

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Seiring dengan kemajuan teknologi dan informasi juga pembangunan, semakin menuntut organisasi untuk mengikuti dan menyesuaikan dengan hal tersebut. Adanya pasar bebas, baik organisasi atau perusahaan khususnya yang bergerak di bidang jasa, saling berlomba untuk memenuhi kepuasan klien atau pelanggannya. Berbagai macam pendekatan dilakukan untuk menarik simpati masyarakat baik melalui peningkatan sarana dan prasarana berteknologi tinggi maupun dengan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Semakin banyak perusahaan sejenis yang beroperasi di bidang jasa yang sama untuk ditawarkan akan menambah daya saing dalam dunia industri bidang jasa. Agar dapat memiliki keunggulan kompetitif dalam skala global, perusahaan harus mampu melakukan pekerjaan lebih baik, yaitu mempunyai kualitas dan barang yang baik yang dapat diterima oleh konsumen.

Hotel sebagai salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa memiliki keharusan untuk menjamin kualitas layanan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada konsumen. Hotel S sebagai salah satu hotel berbintang di Pangkal Pinang selalu berusaha memberikan kualitas layanan terbaik. Salah satu misi Hotel S yaitu bertujuan untuk memberikan pelayanan hotel dan *resort* yang berkualitas dengan pelayanan perhotelan Indonesia yang ramah. Sampai saat ini masalah yang selalu dihadapi oleh Hotel S adalah masalah

penanganan keluhan konsumen, yaitu masih seringnya pelanggan mengeluhkan pelayanan yang diberikan karyawan yang dirasa belum memuaskan.

Peningkatan kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Kualitas layanan adalah keseluruhan karakteristik tampilan karyawan dalam memberikan pelayanan yang konsisten dan berkelanjutan dalam rangka memenuhi harapan konsumen (Dessler, 2004; Schuler dan Jackson, 1997).

Kualitas pelayanan yang baik sering dijadikan ukuran citra sebuah perusahaan jasa di mata pelanggan, kualitas layanan juga merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti salon, rumah sakit, bank, dan hotel (Bellou dan Thanopoulos, 2006). Karakteristik umum dari pekerjaan-pekerjaan yang bergerak di bidang jasa tersebut adalah interaksi intensif dengan konsumen, sehingga manajemen harus memperhatikan apakah karyawan telah melakukan yang terbaik untuk menyenangkan konsumen (Robbins dan Judge, 2008).

Russel dan Taylor (2000) kualitas layanan yang baik ditunjukkan oleh hal-hal sebagai berikut; (a) *Time and timeliness*, menunjukkan berapa lama pelanggan harus menunggu pelayanan dan diselesaikan pada waktunya, (b) *Completeness*, menunjukkan apakah yang diminta pelanggan disediakan, (c) *Courtesy*, menunjukkan bagaimana pelanggan dilayani oleh pekerja, (d) *Accessibility and convenience*, menunjukkan seberapa mudah pelanggan mendapatkan pelayanan,

(e) *Accuracy*, menunjukkan apakah pelayanan berjalan setiap saat, (f) *Responsiveness*, menunjukkan seberapa baik perusahaan bereaksi terhadap situasi yang tidak seperti biasanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang meliputi aspek-aspek kualitas layanan Parasuraman (2003) pada General Manager (GM) Hotel S, tanggal 25 Februari 2016 terungkap bahwa kualitas layanan Hotel S masih perlu ditingkatkan, hal ini dilihat dari keluhan konsumen yang disampaikan ke karyawan. Rata-rata jumlah keluhan perhari adalah 3-5 keluhan. Berikut ini keluhan yang terjadi; (1) Pelayanan yang diberikan karyawan belum memuaskan karena beberapa konsumen mengeluhkan sikap karyawan dalam menanggapi masalah yang terkesan tidak ramah, khususnya *front office*, (2) Beberapa konsumen mengeluhkan kemampuan karyawan terutama di bagian *maintenance* yang kurang menguasai tugas dan pekerjaannya, (3) Lambatnya tindakan dari karyawan hotel S dalam merespon jika terjadi kerusakan pada fasilitas.

Menurut HRD dan *Chief Maintenance* masih seringnya pelanggan mengeluhkan sikap karyawan dalam memberikan layanan tepat waktu, kelengkapan peralatan pelayanan yang kurang memadai dan keluhan atas kemampuan karyawan memberikan jawaban terhadap masalah konsumen. Diakui *chief maintenance* bahwa unitnya menjadi salah satu unit yang menjadi prioritas dalam evaluasi yang dilakukan hotel S. Menurut *Chief Maintenance* kurangnya tingkat kehadiran pada anggota-anggotanya mengakibatkan pembagian tugas dan waktu kerja pada devisinya belum optimal. *Chief maintenance* mengatakan bahwa jika karyawan diberi surat undangan rapat atau surat untuk mengikuti suatu

kegiatan, tidak semua anggota divisi *maintenance* memenuhi undangan tersebut bahkan terkesan enggan dengan berbagai alasan maupun tanpa alasan, ada yang mengikuti kegiatan tetapi tidak sepenuhnya, bahkan ada yang hanya sekedar mengisi daftar hadir saja kemudian meninggalkan lokasi kerja. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa karyawan divisi *maintenance* yang bekerja diluar dari hotel S demi kepentingan pribadinya.

Wawancara juga dilakukan peneliti terhadap 3 orang tamu yang sedang menginap di hotel S. Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat harapan konsumen yang belum tercapai. Subjek A mengatakan bahwa ketika memesan pesanan, subjek A merasa karyawan tidak merespon apa yang diharapkan secara cepat oleh subjek. Hal serupa ditunjukkan dari hasil wawancara dengan subjek B yang menyatakan bahwa ketika mengajak berbicara, karyawan kurang merespon secara baik terhadap apa yang diinginkan subjek. Subjek C juga mengungkapkan hal yang sama. Subjek C menyatakan bahwa pelayanannya kurang sistematis, karyawan tidak mengulang daftar order yang dipesan oleh subjek C ketika memesan makanan sehingga terjadi kesalahan order.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi yang dilakukan pada karyawan divisi *maintenance*, *front office*, dan *room & area*, pada tanggal 27 Februari 2016 sampai tanggal 6 Maret 2016. Observasi dilakukan pada saat karyawan melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang di observasi adalah 5 karyawan divisi *maintenance*, 3 karyawan *front office* dan 2 karyawan dari *room area*.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terlihat beberapa karyawan kurang respek dengan adanya keluhan pelanggan, kurangnya kelengkapan peralatan pelayanan khususnya bagian *maintenance* yang dikarenakan terlambatnya laporan kebutuhan unit, lambatnya karyawan dalam merespon kebutuhan pelanggan, selain itu pada divisi *room area* ada karyawan yang tidak masuk dan terdapat karyawan yang pulang lebih awal dari jam kerja demi kepentingan pribadinya sehingga proses kerja berjalan kurang maksimal.

Kualitas suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja yang diperlihatkan oleh karyawannya, terutama yang langsung berhubungan dengan pelanggan karena sumber pendapatan perusahaan sangat tergantung dari berapa banyaknya pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan (Mulyani, 2009). Tindakan karyawan cenderung dilakukan karena harapan hasil yang akan di dapat, ini berarti bahwa kualitas layanan yang optimal akan tercapai ketika karyawan yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian yang baik (Rivai, 2004).

Menurut Dessler (2004) kualitas layanan sangat tergantung pada karyawan yang terlatih dan berkomitmen tinggi sehingga sulit untuk memisahkan keduanya. Organisasi memerlukan komitmen dari karyawan dan dukungan dari semua level manajemen untuk dapat mencapai kualitas layanan yang baik. Oleh karena itu pihak perusahaan atau organisasi harus memperhatikan semua elemen yang penting dalam penerapan atau pencapaian kualitas.

Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk mengulangi perilaku

yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Hal ini sesuai dengan penelitian Tsai *et al.* (2008), Malhotra dan Mukherjee (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap kualitas layanan yang *excellent*. Kualitas layanan yang optimal dapat tercapai apabila perusahaan mampu mewujudkan komitmen organisasional yang tinggi (Schmit dan Allscheid, 1995).

Testa (2001) menyimpulkan bahwa pelatihan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap keinginan karyawan memberikan pelayanan terbaik. Puspitawati (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh komitmen organisasional yang berarti bahwa apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap setia pada perusahaan maka mereka akan menunjukkan kinerja yang baik dengan memberikan layanan yang berkualitas.

Tall dan Hall (dalam Usmara, 2002), menyatakan bahwa program pelatihan komitmen organisasi yang efektif dan dilakukan dengan benar mampu meningkatkan mutu kerja atau kualitas layanan. Ahli lain, Hella (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa program pelatihan komitmen organisasi mampu meningkatkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasinya, tanggung jawab, konsisten dengan tingkah lakunya sehingga karyawan mau terlibat secara penuh dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Pentingnya komitmen yang tinggi pada karyawan bagi suatu perusahaan, dikemukakan oleh Mathieu dan Zajac (1990), yang menyatakan bahwa dengan adanya komitmen tinggi pada karyawan, perusahaan akan mendapatkan dampak

positif, seperti meningkatnya produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi, dan *turnover*. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi (Richardson dalam Usmara, 2002).

Tanpa adanya komitmen kerja yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Komitmen organisasi yang rendah, membuat karyawan kurang bersungguh-sungguh dalam bekerja sehingga hasil kerja menjadi kurang maksimal, tidak adanya inisiatif untuk memberikan pelayanan terbaik yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, selain itu karyawan juga mudah untuk mengambil kesempatan bekerja diluar dari organisasi sehingga tidak ada lagi prioritas dalam bekerja (Ping *et al*, 2012).

Allen dan Meyer (1996) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keterikatan psikologis antara karyawan dengan organisasi yang membuat karyawan tersebut tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasinya. Ahli lain, Mowday, Porter & Steers (1982) mendefinisikan komitmen karyawan pada organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam melakukan identifikasi dan melibatkan diri dengan organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk bekerja keras dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, namun melibatkan hubungan

aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Chairy, 2002).

Salah satu cara meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan metode pelatihan (Mathis dan Jackson, 2006). Pelatihan dipilih karena merupakan media yang efektif untuk mentransfer pengetahuan dan orang lebih menyukai untuk belajar melalui pelatihan dimana dapat memberikan suatu kesempatan untuk melatih keterampilan (Noe, 2002). Selain itu, pelatihan juga merupakan suatu aktivitas terencana dari organisasi, yang dikerjakan untuk meningkatkan dan menyempurnakan perubahan secara relatif permanen pada pengetahuan, keterampilan, sikap maupun perilaku sisoal karyawan (Wyne, 1998).

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu adanya kebutuhan untuk melaksanakan pelatihan komitmen organisasi. Pelatihan komitmen organisasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dalam upaya peningkatan pengetahuan, identifikasi kerja, keterlibatan dalam bekerja, tanggung jawab dan keterampilan guna meningkatkan keahlian karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan (Dessler, 2004). Pelatihan komitmen organisasi ini bertujuan agar setiap karyawan dapat mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap organisasi dengan harapan pelatihan komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan hotel S.

Pelatihan komitmen organisasi digunakan dalam penelitian ini berdasarkan hasil *Training Need Analysis* (TNA), wawancara dan observasi di lapangan yang menunjukkan bahwa terjadi penurunan kualitas pelayanan yang dipengaruhi oleh rendahnya tingkat kehadiran, tidak adanya prioritas dalam bekerja dan lambatnya



tindakan dari karyawan hotel S dalam merespon jika terjadi keluhan dari pelanggan. Manajer SDM Hotel S yang menyebutkan bahwa para karyawan dengan mudahnya meninggalkan pekerjaannya dan kurang memiliki sikap melayani yang baik sehingga menimbulkan penurunan kualitas pelayanan.

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan komitmen organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada karyawan hotel S.

### **C. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

#### 1. Manfaat secara teoritis/akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelatihan komitmen organisasi.

#### 2. Manfaat praktis

Apabila hipotesis dalam penelitian ini diterima, maka hasil penelitian ini dapat direkomendasikan sebagai salah satu cara melalui pelatihan komitmen organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan karyawan hotel S.

#### **D. Keaslian Penelitian**

Penelitian tentang kualitas pelayanan telah banyak dilakukan pada karyawan perusahaan namun dikaitkan dengan variabel yang berbeda-beda dan lokasi penelitian yang berbeda-beda pula, sehingga menghasilkan temuan penelitian yang tidak selalu sama. Namun sepengetahuan peneliti, belum ada penelitian yang mengkaitkan kedua variabel yaitu komitmen organisasi dan kualitas pelayanan.

Beberapa penelitian tentang kualitas pelayanan yang dapat diuraikan dalam keaslian penelitian ini adalah :

1. Penelitian yang dilakukan Puspitawati (2013) yang berjudul Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Hotel Bali. Penelitian ini dilakukan di Bali dengan subjek 130 orang. Menunjukkan nilai t hitung 7,925 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 \leq 0,05$  maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila kepuasan kerja diberikan dengan baik maka kualitas layanan akan meningkat.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jossuha, Kartika dan Hariyanto (2014) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan Karyawan Fave Hotel Mex Surabaya. Populasi dalam penelitian ini yaitu 30 responden untuk karyawan, 30 responden untuk konsumen, dan 3 responden untuk atasan. Hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja (X1) terhadap kualitas layanan (Y2) didapatkan nilai *original sample* (O) sebesar 0,944912 dan T-statistik sebesar

111,929689 ( $>1,96$ ). Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas layanan. Semakin meningkat kepuasan kerja, maka kualitas layanan juga akan meningkat. Pada variabel kinerja karyawan (Y1) terhadap kualitas layanan (Y2) didapatkan nilai *original sampel* (O) sebesar 0,541416 dan T-statistik sebesar 7,462786 ( $>1,96$ ). Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan terhadap kualitas layanan. Semakin meningkat kinerja karyawan, maka kualitas layanan juga akan meningkat.

3. Penelitian oleh Siregar (2009) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. Diperoleh hasil  $p = 0,743$  dengan harga t hitung 14,229. Artinya, terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik yaitu pada pelayanan STNK di Kantor Bersama Samsat Pematang Siantar.
4. Penelitian Weningtyas dan Suseno (2012) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan”. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Kalimilk sebanyak 30 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan Skor  $r_{xy} (R) = 0,777; p = 0,000 (p < 0,01)$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh komunikasi interpersonal dan motivasi kerja yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak memiliki persamaan secara spesifik dengan penelitian sebelumnya sehingga penelitian ini terbukti keasliannya karena belum ada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang pengaruh pelatihan komitmen organisasi untuk

meningkatkan kualitas pelayanan. Keaslian yang ada dalam penelitian ini meliputi keaslian topik, keaslian alat ukur, serta keaslian subjek penelitian.

### 1. Keaslian topik

Penelitian ini memiliki topik yang berbeda dengan kelima penelitian sebelumnya, topik dari penelitian ini adalah “Pengaruh Pelatihan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Hotel S”. Pada penelitian ini, diberikan perlakuan pada variabel bebasnya yaitu berupa pelatihan komitmen organisasi pada subjek penelitian. Sementara pada penelitian sebelumnya oleh Jossuha, Kartika dan Hariyanto (2014), Puspitawati (2013) memiliki variabel bebas yang berbeda yaitu kepuasan kerja. Siregar (2009) dengan variabel bebas Budaya Organisasi. Weningtyas dan Suseno (2012) variabel bebasnya Komunikasi interpersonal dan Motivasi kerja.

### 2. Keaslian alat ukur

Walaupun penelitian ini membahas tentang kualitas pelayanan, sama halnya dengan keempat penelitian sebelumnya, namun alat ukur yang digunakan berbeda. Untuk mengukur kualitas layanan, peneliti menggunakan alat ukur yang peneliti buat sendiri dengan menggunakan aspek kualitas layanan Parasuraman (2003), sedangkan aspek kualitas layanan yang peneliti lain gunakan adalah aspek kualitas layanan dari Russel dan Taylor (2000).

### 3. Keaslian subjek penelitian

Penelitian ini juga memiliki keaslian subjek penelitian. Subjek penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati (2013) adalah Karyawan Hotel Sanur di Bali. Subjek penelitian yang dilakukan oleh Jossuha, Kartika dan Hariyanto (2014)

adalah karyawan Fave Hotel Mex Surabaya. Subjek dari penelitian Siregar (2009) adalah pegawai kantor Samsat Pematang Siantar. Subjek penelitian dari Weningtyas dan Suseno (2012) adalah karyawan Kalimilk. Sedangkan subjek yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan ini adalah Karyawan Hotel S Pangkal Pinang.