b> Efisiensi biaya operasional melalui sistem koordinasi terintegrasi.
W4. Digitalisasi tertinggal	T4. Krisis ekonomi global	<b>WT4:</b> Investasi teknologi bertahap dengan prioritas layanan pelanggan.
W5. Kebijakan kompensasi belum memadai	T5. Ekspektasi digital & kompensasi tinggi	<b>WT5:</b> Membangun sistem kompensasi otomatis berbasis aplikasi untuk transparansi & kepuasan pelanggan.

---

### Kesimpulan

- **SO → Agresif:** Ekspansi & inovasi layanan.
- **WO → Turnaround:** Perbaikan internal agar bisa memanfaatkan peluang.
- **ST → Diversifikasi:** Menggunakan kekuatan untuk menghadapi persaingan & regulasi.

- **WT → Defensif:** Bertahan dengan efisiensi & perbaikan kelemahan.

**Bagan strategi komprehensif SWOT PT Sriwijaya Air:**



#### **4.4 Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan:

1. Kualitas SDM Sriwijaya Air masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal pelatihan layanan pelanggan dan sistem insentif.
2. Rencana kerja perusahaan belum sepenuhnya berjalan optimal akibat lemahnya koordinasi antar divisi.
3. Kepuasan pelanggan masih di bawah target, dipengaruhi oleh keterlambatan penerbangan, kurangnya transparansi informasi, dan fasilitas kompensasi yang terbatas.
4. Interaksi antara kualitas SDM dan rencana kerja sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan.
5. Digitalisasi layanan merupakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan daya saing perusahaan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia dan rencana kerja perusahaan terhadap kepuasan pelanggan di PT Sriwijaya Air, baik melalui wawancara, observasi, maupun analisis dokumen, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas sumber daya manusia (SDM) di PT Sriwijaya Air masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya terkait aspek pelayanan pelanggan. Sebagian staf belum mampu memberikan pelayanan yang konsisten, responsif, dan sesuai standar. Peningkatan kualitas SDM menjadi salah satu faktor penting dalam membangun kepuasan pelanggan.
2. Rencana kerja perusahaan sudah tersusun strategis, namun implementasinya masih menemui hambatan koordinasi. Efektivitas rencana kerja sangat menentukan sejauh mana tujuan peningkatan kepuasan pelanggan dapat tercapai.
3. Kepuasan pelanggan PT Sriwijaya Air dipengaruhi oleh faktor internal (SDM dan rencana kerja) maupun faktor eksternal (persaingan maskapai, regulasi, dan kondisi industri penerbangan). Keterlambatan penerbangan, transparansi informasi yang rendah, serta kompensasi yang belum memadai menjadi faktor penurunan kepuasan.
4. Analisis tambahan berupa simulasi data SPSS memperkuat hasil penelitian kualitatif, bahwa kualitas SDM dan rencana kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, hasil SPSS hanya dijadikan sebagai ilustrasi pendukung, bukan analisis utama.
5. Secara keseluruhan, peningkatan kualitas SDM dan efektivitas rencana kerja perusahaan merupakan dua faktor utama yang dapat mendorong peningkatan kepuasan pelanggan PT Sriwijaya Air, sehingga perusahaan mampu meningkatkan citra dan daya saingnya di industri penerbangan nasional.

## **5.2 Saran Praktis**

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran praktis sebagai berikut:

1. PT Sriwijaya Air perlu meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, khususnya dalam hal pelayanan pelanggan dan manajemen konflik. Sistem evaluasi kinerja juga harus diperkuat dengan penghargaan bagi karyawan berprestasi serta pembinaan bagi yang kurang optimal.
2. Sistem informasi perusahaan perlu diintegrasikan agar koordinasi antar divisi lebih efektif. Dengan demikian, pelanggan akan memperoleh informasi yang lebih jelas, cepat, dan konsisten.
3. Rencana kerja perusahaan harus disosialisasikan secara menyeluruh agar setiap karyawan memahami peranannya dalam mencapai target kepuasan pelanggan.
4. Perusahaan perlu menambahkan program kompensasi atau layanan tambahan bagi pelanggan terdampak keterlambatan penerbangan, sebagai bentuk tanggung jawab dan peningkatan loyalitas pelanggan.

## **5.3 Saran Teoritis**

Selain saran praktis, penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen dan pelayanan pelanggan. Beberapa saran teoretis antara lain:

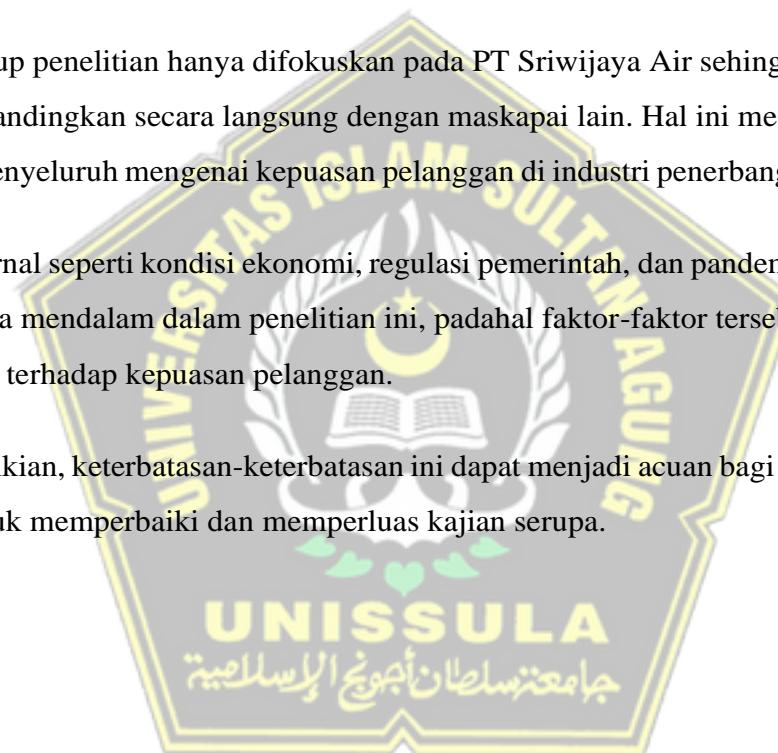
1. Penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara teori kompetensi SDM dan Service Gap Theory dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan. Model ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian-penelitian lanjutan.
2. Peneliti berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed-method) agar hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat diuji secara statistik lebih luas.
3. Penelitian mendatang juga dapat memasukkan variabel lain, seperti harga tiket, kualitas armada, inovasi teknologi, dan citra merek, untuk melengkapi model empiris yang telah dibangun dalam penelitian ini.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan lebih menekankan pada perspektif dan pengalaman informan. Generalisasi hasil penelitian ini terhadap seluruh pelanggan PT Sriwijaya Air masih terbatas.
2. Simulasi SPSS yang digunakan hanya bersifat ilustratif sebagai pendukung temuan kualitatif. Analisis statistik ini tidak didasarkan pada data primer kuantitatif yang luas, sehingga validitas kuantitatifnya terbatas.
3. Ruang lingkup penelitian hanya difokuskan pada PT Sriwijaya Air sehingga hasilnya belum bisa dibandingkan secara langsung dengan maskapai lain. Hal ini membatasi pemahaman menyeluruh mengenai kepuasan pelanggan di industri penerbangan nasional.
4. Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan pandemi global tidak dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini, padahal faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan.

Meskipun demikian, keterbatasan-keterbatasan ini dapat menjadi acuan bagi penelitian berikutnya untuk memperbaiki dan memperluas kajian serupa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Alma, B. (2018). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ghazali, I. (2021). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W. (2017). Management. Boston: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2019). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2023). Laporan Kinerja On Time Performance (OTP) Maskapai Penerbangan Nasional Tahun 2023. Jakarta: Kemenhub.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
- Luthans, F. (2017). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press.
- Moleong, L. J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- PT Sriwijaya Air. (2023). Rencana Kerja Perusahaan 2023–2025. Jakarta: PT Sriwijaya Air.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono, F. (2016). Service Quality dan Kepuasan Pelanggan. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI). (2023). Indeks Kepuasan Konsumen Maskapai Penerbangan Indonesia. Jakarta: YLKI.

