

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Usaha industri restoran merupakan peluang bisnis yang menjanjikan. Besarnya jumlah penduduk dan tingginya pertumbuhan penduduk di Indonesia merupakan pangsa pasar yang besar bagi bisnis ini, karena setiap penduduk adalah konsumen yang melakukan kegiatan konsumsi. Menurut Marsum (2001), restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial yang menyelenggarakan pelayanan yang baik kepada semua tamunya baik berupa makan dan minum. Pelaku utama dalam menjalankan roda bisnis restoran adalah karyawan. Karyawan yang bekerja di restoran dikenal dengan istilah *waiter*. Sugiarto (1996) menjelaskan bahwa *waiter/s* ialah karyawan restoran yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melayani kebutuhan makanan dan minuman bagi para pelanggan secara profesional.

Dalam melayani kebutuhan makanan dan minuman diperlukan karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik, yakni yang bekerja sesuai dengan *standart operating procedures* (SOP) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. SOP digunakan sebagai pedoman untuk mengarahkan dan mengevaluasi suatu pekerjaan (Aries, 2007). Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas tersebut tercermin dari kinerja.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik (Gibson, dkk., 2008). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran dari setiap organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini agar dapat memperoleh kinerja yang baik maka diperlukan kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Cambell, dkk., dalam Cascio, 1998).

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan. Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Senada dengan yang disampaikan Trisnaningsih (2007) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2006) menyatakan bahwa aspek dalam penilaian kinerja yakni; kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Penelitian tentang kinerja yang dilakukan oleh Fondi (2010) yakni tentang kinerja karyawan PT. Indofood Sukses Makmur cabang Pekanbaru, didapati adanya penurunan kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dengan adanya penurunan jumlah produksi dan peningkatan absensi keterlambatan karyawan pada tahun 2007 hingga 2009. Pada tahun 2008 PT. Indofood Sukses Makmur cabang Pekanbaru terjadi penurunan produksi sebesar 4,66 %, harusnya dengan adanya penambahan karyawan dari 109 menjadi 118 maka akan semakin besar pula jumlah produksi yang dihasilkan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian ini, penelitian ini dilakukan di Waroeng Group cabang Yogyakarta yang bergerak di bidang industri restoran. Jumlah karyawan di setiap *outlet* disesuaikan dengan pendapatan *outlet* tersebut. Jika outlet tersebut masuk dalam kategori pendapatan sangat baik maka jumlah karyawannya antara 18 sampai 20, untuk kategori baik jumlah karyawan antara 15 sampai 17 karyawan, dan kategori sedang terdiri dari antara 11-14

karyawan. Pengkategorian ini bertujuan untuk membagi beban kerja yang sama untuk setiap karyawan.

Waroeng Group mendapati adanya komplain dari para pengunjung restoran. Komplain terhadap pelayanan untuk Waroeng Group dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 terdapat 62 komplain, pada tahun 2013 terdapat 83 komplain, pada tahun 2014 terdapat 87 komplain, pada tahun 2015 terdapat 97 komplain dan pada tahun 2016 terdapat 102 komplain. Berdasarkan data dari divisi *Human Resource Development* (HRD) Waroeng Group terkait, surat peringatan yang telah diterbitkan dari tahun 2013 hingga 2016 mengalami peningkatan, tahun 2013 sebanyak 57 surat peringatan, tahun 2014 terdapat 84 surat peringatan, tahun 2015 terdapat 97 surat peringatan dan pada tahun 2016 terdapat 124 surat peringatan. Tujuan dari diterbitkannya surat peringatan adalah sebagai bentuk peringatan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran, atau yang bekerja tidak sesuai dengan ketentuan.

Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan di empat *outlet* Waroeng Group cabang Yogyakarta yang dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 sampai dengan 28 Agustus 2016 antara pukul 12.00 sampai dengan pukul 15.00 WIB, didapati karyawan tidak melakukan pelayanan kepada pengunjung sesuai dengan SOP yang telah ditentukan. Ketika ada pengunjung datang, karyawan tersebut tidak memberikan salam, tetapi malah terlihat sedang asyik berbincang-bincang dengan karyawan lain. Berdasarkan dari SOP seharusnya ketika ada pengunjung yang datang, karyawan wajib berdiri, memberikan salam dan menanyakan kepada pengunjung ingin duduk di meja sebelah mana.

Hasil kunjungan di *outlet* lainnya, ketika membuat minuman *Milk Shake*, didapati karyawan tidak menggunakan alat ukur dan menakarnya sesuai *standart*. Sesuai SOP pembuatan minuman *Milk Shake*, untuk ukuran *ice cream* sebanyak dua sendok takar, es batu sebanyak dua

sendok takar dan air sebanyak satu gelas takar, tetapi yang terjadi karyawan dalam membuat minuman *Milk Shake* mengambil es batu tidak dengan menggunakan sendok takar tetapi menggunakan mangkuk yang harusnya mangkuk tersebut digunakan untuk kuah steak. Hal ini mencerminkan salah satu aspek dari kinerja yakni kualitas kerja karyawan yang dinilai kurang karena tidak mengikuti SOP yang ditentukan.

Dinilai dari aspek efektifitas, penulis mendapati karyawan bagian dapur dalam memanggang *plate* yakni tempat yang digunakan untuk menyajikan steak, *plate* dibakar terlalu panas sampai mengeluarkan asap. Hal ini dapat menyebabkan pemborosan kuah steak, karena semakin panas *plate* maka kuah akan mudah menguap dan kering, sehingga kuah yang digunakan akan semakin banyak. Terlihat karyawan menggunakan dua sendok takar kuah dalam membuat satu menu steak. Sesuai dengan SOP penyajian, seharusnya *plate* dibakar dengan panas yang sedang dan tidak mengeluarkan asap. Kuah yang digunakan untuk menyajikan satu menu steak adalah sebanyak satu sendok takar.

Hasil wawancara kepada pengunjung di *outlet* Waroeng Steak & Shake cabang Gejayan Yogyakarta pada tanggal 23 Februari 2016, didapati karyawan tidak melakukan pengecekan ulang terhadap menu pesanan yang dipesan oleh pengunjung. *French fries* pesanan pengunjung tidak diantarkan sampai pengunjung tersebut pulang. Berdasarkan dari SOP pengantaran menu seharusnya karyawan melakukan pengecekan antara nota *order* dari pengunjung dengan jumlah pesanan yang sudah diantar ke meja apakah ada yang masih kurang atau tidak, dan jika ternyata masih ada yang belum diantar, maka karyawan harus segera mengantarkannya. Berdasarkan dari aspek kuantitas dan ketepatan waktu, karyawan tidak menyajikan makanan sesuai dengan jumlah yang dipesan oleh pengunjung serta karyawan tidak menyajikan makanannya diawal waktu.

Hasil wawancara kepada *Manager Outlet* Bebek Goreng Haji Slamet cabang Yogyakarta yang dilakukan tanggal 05 Maret 2016. *Manager Outlet* menyatakan bahwa ada beberapa kendala dalam menjalankan tugasnya, diantaranya adalah dalam hal mengatur atau mengarahkan karyawan. Karyawan sudah diberikan arahan untuk melakukan tugasnya dengan baik, tetapi arahan itu hanya dilakukan berapa hari saja, kemudian karyawan tersebut akan kembali mengulang lagi kesalahannya. Ada karyawan yang sedang bertugas kemudian ketika hendak istirahat, tugas tersebut tidak diselesaikan terlebih dahulu, jadi masih meninggalkan pekerjaan untuk karyawan lain yang menggantikan, seperti piring kotor tidak dicuci semua, tetapi hanya dicuci sebagian saja dan sambal habis tidak segera dibuat tetapi ditinggal begitu saja, sesuai dengan SOP seharusnya karyawan wajib menyelesaikan tugasnya sebelum karyawan meninggalkan tempat tugas. Karyawan yang harus selalu diberi arahan atau harus diingatkan dalam melakukan tugasnya, adalah salah satu wujud karyawan yang tidak mandiri, yakni tidak menjalankan tugasnya secara mandiri dan membutuhkan pengawasan dari atasan dalam melakukan tugasnya.

Hasil wawancara kepada karyawan Waroeng Ayam Kampoeng tanggal 10 Maret 2016. Ketika penulis menanyakan kendala dalam bertugas, karyawan tersebut menyatakan bahwa tidak ada kendala dalam menjalankan tugasnya, namun karyawan tersebut ingin keluar dari pekerjaannya yang sekarang. Karyawan tersebut ingin untuk keluar dari Waroeng Ayam Kampoeng karena ingin mencari pekerjaan lain, mencari pengalaman kerja yang lain dan ingin bekerja didekat rumah. Keinginan karyawan untuk pindah kerja, serta tidak ingin mempertahankan dirinya di perusahaan saat ini merupakan salah satu wujud dari aspek komitmen kerja karyawan, dimana karyawan berusaha untuk mencari pekerjaan lainnya. Seharusnya setiap karyawan mempunyai

komitmen kerja yang tinggi di perusahaan, sebagai bentuk tanggung jawab karyawan kepada perusahaan.

Berdasarkan dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Waroeng Group cabang Yogyakarta dapat dikatakan kurang dan tidak sesuai dengan yang telah ditentukan oleh Perusahaan. Seharusnya karyawan melakukan pekerjaan sesuai Peraturan Perusahaan dan *standart operating procedures* (SOP). Penelitian tentang kinerja ini sangat penting untuk dilakukan, mengingat usaha restoran adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan makanan, kinerja dari karyawan yang diwujudkan dalam kualitas pelayanan terhadap pelanggan, berpengaruh besar terhadap keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Jika sebuah restoran tidak memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, maka akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang pada akhirnya pelanggan akan meninggalkan restoran tersebut. Kepuasan pelanggan adalah keluaran dari proses kinerja sebuah perusahaan yang dirasakan oleh seorang konsumen, di mana hasilnya sesuai dengan harapan konsumen tersebut (Kotler, 2000). Berdasarkan hasil penelitian Djati & Darmawan (2005) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya, kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pelanggan, kemudian kepercayaan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kesetiaan pelanggan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Gibson (2008) yang pertama adalah faktor individu. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. Yang kedua adalah faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja, yang terakhir adalah faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga sesuai dengan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Syaiin (1997) dengan judul tesis; Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinis Spesialis Bestari Medan, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai Klinik Bestari Medan.

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau pegawai terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2005). Hal ini sejalan dengan Spector (1997) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan.

Adapun aspek-aspek kepuasan kerja menurut Spector (1997) antara lain; *pay* yakni kepuasan imbalan jasa berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya, *promotion* yakni kepuasan akan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan, *supervision* yakni kepuasan akan atasan langsung karyawan, *fringe benefit* yakni kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan, *contingent reward* yakni kepuasan akan penghargaan karena pencapaiannya yang baik, *operation conditioning* yakni kepuasan akan peraturan dan prosedur yang ada di perusahaan, *coworker* yakni

kepuasan akan teman kerja, *nature of work* yakni kepuasan akan jenis pekerjaan yang dilakukan, *communication* yakni kepuasan akan komunikasi di dalam sebuah perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih kepuasan kerja sebagai salah satu faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini didasarkan pada temuan di lapangan. Dari hasil wawancara kepada karyawan Waroeng Group cabang Yogyakarta yang dilakukan di empat outlet pada tanggal 23 Februari sampai dengan 28 Agustus 2016. Penulis mendapati keluhan dari karyawan, pertama karyawan mengeluhkan tidak adanya perbedaan gaji antara karyawan yang senior dengan karyawan baru. Sistem penggajian Waroeng Group berubah sejak tahun 2015, perubahan ini membuat karyawan senior yang di tempatkan di *outlet* yang tidak mencapai target penjualan mendapat gaji yang sama dengan karyawan baru. *Outlet* yang tidak mencapai target penjualan, tidak mendapat tambahan bonus, jadi gaji yang diterima karyawan sesuai dengan upah minimum kota (UMK) yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Selanjutnya penulis mendapati karyawan yang mengeluhkan tentang tidak adanya jenjang karir yang jelas, karyawan yang dekat dengan atasan maka karyawan tersebut yang dipromosikan untuk naik jabatan. Harapan dari karyawan adalah perusahaan mempunyai sistem jenjang karir yang jelas dan terbuka. Dari aspek *supervision*, karyawan menilai atasan yang ada di tempat kerjanya kurang peduli terhadap staf. Menurut karyawan atasan tidak dapat menjadi penengah ketika ada konflik antar karyawan, serta atasan dinilai tebang pilih dalam memberikan teguran kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Atasan dinilai tidak berani memberikan teguran kepada karyawan yang lebih senior darinya, atasan hanya berani memberikan teguran kepada karyawan baru.

Sitem jaminan sosial untuk karyawan, Waroeng Group mendaftarkan karyawan sebagai peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan. Jaminan yang diberikan

berupa Jaminan Kematian, Jaminan Kecelakaan Kerja serta Jaminan Hari Tua. Harapan dari karyawan adalah perusahaan juga mengikutkan karyawan ke dalam Jaminan Pensiun, agar karyawan merasa aman ketika memasuki masa pensiun nanti. Dari aspek *contingent reward*, karyawan merasa hasil kerjanya selama ini kurang dihargai. Karyawan merasa sudah melakukan kerja secara optimal, tetapi penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sama dengan karyawan yang melakukan kerjanya secara biasa saja dan tidak ada perbedaannya. Harapan dari karyawan adalah ada perbendaan antara karyawan yang melakukan kerjanya secara optimal dengan karyawan yang melakukan kerjanya dengan biasa, karyawan menginginkan ada bonus tambahan atau yang lainnya.

Kebijakan-kebijakan perusahaan yang terjadi dinilai tidak berpihak kepada karyawan. Ketika hari raya Idul Fitri, setiap karyawan mendapat bantuan transport dari kota penempatan sampai ke kota asal. Pada mudik tahun 2016 terjadi perubahan dalam ketentuan perhitungan transport, karyawan mendapat bantuan transport dihitung dari kota interview sampai ke kota penempatan. Dengan adanya kebijakan tersebut, didapati beberapa karyawan tidak mendapat transport lebaran. Harapan dari karyawan adalah karyawan tetap mendapat bantuan transport lebaran seperti ketentuan sebelumnya. Dari aspek *coworker*, penulis menemukan ada karyawan yang mengajukan pindah ke *outlet* lain dengan alasan tidak cocok dengan rekan kerjanya. Rekan kerja diirasa tidak membuat nyaman, berperilaku tidak sopan serta kurang menghargai karyawan lain. Karyawan tersebut menceritakan bahwa barang pribadi miliknya sering berpindah tempat. Yang terjadi adalah ada karyawan yang menggunakan barang milik karyawan lain tanpa seijin pemiliknya.

Dari aspek *nature of work* yakni kepuasan kerja akan jenis pekerjaan. Karyawan merasa bahwa pekerjaan saat ini hanya dijalani begitu saja guna mencukupi kebutuhan hidup. Pekerjaan

sebagai *waiter/s* sebenarnya bukan pekerjaan yang karyawan inginkan, serta pekerjaan yang dapat membuat karyawan merasa lebih senang, karyawan mengaku lebih senang bekerja sebagai pekerja kantoran dari pada sebagai *waiter/s*. Selanjutnya dari aspek *communication* karyawan mengaku tidak mempunyai komunikasi yang baik, baik komunikasi yang terbentuk dengan atasan maupun dengan teman sekerja. Atasan dinilai oleh karyawan mempunyai bahasa yang tidak halus atau sopan ketika menyampaikan perintah kerja serta terkadang menyampaikan dengan nada suara yang tinggi. Rekan kerja juga terkadang menggunakan kata-kata kotor yang tidak enak untuk didengar.

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci utama karyawan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau rasa puas dan pengalaman yang tidak menyenangkan atau rasa tidak puas. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan membalasnya dengan membantu rekan kerjanya, mengerjakan tugas tambahan dan mendukung tujuan dari organisasinya. Sebaliknya, apabila karyawan kurang merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan akan kurang bersemangat untuk mendukung tujuan dari organisasinya (Suzane & Bryan, 2008).

Secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja pekerja. Menurut konsep *Value Theory*, kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan tercapai kinerja individual tersebut (Wibowo, 2007).

Uraian tersebut menunjukkan pentingnya dilakukan penelitian lebih mendalam pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan Waroeng Group cabang

Yogyakarta. Untuk itu rumusan masalah pada penelitian ini adalah Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan Waroeng Group cabang Yogyakarta?

B. Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pada karyawan Waroeng Group cabang Yogyakarta, dan seberapa besar peran kepuasan kerja yang mampu mendorong kinerja karyawan.

Secara garis besar penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat dalam dua hal, yakni;

1. Manfaat teoritik, yaitu penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan penting terhadap ilmu Psikologi terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai topik kepuasan kerja dengan kinerja,
2. Manfaat praktis penelitian adalah dapat dijadikan masukan berkaitan dengan kebijakan organisasi mengenai cara meningkatkan kinerja karyawan ditinjau dari kepuasan kerja karyawan.