

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Banyak bermunculannya perusahaan di era globalisasi ini membuat situasi persaingan pasar bisnis semakin ketat. Perusahaan-perusahaan yang ada berlomba-lomba untuk menarik pelanggan dan membuat strategi agar pelanggan loyal kepada perusahaannya dengan berbagai cara. Perusahaan juga terus berusaha untuk menjadi yang terdepan dan lebih berkualitas dibanding para pesaingnya. Dalam pemasaran produk, kualitas merupakan hal yang esensial. Kualitas produk atau jasa saja tidak cukup untuk menciptakan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan penyedia produk dan jasa tersebut, tetapi perusahaan harus memiliki nilai lebih lainnya. Jika beberapa perusahaan di pasar bisnis memiliki kualitas produk yang standar atau kurang lebih sama, dengan harga produk yang bersaing dan serupa, maka aspek yang dapat membedakan dan membuat unggul suatu perusahaan adalah pada kualitas pelayanan yang diberikannya kepada pelanggan.(Suprihatmi, 2008).

Pelayanan kepada pelanggan adalah pelayanan yang mendukung produk inti suatu perusahaan (Zeithaml & Bitner, 2006). Pelayanan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari produk dan jasa. Saat ini pelayanan yang berkualitas tidak lagi semata-mata hadiah untuk konsumen dari produsen atau perusahaan (*Grativy*,

2020). Konsumen saat ini tidak lagi hanya membutuhkan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh mereka, tetapi mereka juga ingin diperlakukan dan dilayani dengan baik ketika mereka membeli produk suatu perusahaan.

Beberapa perusahaan berikut ini menekankan pada kualitas pelayanan kepada pelanggan selain pada kualitas produknya. Pada PT. Astra Internasional, kekuatan perusahaan tersebut terletak pada Astra Sentra Servis yang memberikan pelayanan yang mudah dicapai, dapat diandalkan, dan menyediakan produk yang berkualitas bagi para pelanggannya oleh karena itu pengetahuan mengenai kualitas pelayanan harus diberikan kepada semua karyawan (Sari, 2012). Program pendidikan dalam hal layanan konseling, pengetahuan tentang produk, dan manajemen bisnis eceran diberikan kepada karyawannya untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggannya (Wikipedia, 2020).

Begitu juga halnya dengan PT. Diastika Brotakindo. Perusahaan tersebut memberikan yang terbaik untuk pelanggannya dengan terus melakukan inovasi dan perbaikan dalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan (<http://diastika.co.id/> diakses tanggal 27 Desember 2020).

Roy Allen, pendiri pertama A&W, selalu menjaga kualitas *rootber*, pelayanan, kebersihan, dan manfaat yang diberikan kepada pelanggan. Konsistensinya dalam membangun kepercayaan dasar konsumen yaitu dengan menjaga kualitas semua jenis makanan dan pelayanan yang disajikan (<https://republika.co.id/> diakses tanggal 27 Desember 2020)

Kualitas pelayanan yang baik terlihat dari competitor A&W yaitu Mc Donalds. Mc Donalds memberikan pelayanan yang luar biasa dengan keramah-tamahan nya terhadap konsumen yang datang, sehingga bisa dipercaya sebagai rumah makan gudeg ternama dan tersohor di kota Yogyakarta dengan memiliki rasa masakan manis yang identik dengan masakan jawa. Mc Donalds dinilai banyak pihak sebagai salah satu maestro restoran cepat saji yang ada di dunia (Aditya, 2016)

Pare (dalam Peter & Olson, 1999) mengatakan bahwa saat ini sebagian perusahaan yang sangat sukses di dunia dapat meraih keberhasilannya dengan cara merancang organisasinya untuk melayani konsumen dan tetap dekat dengan mereka. Perusahaan tersebut berkomitmen untuk mengembangkan produk dan layanan berkualitas serta menjualnya pada tingkat harga yang memberikan kepuasan bagi konsumen. Komitmen perusahaan tersebut pada akhirnya bertujuan untuk mengutamakan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas pelayanan kepada pelanggan (Zeithaml & Bitner, 2000).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Hadi (2004) yang berjudul Hubungan Persepsi Mutu Pelayanan dan Nilai Konsumen dengan Kepuasan Konsumen pada 138 tamu hotel mendukung pendapat tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kualitas pelayanan dan nilai konsumen terhadap kepuasan konsumen (pelanggan). Kualitas pelayanan yang dipersepsi oleh konsumen (pelanggan) akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Parasuraman (dalam Tjiptono, 2003) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan merupakan penilaian secara umum atau sikap yang berhubungan

dengan superioritas atau keunggulan suatu pelayanan kepada pelanggan. Kualitas pelayanan kepada pelanggan adalah sebagai tindakan penyedia jasa atau pelayanan terhadap pelanggan melalui penyajian produk atau jasa yang sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan (Sugiarto, 1999).

Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan dalam penyampaian merupakan pusat kualitas pelayanan untuk mengimbangi harapan pelanggan (Widianti, 2005). Harapan pelanggan yaitu mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya, ramah, cepat, dan memberikan kesan menyenangkan pelanggannya. Pelayanan dikatakan berkualitas jika pelayanan yang diterima dan dirasakan pelanggan melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan sehingga terwujud kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama di A&W. Cara untuk mewujudkan kepuasan pelanggannya yaitu dengan menjalankan prinsip unggulan A&W. Salah satu prinsip unggulannya adalah memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, yaitu pelayanan yang cepat dan ramah di samping mutu makanan dan kebersihannya (swa.co.id). *Restaurant A&W* juga menciptakan pelayanan yang menyenangkan dan mengesankan para pelanggannya.

A&W adalah sebuah waralaba asing dari Amerika Serikat yang bergerak di bidang makanan yaitu sebagai restoran cepat saji. Sebagai restoran cepat saji, A&W memberikan kualitas pelayanan yang sama pentingnya dengan kualitas produk. Oleh sebab itu, produk yang disajikan tidak dapat dipisahkan dengan cara karyawan menyajikannya .

Prinsip A&W tersebut senada dengan pendapat yang dikatakan oleh Berkowitz et al (1992) bahwa pada restoran cepat saji komposisi di antara kualitas produk dan pelayanan harus seimbang. Pelayanan pada restoran cepat saji adalah unik karena sifatnya menuntut kecepatan dalam penyajian produk. Salah satu unsur prediktor kualitas pelayanan restoran cepat saji adalah individu yang melayani atau memberikan pelayanan (Ramdan dalam mail-archive.com). Dalam suatu perusahaan, yang berperan sebagai penyedia layanan adalah karyawan. Begitu juga halnya di A&W karyawan memainkan peranan yang sangat penting dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan standar dan filosofi A&W yaitu pelayanan yang cepat, akurat, bersahabat, dan memberikan kesan terbaik untuk para pelanggannya .

Berdasarkan hasil wawancara dengan manager dan 5 karyawan A&W Yogyakarta pada hari Rabu 16 november 2019, pelayanan yang diberikan oleh beberapa karyawan A&W Yogyakarta kepada pelanggan belum cukup memuaskan pelanggan, manager, dan karyawan itu sendiri. Dapat dijelaskan dalam hal ini menurut Zeithaml & Bitner (2000)

Ada lima dimensi tentang kualitas pelayanan yaitu : Reliabilitas : Berdasarkan observasi peneliti melihat beberapa di antara karyawan masih ada yang memberikan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar A&W, beberapa karyawan melayani pelanggan tanpa senyum, mengobrol dengan teman saat menyiapkan pesanan, tidak langsung menyiapkan pesanan yang diminta pelanggan tetapi malah mengerjakan hal lain terlebih dahulu, dan terkena *complaint* dari pelanggan akibat karyawan bercanda dengan karyawan lainnya saat

menyiapkan pesanan dan lama menyiapkan pesanan. Beberapa perilaku karyawan di atas mengindikasikan cukup rendahnya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Responsivitas : Restoran siap saji A&W Yogyakarta telah menetapkan standar pelayanan yang berkualitas untuk memuaskan pelanggannya, tetapi beberapa di antara para karyawannya tersebut tidak menjalankan dengan baik dan maksimal standar yang telah ditetapkan tersebut. Keadaan itu merupakan kesenjangan antara standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan penyampaian kualitas pelayanan tersebut kepada pelanggan oleh karyawan, yaitu tidak terantarkannya pelayanan yang telah distandarkan oleh perusahaan (Zeithaml & Bitner, 2000). Lupiyoadi (2001) menyebut keadaan tersebut sebagai *service performance gap*, di mana karyawan tidak mau dan tidak mampu untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pihak manajemen. Pada tahun-tahun sebelumnya, kualitas pelayanan yang diberikan karyawan A&W Yogyakarta menunjukkan performansi yang baik. Penurunan dan kesenjangan kualitas pelayanan yang terjadi pada beberapa karyawan A&W Yogyakarta tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistensian dalam pelayanan.

Jaminan : Berdasarkan observasi jaminan layanan pada A&W Yogyakarta kurang memuaskan terlihat dari pengetahuan karyawan akan menu yang cukup minim seperti ketika pelanggan harus upsize minuman atau menu lain para karyawan A&W Yogyakarta terlihat sangat bingung untuk menentukan harga. Perilaku karyawan yang negatif atau tidak sesuai dengan standar dan keinginan perusahaan dapat menyebabkan sulit terwujudnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Sehingga pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan

untuk membangkitkan kepercayaan pelanggan dan membuat pelanggan merasa aman sangatlah penting dan harus dimiliki oleh semua karyawan A&W.

*Empati* : Beberapa karyawan A&W Yogyakarta yang diwawancarai peneliti mengatakan bahwa semangat kerja mereka menurun. Pelayanan yang mereka berikan tidak maksimal dan banyak yang tidak sesuai dengan prosedur pelayanan di A&W. Beberapa hal yang mereka keluhkan di perusahaan, contohnya yaitu tentang atasannya yang kurang kooperatif dan adil, imbalan yang tidak sesuai dengan kerja yang mereka berikan untuk perusahaan, kebijakan perusahaan yang menyangkut kesejahteraan dan hak karyawan yang tidak tersampaikan secara jelas dan terbuka, beban dari tekanan pekerjaan yang cukup tinggi, dan interaksi serta kerjasama dengan rekan kerja yang tidak lagi menyenangkan. Keadaan-keadaan yang dialami para karyawan itu membuat empati antar karyawan dan karyawan terhadap pelanggan berkurang sehingga pemahaman akan kebutuhan pelanggan menurun.

*Tangibilitas* : Dalam lingkungan kerja mencakup kehangatan, kepercayaan untuk menggambarkan suasana kerja yang dipersepsikan karyawan guna manfiskan dan mengerti lingkungan kerja. Dengan adanya kehangatan dan kepercayaan kerja dapat berdampak positif dalam pekerjaan, para karyawan jadi mempedulikan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk dijaga kebersihannya, dan melengkapi material promosi yang kurang sehingga bisa mengundang datangnya konsumen untuk menikmati kenyamanan di A&W.

Selain itu beberapa fenomena yang penulis amati pada A&W Yogyakarta ialah, komunikasi antar karyawan A&W Yogyakarta berjalan kurang baik,

minimnya kepercayaan dan dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, kecenderungan terjadi konflik dengan proses penyelesaian yang belum maksimal dan karyawan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh adanya perbedaan beban kerja yang diberikan perusahaan terhadap pekerja yang selevel sehingga pekerja merasa tidak diberi perhatian dan perlakuan yang sama dan menimbulkan kecemburuan antar sesama dan mengakibatkan sering terjadi konflik antar karyawan. Prestasi kerja yang diberikan tidak mendapat reward dari perusahaan dan dianggap hanya sebagai kewajiban yang harus dipenuhi sehingga karyawan merasa kurang dihargai. Kurangnya arahan dari pimpinan terhadap kewajiban atas pekerjaan yang harus diemban sehingga karyawan menjadi kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Fenomena tersebut dapat menunjukkan iklim organisasi yang kurang positif.

Iklim organisasi merupakan persepsi atau pemaknaan dan interpretasi terhadap pengalaman-pengalaman yang dirasakan karyawan tersebut selama bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan lingkungan psikologis dan sosialnya. Individu di organisasinya memberikan pemaknaan dan penilaian tersebut berdasarkan atas apa yang ia rasakan mengenai suasana kerja dan dimensi-dimensi di dalam organisasinya yang berhubungan dengan kesejahteraan mereka. Davis & Newstrom (1994) menjelaskan bahwa suasana organisasi yang dipersepsikan, yang disebut sebagai iklim organisasi, dapat menentukan sejauh mana individu merasa betah menjadi anggota suatu organisasi dan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas dan kualitas hasil kerjanya. Kualitas

hasil kerja salah satunya yaitu kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan merupakan bentuk performansi yang identik dengan perilaku karyawan di perusahaan. Perilaku karyawan tersebut di perusahaan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Iklim organisasi yang positif terwujud ketika karyawan mempersepsi positif suasana, dimensi-dimensi, praktek, dan prosedur di tempat kerjanya (Yuliana, 2007). Hasilnya yaitu sikap dan perilaku karyawan yang timbul pun positif dan mendukung ke arah pemberian pelayanan yang berkualitas. Berdasarkan uraian teori dan fakta yang telah dijabarkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan A&W Yogyakarta

Iklim organisasi merupakan suatu kesatuan yang berdasarkan pada pola-pola yang diterima pada perilaku dan pengalaman khusus karyawan dalam suatu organisasi (Ashkanasy et al, 2000).

Iklim organisasi dapat diartikan sebagai keadaan ketika karyawan merasakan berbagai situasi yang ada dalam lingkungan organisasinya sehingga menghasilkan interpretasi terhadap organisasi tersebut (Smither, 1998). Schneider (1990) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu. James (dalam Ashkanasy et al, 2000) mengatakan bahwa iklim organisasi melibatkan persepsi dan pengalaman orang-orang di tempat kerjanya yang mencakup kehangatan, kepercayaan, dinamisme, ambiguitas peran, dan dimensi afeksilainnya.

Iklm organisasi dapat dijadikan indikator untuk menggambarkan suasana kerja yang dipersepsi karyawan guna menafsirkan dan mengerti lingkungan kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai perbedaan dalam menangkap dan mempersepsi suasana kerja, misalnya seorang karyawan menganggap suasana kerja yang ada tidak menyenangkan sehingga sebagai suatu tekanan kerja. Karyawan lainnya kemungkinan menganggap suasana kerja tersebut menyenangkan sehingga dirasakannya sebagai semangat kerja.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan pada karyawan A&W Yogyakarta serta sumbangan efektif iklim organisasi pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan A&W Yogyakarta.

## **C. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis, yaitu:

### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam penerapan ilmu psikologi di bidang industri dan organisasi terutama tentang iklim organisasi dan kualitas pelayanan.

### 2. Manfaat praktis

Manfaat lain dari hasil penelitian ini yaitu penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan dan karyawan perusahaan, pada A&W Yogyakarta khususnya, dalam mengembangkan dan menciptakan suasana

lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan sehingga nantinya dapat tercipta iklim organisasi yang positif dan dapat menciptakan kualitas pelayanan yang tinggi