

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN
KUALITAS PELAYANAN
PADA KARYAWAN McDONALD's JAVA SEMARANG**



SKRIPSI

**Disusun Oleh:
Eko Yuliana
M2A 002 036**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN
KUALITAS PELAYANAN
PADA KARYAWAN McDONALD's JAVA SEMARANG**

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Mencapai Derajat**

Sarjana S-1 Psikologi



SKRIPSI

**Disusun Oleh:
Eko Yuliana
M2A 002 036**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
SEPTEMBER 2007**

Halaman Pengesahan

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi
Universitas Diponegoro dan Diterima untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Derajat Gelar S-1 Psikologi

Pada Tanggal

Mengesahkan,
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Dekan,

Drs. Karyono, M.Si.

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Dra. Sri Hartati M.S.

.....

2. Harlina Nurtjahjanti, S.Psi., M.Si

.....

3. Dra. Siswati, M.Si.

.....

PERSEMBAHAN

ALHAMDULILLAHIRABBIL AL AMIN...

SUJUD SYUKUR KU PADA MU YA ALLAH...

Zat yang Maha Mulia, Maha Pemberi Petunjuk, Pemberi Nikmat yang telah menunjukkan jalan dan kemudahan kepada penulis dalam setiap tahapan penyusunan karya sederhana ini

Seluruh waktu, usaha, pikiran, keringat, dan tetesan air mata dalam penyelesaian karya ini ku persembahkan untuk :

Suamiku Iqang dan calon bayiku tercinta

Bapak, Mama, dan Adikku Tersayang

Mama, Papa, dan Kedua Iparku Tersayang

Serta Sahabat-sahabat Terbaikku

MOTTO

Hasbunallah wa ni'mal wakil

{Dan cukuplah Rabbmu menjadi Pemberi Petunjuk dan Penolong}
(QS. Al Furqan: 31)

Sabar itu Indah

Tidak ada yang sia-sia dalam perjuangan untuk sesuatu hal yang berharga

Usaha, doa, dan sabar

I can make it if I try

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan banyak nikmat, berkah, rahmat, hidayah, dan petunjuk kepada penulis dalam perjuangan menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini juga dapat terselesaikan atas bantuan, bimbingan, dukungan, dan kerjasama dari berbagai pihak. Atas terselesaikannya skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Karyono, M.Si selaku Kepala Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.
2. Harlina Nurtjahjanti, S.Psi., M.Si selaku pembimbing utama atas waktu, perhatian, dukungan, kesabaran, dan pengertiannya selama membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi.
3. Endah Mujiasih, S.Psi., M.Si., M.M selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan waktu, perhatian, kesabaran, pengertian, dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
4. Noviar A.P, S.Psi selaku dosen wali yang telah memberi arahan dan dukungan kepada penulis selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Psikologi Undip.
5. Seluruh staf pengajar di Fakultas Psikologi Undip atas manfaat ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama ini.
6. Seluruh staf Tata Usaha, pengelola perpustakaan, dan karyawan Fakultas Psikologi yang telah memberikan banyak kemudahan kepada penulis sehingga membantu kelancaran studi dan penyelesaian skripsi ini.

7. Ibu Elvina Kembaren selaku *store manger* McDonald's Java Semarang atas ijin, informasi, dan kemudahan yang diberikan kepada penulis dalam melakukan penelitian.
8. Tim manajemen McDonald's Java, khususnya Mbak Yanti Christianti, Mas Santika, dan Mas Teguh atas informasi dan bantuannya kepada penulis dalam proses penelitian.
9. Seluruh karyawan McDonald's Java Semarang untuk informasinya dan kerjasamanya dalam pengisian skala penelitian.
10. Suamiku Ikang, sebagai pendamping hidupku tercinta, atas segala do'a, kasih sayang, dukungan, semangat, kritikan, omelan, saran, tawa, air mata, cinta, pandangan dan perlindungan yang mengisi hari-hari pergulatan dengan skripsi. *Jangan lelah memberikan semua itu ya, Yang. Ternyata aku bisa lewati ini..*
11. Calon bayiku yang selalu menemani di dalam perjuangan penyusunan skripsi. *Maafin, Mama ya Ka...*
12. Kedua orang tuaku, Mama dan Bapak, untuk doa, cinta kasih, dukungan, dan pengertiannya selama ini. *Untuk Mama dan Bapak, hanya ini yang bisa Ana berikan sebagai hasil Ana di Semarang. Maaf nggak seberapa dibanding dengan apa yang telah terkorbankan. Adikku yang penuh pengertian, Awik, atas kesabarannya dan bantuannya. Makasih, Crut...*
13. Keluargaku: Papa, Mama, Kak Tya, dan Kak Ega atas kasih sayang, saran, dukungan, dan kesabarannya selama ini.
14. Teman sekaligus saudara senasib sepenanggungan di Erizha: Ani, Anief, Ana, Oneng, Otink, Winny, Haya, Ime, Prapti, Pipit, Nurul, Rina, Nisa, Andrea,

Mbak Ririn, Tiwi, Puput, dan Intan atas segala bantuan dan kesediaannya untuk direpotkan oleh penulis. *Thank you so much, Sow...*

15. Sahabat selama menuntut ilmu di Psikologi Undip: Mbak Devi, Cici, Nola, Ade (Eka), dan Ririn atas bantuan dan dukungan selama penulis menuntut ilmu di Semarang.
16. Teman-teman seluruh angkatan 2002 sebagai teman seperjuangan dalam menuntut ilmu dan menyelesaikan studi di Psikologi Undip.
17. Semua pihak yang belum disebutkan oleh penulis yang selama ini memberikan bantuan dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semarang, Juli 2007

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kualitas Pelayanan	
1. Pengertian kualitas pelayanan	11
2. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan	14
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan	17
B. Iklim Organisasi	
1. Pengertian iklim organisasi	23

2. Dimensi-dimensi iklim organisasi	25
3. Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi	32
C. Hubungan antara Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan	35
D. Hipotesis	41

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian	42
B. Definisi Operasional	42
C. Subjek Penelitian	44
D. Metode Pengumpulan Data	45
E. Analisis Aitem, Validitas, dan Reliabilitas Alat Ukur	49
F. Analisis Data	51

BAB IV. PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian	
1. Orientasi kanchah penelitian	52
2. Persiapan penelitian	57
a. Persiapan administrasi	57
b. Persiapan alat ukur	57
c. Uji coba alat ukur	60
d. Daya beda aitem dan reliabilitas skala.....	61
3. Pelaksanaan penelitian	65
B. Subjek Penelitian	66
C. Hasil Analisis Data dan Interpretasi	
1. Uji normalitas	68

2. Uji linearitas	69
3. Uji hipotesis	69
4. Deskripsi Subjek Penelitian.....	71
BAB V. PENUTUP	
A. Pembahasan	73
B. Kesimpulan	84
C. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Suara Pelanggan McDonald's Java	5
Tabel 2. Blue Print Skala Kualitas Pelayanan	47
Tabel 3. Blue Print Skala Iklim Organisasi	49
Tabel 4. Distribusi Aitem Skala Iklim Organisasi untuk Uji Coba	59
Tabel 5. Distribusi Aitem Skala Kualitas Pelayanan untuk Uji Coba	60
Tabel 6. Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Iklim Organisasi pada Uji Coba	61
Tabel 7. Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala Iklim Organisasi pada Uji Coba	62
Tabel 8. Distribusi Aitem Valid Skala Iklim Organisasi untuk Pene- litian	63
Tabel 9. Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Kualitas Pela- yanan pada Uji Coba	64
Tabel 10. Distribusi Aitem Valid dan Gugur Skala Kualitas Pelayanan pada Uji Coba	64
Tabel 11. Distribusi Aitem Valid Skala Kualitas Pelayanan untuk Pene- litian	65
Tabel 12. Komposisi Populasi	67
Tabel 13. Komposisi Sampel Penelitian	67
Tabel 14. Uji Normalitas Sebaran Data Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan	68

Tabel 15. Uji Linearitas Sebaran Data Iklim Organisasi dan Kualitas	
Pelayanan	69
Tabel 16. Koefisien Determinasi Penelitian	70
Tabel 17. Persamaan Regresi	70
Tabel 18. Gambaran Umum Skor Variabel Iklim Organisasi dan Kualitas	
Pelayanan	71
Tabel 19. Kategorisasi Variabel Iklim Organisasi	71
Tabel 20. Distribusi Subjek Penelitian pada Variabel Iklim Organisasi	72
Tabel 21. Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan	72
Tabel 22. Distribusi Subjek Penelitian pada Variabel Kualitas Pelayanan	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Skala Iklim Organisasi dan Skala Kualitas Pelayanan beserta Lembar Jawaban untuk Uji Coba	xv
Lampiran B. Distribusi Skor Subjek Uji Coba pada Skala Iklim Organisasi	xxviii
Lampiran C. Distribusi Skor Subjek Uji Coba pada Skala Kualitas Pelayanan	xxxii
Lampiran D. Uji Daya Beda dan Reliabilitas Skala Iklim Organisasi	xxxiv
Lampiran E. Uji Daya Beda dan Reliabilitas Skala Kualitas Pelayanan	xl
Lampiran F. Skala Iklim Organisasi dan Skala Kualitas Pelayanan beserta Lembar Jawaban untuk Penelitian	xlvi
Lampiran G. Distribusi Skor Subjek Penelitian pada Skala Iklim Organisasi	lv
Lampiran H. Distribusi Skor Subjek Penelitian pada Skala Kualitas Pelayanan	lvii
Lampiran I. Uji Normalitas	lix
Lampiran J. Uji Linearitas	lx
Lampiran K. Uji Hipotesis	lxi
Lampiran L. Identitas Subjek Uji Coba	lxv
Lampiran M. Identitas Subjek Penelitian	lxvi
Lampiran N. Hasil Wawancara	lxvii
Lampiran O. Surat Ijin Penelitian	lxx
Lampiran P. Surat Keterangan Bukti Penelitian	lxxii

Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan Pada Karyawan McDonald's Java Semarang

ABSTRAK

**Eko Yuliana
M2A 002 036**

Kualitas pelayanan diperlukan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kualitas pelayanan merupakan bentuk perilaku dan performansi. Karyawan tidak menampilkan perilaku dan performansi yang maksimal dalam melayani pelanggan salah satunya dipengaruhi oleh persepsinya terhadap lingkungan kerjanya yang disebut sebagai iklim organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang.

Steers (1985, hal. 120) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya. Kualitas pelayanan didefinisikan oleh Sugiarto (1999, hal. 36) sebagai suatu tindakan penyedia jasa atau pelayanan terhadap pelanggan melalui penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Subjek penelitian adalah karyawan McDonald's Java diambil dengan teknik *purposive sampling* dan berjumlah 28 orang. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan dua skala yaitu skala kualitas pelayanan (Zeithaml&Bitner, 2000, hal. 82) terdiri 29 aitem ($\alpha=0,920$) dan skala iklim organisasi (Davis&Newstrom,1994, hal. 24) yang terdiri dari 31 aitem ($\alpha=0,928$).

Hasil penelitian menunjukkan angka $r_{xy} = 0,789$ dengan $p=0,000(p<0,05)$. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang. Semakin positif iklim organisasi, maka semakin tinggi kualitas pelayanan, dan sebaliknya, makin negatif iklim organisasi maka semakin rendah kualitas pelayanan. Iklim organisasi memberikan sumbangan sebesar 62,3% pada kualitas pelayanan dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kata kunci : iklim organisasi, kualitas pelayanan

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 (Sembel dalam <http://www.sinarharapan.co.id>).

Pelayanan kepada pelanggan adalah pelayanan yang mendukung produk inti suatu perusahaan (Zeithaml dan Bitner, 2006, hal. 5). 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 (<http://www.grativy.com>). 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. Good Year, kekuatan perusahaan tersebut terletak pada Good Year Sentra Servis yang memberikan pelayanan yang mudah dicapai, dapat diandalkan, dan menyediakan produk yang berkualitas bagi para pelanggannya. Program pendidikan dalam hal layanan konseling, pengetahuan tentang produk, dan manajemen bisnis eceran diberikan kepada karyawannya untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggannya (<http://www.goodyear-indonesia.com>). Begitu juga halnya dengan PT. Diastika Brotekindo. Perusahaan tersebut memberikan yang terbaik untuk pelanggannya dengan terus melakukan inovasi dan perbaikan dalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan (<http://www.diastika.co.id>). Ray Kroc, pembeli waralaba pertama McDonald's, selalu menjaga kualitas *hamburger*, 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 (http://www.freelists.org/archives/list_indonesia). Bahkan restoran bakso Malang di Bandung pun memberikan pelayanan yang luar biasa dengan keramahtamahan *greeter* di pintu masuk (Nugroho dalam <http://adhi.blogdrive.com/comments>).

Pare (dalam Peter dan Olson, 1999, hal. 2) 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 dan Bitner, 2000, hal.81). 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 et al (dalam Tjiptono, 2003, hal. 131) 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, hal. 36). Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan dalam penyampaian merupakan pusat kualitas pelayanan untuk mengimbangi harapan pelanggan (Widianti, 2005, hal. 7). 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 McDonald's. Cara untuk mewujudkan kepuasan pelanggannya yaitu dengan menjalankan prinsip unggulan McDonald's. Salah satu prinsip unggulannya adalah memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, yaitu pelayanan yang cepat dan ramah di samping mutu makanan dan kebersihannya (McDonald's TM, 2001, hal.5). McDonald's juga menciptakan pelayanan yang menyenangkan dan mengesankan para pelanggannya.

McDonald's adalah sebuah waralaba asing dari Amerika Serikat yang bergerak di bidang makanan yaitu sebagai restoran cepat saji. Sebagai restoran cepat saji, McDonald's memberikan kualitas pelayanan yang sama pentingnya dengan kualitas produk. Oleh sebab itu, produk yang disajikan tidak dapat dipisahkan dengan cara karyawan menyajikannya (McDonald's Australia Limited, 2003, hal. 1). Prinsip McDonald's tersebut senada dengan pendapat yang dikatakan oleh Berkowitz et al (1992, hal. 638) 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 <http://www.mail-archive.com>). Dalam suatu perusahaan, yang berperan sebagai penyedia layanan adalah karyawan. Begitu juga halnya di McDonald's, karyawan memainkan peranan yang sangat penting dalam menciptakan pelayanan yang

berkualitas sesuai dengan standar dan filosofi McDonald's, yaitu pelayanan yang cepat, akurat, bersahabat, dan memberikan kesan terbaik untuk para pelanggannya (McDonald's Australia Limited, 2004, hal.1).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *manager* dan karyawan McDonald's Java Semarang, pelayanan yang diberikan oleh beberapa karyawan McDonald's Java Semarang kepada pelanggan belum cukup memuaskan pelanggan, *manager*, dan karyawan itu sendiri. Beberapa di antaranya masih ada yang memberikan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar McDonald's. Dari hasil observasi peneliti, 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. Hasil survei pelanggan berupa kertas Suara Pelanggan di *store* menunjukkan opini pelanggan yang mengatakan pelayanan karyawan McDonald's Java yang biasa-biasa saja jumlahnya tidak jauh berbeda dengan opini yang mengatakan pelayanan karyawan memuaskan. Berikut adalah gambaran proporsi Suara Pelanggan periode Juni-Juli 2006 yang terkumpul tentang pelayanan karyawan McDonald's Java.

Tabel 1
Hasil Suara Pelanggan

	Pelayanan Sangat Memuaskan	Pelayanan Biasa Saja	Pelayanan Tidak Memuaskan
Jumlah	28	20	6
Proporsi	51,9%	37%	11,1%

McDonald's 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 dan Bitner, 2000, hal. 26-27). Lupiyoadi (2001, hal. 141) 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 McDonald's Java Semarang menunjukkan performansi yang baik. Penurunan dan kesenjangan kualitas pelayanan yang terjadi pada beberapa karyawan McDonald's Java Semarang tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistensian dalam pelayanan.

Ketidak konsistensian pada dasarnya merupakan salah satu karakteristik pelayanan (Berkowitz et al, 1992, hal. 65). Ketidak konsistensian ini dipengaruhi oleh penyedia layanan itu sendiri yaitu karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Coulter dan Coulter (2002) dengan judul *Determinants of Trust in A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship* di Amerika Serikat pada 677 pemilik bisnis kecil mengenai karyawan bagian penjualannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelayanan individual dan karakteristik dari pemberi layanan (karyawan) terhadap pembangunan rasa percaya konsumen pada kualitas pelayanan suatu perusahaan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan

bahwa penyedia layanan (karyawan) memegang peranan yang penting dalam kualitas pelayanan yang diberikan. Zeithaml dan Bitner (2000, hal. 289) mengatakan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi secara langsung oleh perilaku penyedia layanan, yaitu karyawan. Ketika perilaku karyawan positif atau sesuai dengan standar dan keinginan perusahaan, maka kualitas pelayanan yang diberikan karyawan terwujud. Perilaku karyawan yang negatif atau tidak sesuai dengan standar dan keinginan perusahaan dapat menyebabkan sulit terwujudnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Pada dasarnya, sikap dan perilaku manusia muncul dikarenakan pengaruh langsung iklim. Persepsi iklim di perusahaan yang dapat disebut sebagai iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan di perusahaan (Jewel dan Siegall, 1989, hal.376).

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, hal. 22). Iklim organisasi dapat diartikan sebagai keadaan ketika karyawan merasakan berbagai situasi yang ada dalam lingkungan organisasinya sehingga menghasilkan interpretasi terhadap organisasi tersebut (Smither, 1998, hal. 399). Schneider (1990, hal. 384) 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, hal.234) mengatakan bahwa iklim organisasi melibatkan persepsi dan pengalaman orang-orang di tempat kerjanya yang mencakup kehangatan, kepercayaan, dinamisme, ambiguitas peran, dan dimensi afeksi lainnya. Iklim 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.

Beberapa karyawan McDonald's Java yang diwawancara peneliti mengatakan bahwa semangat kerja mereka menurun. Pelayanan yang mereka berikan tidak maksimal dan banyak yang tidak sesuai dengan prosedur pelayanan di McDonald's. Kecepatan pelayanan menurun setelah ditiadakannya prosedur pelayanan berdasarkan jam pasir. 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 dapat dikategorikan menjadi faktor-faktor yang meliputi teknologi, kepemimpinan, sistem *reward*, kebijakan perusahaan, keterbukaan dalam komunikasi, beban dan standar kerja, serta *workteam*. Faktor-faktor tersebut termasuk dalam beberapa dimensi iklim organisasi yang meliputi kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap

perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 24).

Iklm 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 dan Newstrom (1994, hal. 58) 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. 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 McDonald's Java Semarang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu :

Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan besar hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang serta sumbangan efektif iklim organisasi pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan McDonald's Java Semarang..

D. 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 McDonald's Java Semarang 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.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian kualitas pelayanan

Pelayanan merupakan suatu perbuatan, proses, dan performansi (Zeithaml dan Bitner, 2000, hal. 2). Menurut Armistead dan Clark (1996, hal. 182), pelayanan adalah kegiatan yang diarahkan pada kepastian bahwa produk ditangani untuk memperoleh kemampuan yang maksimal, termasuk respon waktu dan ketersediaan. Pelayanan merupakan kegiatan, keuntungan, atau kepuasan yang ditawarkan pada saat penjualan, secara esensial tidak terlihat dan tidak terasa, dan tidak menghasilkan kepemilikan atas hal apapun (Kotler dan Armstrong, 1993, hal. 233). Sugiarto (1999, hal. 361) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan haruslah yang berkualitas.

Kualitas dapat diartikan sebagai keseluruhan sifat dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan (American Society for Quality Control dalam Kotler dan Armstrong, 1994, hal. 565). Kualitas atau mutu merupakan keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan (Goetsch dan David, 2002, hal. 3). Armistead dan Clark (1996, hal. 177) mendefinisikan mutu atau kualitas sebagai kesesuaian kepentingan dengan harapan pelanggan atau keseluruhan

bentuk dan karakteristik produk atau jasa yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang dijanjikan. Untuk menjaga citra perusahaan dan memuaskan para pelanggannya, perusahaan sebaiknya menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggannya.

Kualitas pelayanan adalah seberapa baik suatu organisasi atau perusahaan mampu merespon kebutuhan pelanggan setelah produk atau layanan diantarkan dan diberikan kepada pelanggan (DeSimone dan Harris, 1998, hal. 261). Keduanya juga mengatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diukur dengan waktu respon (kecepatan) pelayanan, jaminan pelayanan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Sugiarto (1999, hal. 36) berpendapat bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu tindakan penyedia jasa atau pelayanan terhadap pelanggan melalui penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Menurut Zeithaml dan Bitner (2000, hal. 289), kualitas pelayanan dipengaruhi secara langsung oleh perilaku penyedia layanan, yaitu karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, yang dimaksud dengan kualitas pelayanan adalah performansi karyawan dalam menyajikan produk atau jasa sesuai dengan standar dan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut yang dipengaruhi oleh perilaku karyawan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.

2. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan

Lima dimensi kualitas pelayanan kepada pelanggan menurut Zeithaml dan Bitner (2000, hal. 82) yaitu:

a. Reliabilitas

Reliabilitas adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

b. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, cepat memberi respon terhadap permintaan pelanggan, dan cepat memperhatikan serta mengatasi kebutuhan pelanggan.

c. Jaminan

Jaminan yaitu pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan untuk membangkitkan kepercayaan pelanggan dan membuat pelanggan merasa aman.

d. Empati

Empati merupakan kemampuan karyawan dalam memberikan perhatian individual dan memahami kebutuhan pelanggan.

e. Tangibilitas

Merupakan penampakan dan penampilan fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan material tertulis.

Ada sepuluh dimensi kualitas pelayanan menurut Zeithaml et al yaitu (dalam Lovelock dan Wirtz, 2004, hal. 409):

a. Tangibilitas

Tangibilitas adalah penampakan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan materi komunikasi.

b. Reliabilitas

Reliabilitas yaitu kemampuan untuk menampilkan pelayanan yang akurat dan dapat diandalkan yang telah dijanjikan perusahaan.

c. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang cepat.

d. Kompetensi

Kompetensi yang dimaksudkan di sini merupakan pengetahuan tentang produk dan ketrampilan yang diperlukan untuk membentuk tugas melayani (Armistead dan Clark, 1996, hal. 181-182).

e. Kesopanan

Kesopanan di sini meliputi menghormati pelanggan, bersikap ramah kepada pelanggan, menganggap pelanggan, dan mengadakan kontak yang bersahabat dengan pelanggan.

f. Kredibilitas

Kredibilitas adalah kejujuran dan kemampuan karyawan untuk membuat pelanggan percaya pada mereka.

g. Keamanan

Keamanan di sini merupakan kemampuan karyawan dalam membuat pelanggan bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan.

h. Akses

Akses merupakan kedekatan dan kemudahan dalam melakukan kontak dengan pelanggan.

i. Komunikasi

Karyawan memberikan informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pelanggan dan mendengarkan keluhan serta kebutuhan mereka. Komunikasi diperlukan untuk menjaga agar pelanggan selalu mendapat informasi yang tepat tentang pelayanan.

j. Memahami pelanggan

Yang dimaksud dengan memahami pelanggan adalah berusaha untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Schonberger (dalam Armistead dan Clark, 1996, hal. 180-181)

menyebutkan ada empat dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

a. Respon yang cepat

Organisasi dan karyawan bergerak dan berespon cepat dalam melaksanakan tugas ketika melayani pelanggan.

b. Perubahan yang cepat

Perubahan yang cepat maksudnya adalah kelenturan dalam menghasilkan produk yang berbeda dari sistem yang sama pada waktu yang ditentukan.

c. Kemanusiaan

Kemanusiaan meliputi ketanggapan dalam memahami kebutuhan pribadi pelanggan.

d. Nilai

Nilai menunjukkan lambang nilai uang suatu produk di mata pelanggan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas adalah dimensi-dimensi kualitas pelayanan meliputi reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan tangibilitas. Dimensi-dimensi ini nantinya akan dijadikan acuan oleh peneliti dalam penyusunan skala kualitas pelayanan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan menurut Nangoi (2004, hal. 132-133) yaitu:

a. Kepemimpinan

Karyawan membangun kepemimpinan pada dirinya agar memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Atasan atau pimpinan diharapkan memiliki kepemimpinan pelayanan, yaitu memiliki visi untuk melayani, standar kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan lapangan, dan mempunyai integritas.

b. Semangat kerja tim

Tanpa semangat kerja tim, akan sulit untuk menciptakan sikap yang berorientasi kepada pelanggan. Semangat kerja tim dapat melibatkan partisipasi karyawan melalui pembagian informasi dan pengambilan keputusan sehingga dapat memperkuat komitmen untuk menampilkan yang terbaik.

c. Teknologi

Pemanfaatan teknologi dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Teknologi lunak seperti sistem dan metode kerja yang inovatif sebagai efisiensi arus kerja untuk menunjang keberhasilan pelayanan kepada pelanggan.

d. Kepuasan kerja karyawan

Pelayanan dapat optimal jika para karyawan merasakan kepuasan kerja. Saat karyawan merasakan kepuasan kerja, aktualisasi potensi kerja karyawan dapat terwujud, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

The Lang Gie (dalam Suwarsono, 1999, hal. 17) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Beberapa faktor tersebut yaitu:

a. Motivasi kerja karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka ia akan menampilkan performansi kerjanya yang terbaik yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

b. Sistem kerja dan sistem pelayanan di perusahaan tersebut

Sistem kerja dan sistem pelayanan yang konsisten, dinamis, dan fleksibel akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

c. Suasana kerja di perusahaan

Suasana kerja yang kondusif dan nyaman diperlukan untuk mendukung karyawan dalam melayani pelanggan dengan pelayanan yang berkualitas.

d. Kemampuan kerja karyawan

Kemampuan kerja adalah kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan fisik (Robbins, 1996, hal. 82-83). Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.

e. Lingkungan fisik tempat kerja

Lingkungan fisik meliputi suhu, temperatur, peralatan kerja, keleluasaan ruang kerja yang mendukung dan membuat nyaman karyawan dalam bekerja akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

f. Perlengkapan dan fasilitas

Perlengkapan dan fasilitas yang lengkap dapat mendukung pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

g. Prosedur kerja di perusahaan tersebut

Prosedur kerja merupakan rangkaian urutan tata kerja yang telah ditetapkan untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan metode kerja yang terencana, jelas, dan mudah dipahami (Moenir, 2000, hal. 106). Prosedur kerja yang tidak membebani para karyawannya mendukung karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan menurut Adya dan Atep (2003, hal. 37) yaitu:

a. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan

Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.

b. Pola manajemen perusahaan

Pola manajemen yang mensejahterakan dan tidak membebani karyawan dapat mendukung karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Karyawan perlu dikembangkan kemampuan dan potensinya sehingga nantinya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

d. Keselarasan hubungan kerja

Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat didukung dengan adanya hubungan kerja yang selaras di antara karyawan karena menciptakan situasi keakraban dan kehangatan.

e. Motivasi kerja karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja dan menampilkan performansi kerja yang maksimal, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

f. Kebijakan pemberian insentif

Pemberian insentif yang adil sesuai dengan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan dan mendukung ke arah terciptanya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

McDonalds Australia Limited (2003, hal. 1) menetapkan dua faktor yang menciptakan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, yaitu:

a. Faktor prosedural

Faktor ini mencakup sistem dan prosedur di McDonald's untuk memberikan produk dan pelayanan kepada pelanggan. Prosedural merupakan panduan pelaksanaan yang bertujuan untuk menjaga kekonsistensian dan keluwesan pelayanan. Contoh dari faktor prosedural ini yaitu *service SOC (Standar Operation Checklist)*. *Service SOC* merupakan urutan tata cara pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan.

a. Faktor personal

Faktor ini merupakan sikap, tingkah laku, dan keterampilan verbal pada waktu karyawan berinteraksi dengan pelanggan.

Ada kalanya kualitas pelayanan kepada pelanggan yang diberikan oleh karyawan tidak sesuai dengan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keadaan ini termasuk dalam keadaan gap atau kesenjangan kualitas pelayanan kepada pelanggan yang terjadi karena tidak tersampainya standar kualitas pelayanan (Zeithaml dan Bitner, 2006, hal. 26-27). Faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu (Lupiyoadi, 2001, hal. 141):

a. Ambiguitas peran

Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan merasa kurang jelas atas peran dan tugasnya di perusahaan. Karyawan tidak memiliki informasi yang menyeluruh terhadap apa yang diinginkan dan tidak diharapkan oleh pihak atasan, sehingga pekerjaan karyawan sulit untuk dievaluasi dan karyawan tersebut juga kesulitan dalam menilai keberhasilan kerjanya sehingga ia ragu-ragu dalam memberikan pelayanan.

b. Konflik peran

Konflik peran terjadi ketika pihak manajemen ingin memindahkan peran seorang karyawan sehingga perannya berbeda dan menyebabkan ketidakefektifan pekerjaannya. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

c. Teknologi

Kesesuaian teknologi dengan karyawan berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan teknologi yang disediakan untuk menunjang aktivitas peningkatan pelayanan.

d. Kontrol dari atasan

Kontrol dari atasan berhubungan dengan kendali atas kerja karyawan dalam memperlakukan pelanggan dan mengelola situasi yang penuh tekanan ketika memberikan pelayanan.

e. Kerjasama tim

Kerjasama tim yang tidak efektif ditampilkan dalam kesempatan partisipasi yang tidak sama dan kurangnya kerjasama di antara anggota tim akan mewujudkan pelayanan yang tidak maksimal.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan yaitu sikap dan perilaku karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, sistem dan prosedur kerja di perusahaan, kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, suasana dan lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas yang mendukung, kepemimpinan, kerjasama tim, dan peran karyawan di perusahaan.

B. Iklim Organisasi

1. Pengertian iklim organisasi

Iklim belakangan ini diidentifikasi sebagai komponen sistem sosial (Muchinsky, 1993, hal. 363). Iklim merupakan sebuah situasi yang berhubungan dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku anggotanya yang bersifat temporal dan subyektif (Smither, 1998, hal. 399). Gilmer (1975, hal. 409) menggambarkan iklim sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Iklim organisasi didefinisikan oleh Bowditch dan Buono (1997, hal. 299) sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. French (1994, hal. 90) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Payne dan Pugh (dalam Steers, 1985, hal. 123) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Ashkanasy et al (2000, hal. 22) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi individu yang berdasarkan pada pola-pola yang diterima dalam

pengalaman-pengalaman dan perilaku-perilaku spesifik individu dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi (Schneider dan Synder dalam Jewell dan Siegall, 1989, hal. 378). Steers (1985, hal. 120) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya.

Menurut Schneider (1990, hal. 384), iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu. Iklim organisasi dikatakan oleh Bowditch dan Buono (1997, hal. 299) sebagai lingkungan psikologis tempat orang-orang berinteraksi, lebih berfokus pada persepsi individual daripada pengalaman aktual anggota organisasi. Steers (1985, hal. 121) mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas yaitu yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi.

2. Dimensi iklim organisasi

French (1994, hal. 91) menjabarkan kategori-kategori yang dirasakan dan dipersesikan individu untuk mengukur iklim organisasi. Kategori ini diambil dari teori yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (1968), yaitu:

a. Struktur

Dimensi struktur berhubungan dengan perasaan yang dimiliki karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer. Karyawan yang merasakan informal atmosfer yang berupa adanya keluwesan peraturan, maka iklim yang dirasakannya positif.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri, tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri, dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Adanya tanggung jawab mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

c. *Reward* (penghargaan)

Adanya *reward* menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

d. Risiko

Ketika karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaannya, yang disebabkan risiko kerja yang kecil, maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

e. Kehangatan

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

f. Dukungan

Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

g. Standar

Standar performansi kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

h. Konflik

Karyawan yang merasakan bahwa manajer dan karyawan lain mau mendengarkan pendapat orang lain dan terbuka dalam pemecahan masalah menunjukkan konflik minimal yang mengindikasikan iklim yang positif.

i. Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Klob et al (1984, hal. 343)

yaitu:

a. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya (Robbins, 1996, hal. 289). Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing-masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

c. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas performansi dan produksi yang *outstanding*. Anggota organisasi merasa bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengkomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya. Perusahaan yang mengutamakan standar menunjukkan iklim organisasi yang positif.

d. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian

penghargaan dari perusahaan, merasakan iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaannya.

e. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

f. Kehangatan dan dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi seperti ini, hubungan baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya.

g. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-orang yang berkompeten. Kepemimpinan yang ada berdasarkan pada keahlian. Kepemimpinan tidak didominasi oleh satu atau dua individu saja.

Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi. Davis & Newstrom (1994 hal. 24) menyebutkan dimensi-dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi yaitu:

a. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan memperhatikan karyawannya, dan memberikan dukungan serta semangat kepada para karyawannya.

b. Kepercayaan

Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter, dan kemampuan rekan-rekannya (Robbins, 1996, hal. 333). Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.

c. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi. Komunikasi efektif di antara atasan bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat

Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan

organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya, dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya (Brown dan Leigh, 1996, hal. 360). Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.

e. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

f. Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

g. Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

h. Kesempatan

Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik serta adanya peluang untuk mencapai posisi yang atau jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan memiliki kesempatan, hal tersebut mencerminkan iklim organisasi yang positif.

i. Pengendalian terhadap perilaku

Pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan akan efektif jika pengendalian yang ada benar-benar terarah dan atasan tidak semena-mena kepada bawahannya sehingga iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif.

j. Struktur dan birokrasi

Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan

mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.

k. Partisipasi karyawan

Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan.

3. Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi

Moekijat (1990, hal. 98) menyebutkan determinan atau faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:

a. Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.

b. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut

disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

c. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan tersruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

d. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

e. Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

f. Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

g. Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Klob et al (1984, hal. 333) berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

a. Gaya kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung pekerjaannya dan lebih demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai ke arah yang lebih baik dan menunjukkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan pegawainya.

b. Struktur organisasi

Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Faktor-faktor penentu iklim menurut Steers (1985, hal. 126-127) yaitu:

a. Struktur organisasi

Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.

b. Teknologi kerja

Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka, mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.

c. Lingkungan luar organisasi

Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.

d. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yaitu struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan antar individu, hakikat pekerjaan, dan teknologi kerja.

**C. Hubungan antara Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan
Pada Karyawan McDonald's Java Semarang**

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang terdapat banyak kegiatan di dalamnya. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat mempengaruhi lingkungan kerja beserta individu-individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Iklim organisasi merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan individu dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya (Steers, 1985, hal. 120). Karyawan sebagai individu yang berada di organisasi perusahaan, setiap saat merasa, mempersepsi, dan memaknai pengalaman-pengalamannya, dimensi-dimensi, dan karakteristik-karakteristik di lingkungan organisasinya. Iklim

organisasi tersebut merupakan hasil pemaknaan yang dilakukan individu terhadap lingkungan organisasinya.

Iklm organisasi lebih bersifat subyektif dan memiliki efek yang berbeda-beda pada masing-masing individu. Iklm yang positif dan menyenangkan bagi individu ditandai dengan penilaian atau pemaknaan yang positif terhadap aspek-aspek atau dimensi-dimensi dari iklm organisasinya, yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, struktur dan birokrasi, kesempatan, pengendalian dan pengarahan perilaku, serta partisipasi karyawan (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 24). Indikasi iklm organisasi yang positif yaitu individu merasakan kepemimpinan yang kompeten, adanya kepercayaan di antara sesama rekan kerja dan antara atasan dan bawahan, komunikasi yang lancar dan efektif yang menciptakan kehangatan, adanya pemberian tanggung jawab dari atasan kepada bawahannya, karyawan merasakan pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hukuman dan penghargaan yang diberikan adil dan objektif, struktur dan birokrasi yang tidak terlalu banyak, tidak formal, dan tidak memberatkan anggotanya, adanya pengendalian dan pengarahan perilaku dari atasan yang tidak kaku, dan partisipasi karyawan yang cukup tinggi dalam perusahaan. Jewell dan Siegall (1998, hal. 376) mengatakan bahwa iklm organisasi tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Iklm organisasi yang positif dapat mengarahkan individu memiliki sikap dan perilaku yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan James (2002) dengan judul *The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams* di

30 negara bagian tenggara Amerika Serikat pada 283 manajer yang menangani pelayanan di bidang keadilan dan kesejahteraan untuk anak-anak, menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi berhubungan dengan sikap kerja, dan perilaku karyawan.

Iklim organisasi yang positif membuat karyawan merasa senang, aman, nyaman, dan penuh makna ketika berada di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Di saat karyawan merasakan keamanan, kenyamanan, dan penuh kebermaknaan di tempatnya bekerja, maka karyawan akan memberikan pelayanan yang maksimal dan berkualitas. Iklim organisasi yang negatif muncul ketika individu merasa tidak mendapatkan perlakuan yang baik dan juga tidak merasa diperhatikan oleh perusahaan dan atasannya. Suasana kerja dan segala dimensi yang ada di lingkungan kerjanya dinilai tidak menyenangkan. Indikasi iklim organisasi yang negatif yaitu hukuman lebih ditekankan daripada *reward*, inisiatif individu terhambat, komunikasi yang tidak lancar, kepemimpinan yang otoriter, dan begitu banyak struktur serta kebijakan perusahaan yang formal, kaku, dan memberatkan karyawannya. Akibat dari iklim organisasi yang negatif adalah karyawan tidak akan merasa senang dan nyaman. Dalam keadaan yang seperti itu, karyawan akan sulit untuk berperilaku dan menunjukkan performansi yang maksimal sehingga pelayanan yang berkualitas sulit terwujud. Hal tersebut dikarenakan jika karyawan merasakan suasana kerja yang tidak nyaman, maka akan mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi pelanggan (Sugiarto, 1999, hal. 197). Karyawan yang tidak siap tidak akan maksimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggannya. Karyawan juga

akan enggan melayani pelanggan karena suasana hatinya yang tidak enak akibat lingkungan yang ia rasa tidak kondusif, akibatnya yaitu kualitas pelayanan yang tinggi tidak akan terwujud.

Pelanggan membutuhkan pelayanan yang berkualitas, dan perusahaan memiliki standar kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Standar kualitas pelayanan di McDonald's yaitu pelayanan yang cepat dan ramah untuk memberikan kepuasan pada pelanggan (McDonald's TM, 2001, hal. 5). Keramahtamahan diciptakan dengan sikap dan perilaku karyawan untuk mewujudkan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggannya (McDonald's Australia Limited, 2003, hal. 2). Di McDonald's, sikap dan perilaku karyawan jelas memegang peranan penting dalam melayani pelanggan, yaitu untuk menciptakan kualitas pelayanan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Coulter dan Coulter (2002) dengan judul *Determinants of Trust in A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship* di Amerika Serikat pada 677 pada pemilik bisnis kecil di Amerika Serikat yang ditanya tentang para karyawan penjualannya menyebutkan bahwa pelayanan individual dan karakteristik pemberi layanan yang terwujud dalam sikap dan perilaku karyawan dapat berpengaruh terhadap pembangunan rasa percaya konsumen pada kualitas pelayanan suatu perusahaan.

Perilaku karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi seperti yang telah dijelaskan di atas tadi. Iklim organisasi merupakan hasil persepsi individu terhadap organisasinya. Persepsi tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang karena seseorang cenderung bertindak laku berdasarkan pandangan

mereka terhadap lingkungannya. Apabila mereka memandang dan merasa bahwa lingkungannya menyenangkan dan organisasinya memperlakukan mereka dengan baik seperti misalnya pemberian *reward* atas kerja bagus, atasan yang kompeten, perhatian, dan memberikan dukungan kepada bawahannya, serta kebijakan perusahaan yang ada mensejahterakan para karyawannya, maka individu itu akan cenderung berperilaku positif. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Bienstock et al (2003) yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior and Service Quality* pada karyawan restoran cepat saji yang berjumlah 535 orang pada restoran cepat saji di negara bagian tenggara Amerika yang menunjukkan bahwa jika karyawan merasa organisasinya memperlakukan mereka dengan baik yaitu mereka mendapatkan hak-haknya di organisasi, maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya yaitu sikap dan perilaku karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, sistem dan prosedur kerja di perusahaan, kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, suasana dan lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas yang mendukung, kepemimpinan, kerjasama tim, *kebijakan reward*, dan peran karyawan di perusahaan. Faktor sistem dan prosedur kerja, kepemimpinan, dan kebijakan *reward* termasuk dalam dimensi-dimensi iklim organisasi. Persepsi karyawan atas ketiga hal tersebut menunjukkan iklim organisasi tertentu. Karyawan yang menilai bahwa sistem dan prosedur kerjanya terstruktur jelas, tidak membingungkan dan memberatkan mereka, maka

karyawan mau dan mampu untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Gaya kepemimpinan yang karyawan sukai, tidak otoriter, dan berorientasi pada karyawan akan membuat karyawan merasa diperlakukan dengan baik. Dampaknya adalah kualitas pelayanan yang diberikan karyawan akan tercipta. Sistem *reward* yang adil dan objektif untuk karyawan akan memuaskan karyawannya karena karyawan merasa kerjanya dihargai. Akibatnya yaitu kualitas pelayanan yang tinggi dapat terwujud.

Kualitas pelayanan merupakan bentuk hasil kerja yang berkualitas. Hasil kerja yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap suasana lingkungan kerjanya (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 58), yaitu yang disebut sebagai iklim organisasi. Manajemen atau perusahaan berperan penting dalam mewujudkan iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi positif menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang tercakup di dalam organisasi karyawan nilai dan makna sebagai hal yang menyenangkan dan mendukung individu serta sesuai keinginan individu. Iklim organisasi yang positif nantinya mendukung ke arah sikap dan perilaku positif yang dapat mewujudkan performansi yang maksimal, yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi, yaitu pelayanan yang cepat, akurat, ramah, dan memiliki jaminan pelayanan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan. Iklim organisasi yang negatif mengindikasikan penilaian karyawan yang tidak baik dan tidak menyenangkan terhadap dimensi-dimensi iklim organisasi. Pada keadaan tersebut, karyawan merasakan ketidaknyaman, ketidakpuasan, dan ketidakbermaknaan. Akibat dari keadaan ini adalah sulit terwujudnya kualitas

pelayanan yang tinggi kepada pelanggan dan menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan karena akan mengurangi loyalitas pelanggan.

D. Hipotesis

Ada hubungan positif antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan. Semakin positif iklim organisasi, maka semakin tinggi kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan. Semakin negatif iklim organisasi, maka semakin rendah pula kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Suatu penelitian ilmiah memerlukan prosedur pengumpulan data yang akurat dan objektif. Prosedur pengumpulan data berupa teknik atau metode pengumpulan data yang mempengaruhi penelitian ilmiah tersebut. Teknik atau metode pengumpulan data dalam penelitian ilmiah bertujuan untuk mendapatkan materi yang relevan, akurat, dan reliabel. Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas, serta analisis data penelitian.

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian perlu diidentifikasi untuk mengetahui fungsi variabel yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu:

- a. Variabel tergantung : Kualitas pelayanan
- b. Variabel bebas : Iklim organisasi

B. Definisi Operasional

Konsep variabel penelitian yang berupa konstruk psikologis perlu diterjemahkan ke dalam bentuk indikator perilaku. Definisi ini berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang dapat diamati (Azwar, 2004, hal. 74) dan menjelaskan tiap variabel yang digunakan peneliti, sehingga arti dari variabel-

variabel tersebut menjadi jelas. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

a. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah cara karyawan dalam memberikan produk kepada pelanggan dengan cepat, tepat, ramah, dan bersahabat. Pengukuran kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan skala yang disusun peneliti berdasarkan teori tentang dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Zeithaml dan Bitner (2000, hal. 82) yaitu reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan tangibilitas. Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek penelitian, maka semakin baik kualitas pelayanan yang diberikannya kepada pelanggan. Semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin buruk kualitas pelayanan yang diberikannya.

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah interpretasi dan pemaknaan yang diberikan individu terhadap praktek dan prosedur di lingkungan organisasinya yang mencakup kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan. Iklim organisasi ini diukur dengan menggunakan skala yang dibuat berdasarkan dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Davis dan Newstrom (1994, hal. 24). Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek penelitian, maka semakin positif dan menyenangkan iklim organisasi yang ditunjukkan.

Semakin rendah skor yang didapat, semakin negatif dan kurang menyenangkan iklim organisasi yang ada.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan sumber utama data penelitian yang mempunyai data tentang variabel-variabel yang diteliti dan nantinya akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 2004, hal. 34-35). Pada penelitian ini, yang termasuk subjek penelitian adalah karyawan McDonald's Java Semarang dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Masa kerja minimal setahun dengan pertimbangan pada masa kerja tersebut karyawan sudah mampu beradaptasi terhadap lingkungan dan situasi kerjanya (Siswanto, 2003, hal. 73).
- b. Karyawan yang sudah mendapatkan *service training* berdasarkan standar McDonald's. Alasan penentuan kriteria ini adalah karyawan yang mendapatkan *service training* berarti ia telah mengetahui standar kualitas pelayanan McDonald's yaitu *Six Steps Service*.
- c. Pernah bekerja di *counter area* atau *service area*. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut telah memiliki pengalaman melayani langsung pelanggan.

D. Metode Pengumpulan Data

Data dari subjek penelitian dikumpulkan dengan cara subjek mengisi dua skala yaitu skala kualitas pelayanan dan skala iklim organisasi. Skala merupakan alat ukur yang mengungkap konstruk psikologi. Skala terdiri dari aitem-aitem

yang berdasarkan indikator-indikator perilaku konstruk psikologis yang akan diukur (Azwar, 2004, hal. 4).

Aitem-aitem tersebut disajikan dalam bentuk pernyataan. Aitem-aitem dalam skala ada yang bersifat *favourable* dan *unfavourable*. Aitem *favourable* berisi aitem yang mendukung, memihak, atau menunjukkan ciri konstruk psikologis yang akan diukur (kualitas pelayanan kepada pelanggan dan iklim organisasi). Sedangkan aitem *unfavourable* berisi pernyataan yang tidak mendukung atau tidak menunjukkan ciri konstruk psikologis yang akan diukur.

Subjek merespon aitem-aitem skala dengan memilih salah satu alternatif jawaban yang tersedia yang sesuai dengan keadaan dirinya sebenarnya. Pada aitem *favourable*, respon positif diberi skor tinggi dan respon negatif diberi skor rendah. Sedangkan pada aitem *unfavourable*, respon positif diberi skor rendah dan respon negatif diberi skor tinggi (Azwar, 2004, hal.26-27).

Skala kualitas pelayanan dibuat berdasarkan dimensi-dimensi kualitas pelayanan menurut Zeithaml dan Bitner (2000, hal. 82) yaitu :

a. Reliabilitas

Reliabilitas adalah kemampuan untuk menampilkan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat diandalkan.

b. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang tepat dan cepat.

f. Jaminan

Jaminan yaitu pengetahuan, kesopanan, dan keamanan untuk membangkitkan kepercayaan pelanggan

g. Empati

Empati mencakup kemampuan karyawan dalam memberikan perhatian individual dan memahami kebutuhan pelanggan.

h. Tangibilitas

Merupakan penampakan dan penampilan fisik karyawan.

Format respon alternatif jawaban pada skala kualitas pelayanan kepada pelanggan terdiri dari : Selalu (SLL), sering (SRG), jarang (JRG), dan tidak pernah (TP). Pada aitem *favourable*, respon "selalu" diberi skor 4, "sering" diberi skor 3, "kadang-kadang" diberi skor 2, dan "tidak pernah" diberi skor 1. Sebaliknya, pada aitem *unfavourable*, respon "selalu" diberi skor 1, "sering" diberi skor 2, "jarang" diberi skor 3, dan "tidak pernah" diberi skor 4.

Proporsi pada masing-masing dimensi skala kualitas pelayanan diberi bobot perbandingan yang sama. Hal tersebut dikarenakan tidak diperoleh alasan adanya sebagian dimensi yang lebih signifikan (Azwar, 2004, hal. 24). Berikut ini adalah rancangan proporsi aitem-aitem pada skala kualitas pelayanan.

Tabel 2
Blue Print
Skala Kualitas Pelayanan

NO	Dimensi	Jumlah Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Reliabilitas	4	4	8	20
2.	Responsivitas	4	4	8	20
3.	Jaminan	4	4	8	20
4.	Empati	4	4	8	20
5.	Tangibilitas	4	4	8	20
Total		20	20	40	100

Skala Iklim Organisasi dibuat berdasarkan dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Davis dan Newstrom, yaitu:

- a. Kualitas kepemimpinan : sikap atasan atau pimpinan dalam memperlakukan karyawan atau bawahannya.
- b. Kepercayaan : keyakinan individu atas karakter dan kemampuan rekan-rekan kerjanya.
- c. Komunikasi : penyampaian informasi yang menuju ke arah efektivitas komunikasi.
- d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat : pekerjaan yang dilakukan memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi dan dirinya sendiri.
- e. Tanggung jawab : kepercayaan dari atasan bahwa karyawan mampu menjalani tugas dan perasaan karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- f. Imbalan yang adil : adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan.

- g. Tekanan pekerjaan : berhubungan dengan perasaan terhadap beban dan tekanan kerja serta tantangan kerja yang dialami karyawan.
- h. Kesempatan : peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik serta peluang untuk mencapai posisi atau jabatan yang lebih tinggi.
- i. Pengendalian terhadap perilaku : pengarahan dan pengawasan perilaku karyawan oleh atasan atau pimpinan.
- j. Struktur dan birokrasi : jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan.
- k. Partisipasi karyawan : keikutsertaan karyawan dalam kegiatan-kegiatan di perusahaan.

Format respon pada skala iklim organisasi terdiri dari : Sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Pada aitem *favourable*, respon " Sangat sesuai" diberi skor 4, "sesuai" diberi skor 3, "tidak sesuai" diberi skor 2, dan "sangat tidak sesuai" diberi skor 1. Sebaliknya, pada aitem *unfavourable*, respon "sangat sesuai" diberi skor 1, "sesuai" diberi skor 2, "tidak sesuai" diberi skor 3, dan "sangat tidak sesuai" diberi skor 4.

Proporsi aitem pada masing-masing dimensi dibuat proporsional sama seperti skala iklim organisasi. Tabel 3 berikut ini memuat proporsi aitem-aitem pada skala iklim organisasi

Tabel 3
Blue Print
Skala Iklim Organisasi

NO	Dimensi	Jumlah Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Kualitas kepemimpinan	2	2	4	9,09
2.	Kepercayaan	2	2	4	9,09
3.	Komunikasi	2	2	4	9,09
4.	Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat	2	2	4	9,09
5.	Tanggung jawab	2	2	4	9,09
6.	Imbalan yang adil	2	2	4	9,09
7.	Tekanan pekerjaan	2	2	4	9,09
8.	Kesempatan	2	2	4	9,09
9.	Pengendalian terhadap perilaku	2	2	4	9,09
10.	Struktur dan birokrasi	2	2	4	9,09
11.	Partisipasi karyawan	2	2	4	9,09
Total		22	22	44	99,99 ≈100

E. Analisis Aitem, Reliabilitas, dan Validitas Alat Ukur

1. Analisis Aitem

Aitem-aitem dalam skala diujicobakan terlebih dahulu dalam situasi dan kondisi testing yang sebenarnya agar jawaban subjek merupakan respon sesungguhnya. Aitem-aitem yang lolos uji nantinya akan dipakai untuk skala pada penelitian selanjutnya.

Pengujian aitem yaitu aitem-aitem pada masing-masing skala diuji daya bedanya. Pengujian ini untuk mengukur sejauh mana aitem mampu membedakan antara individu yang memiliki dan tidak memiliki konstruk psikologis yang diukur (Azwar, 2004, hal. 59). Uji daya beda aitem dengan menghitung koefisien korelasi aitem total (r_{ix}) formula Product-Moment Pearson. Formulasnya yaitu :

$$r_{ix} = \frac{\sum iX - (\sum i)(\sum X)/n}{\sqrt{\left\{ \sum i^2 - (\sum i)^2/n \right\} \left\{ \sum X^2 - (\sum X)^2/n \right\}}}$$

Keterangan :

- i : skor aitem
- X : skor skala
- N : banyaknya subyek

Semakin tinggi koefisien korelasi positif antara skor aitem dengan skor skala, maka semakin tinggi daya beda aitemnya. Jika koefisien korelasinya rendah atau mendekati nol, maka daya beda aitemnya kurang atau tidak baik. Penghitungan angka daya beda aitem ini dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 12.

2. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan derajat kekonsistensian atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar, 2004, hal. 83). Pengujian reliabilitas dengan konsistensi internal dilakukan dengan cara mencobakan alat ukur sekali saja pada sekelompok subyek. Pengukuran reliabilitas dengan mencari koefisien reliabilitas Alpha Cronbach. Pada formula ini, data dibelah hingga tiap belahannya berisi aitem-aitem dalam jumlah yang sama. Rumusnya yaitu :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 X}{S_{total}} \right]$$

Keterangan :

- α : koefisien reliabilitas Alpha
- k : jumlah belahan
- $S^2 X$: jumlah varian aitem
- S_{total} : varians skor skala

Untuk memudahkan penghitungan, maka analisisnya dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 12.

3. Validitas

Validitas adalah ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya, artinya sejauh mana alat ukur mampu mengukur atribut yang diukur (Azwar, 2004, hal. 7). Pada penelitian ini, validitas yang diukur yaitu validitas isi. Validitas isi merupakan pengujian isi tes atau aitem-aitem pada skala dengan menggunakan analisis rasional atau melalui *professional judgement* (penilaian para ahli), yaitu hasil konsultasi dengan dosen pembimbing.

F. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis regresi sederhana dengan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows Release 12*. Penggunaan analisis ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan, arah hubungan, besarnya hubungan, menguji taraf signifikansinya, dan mengetahui sumbangan efektif iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan.

BAB IV

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Prosedur dan Pelaksanaan Penelitian

1. Orientasi kancah penelitian

Orientasi kancah penelitian dilakukan untuk mengetahui letak dan situasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di McDonald's Java Semarang. Langkah awal yang dilakukan peneliti yaitu peneliti melakukan survei awal ke McDonald's Java Semarang. Survei awal ini bertujuan untuk mengetahui letak dan kondisi *store*, mengurus perijinan, dan mencari data yang berhubungan dengan masalah penelitian melalui metode observasi dan wawancara dengan manajer dan beberapa karyawan McDonald's Java Semarang.

McDonald's Java adalah salah satu *store* McDonald's Indonesia yang pusatnya berada di Sarinah Thamrin Jakarta. Lokasi McDonald's Java berada di jalan MT. Haryono No. 992-994, Semarang, yaitu terletak di dalam gedung Java Supermall. McDonald's Java berdiri pada tanggal 20 September 2000. *Store* ini adalah store ke-94 yang berdiri di Indonesia dan merupakan *store* ketiga di Semarang berdirinya setelah McDonald's Ciputra, McDonald's Sri Ratu. *Store* terakhir yang berdiri di Semarang yaitu McDonald's ADA Setiabudi.

Filosofi, visi, misi, standar, dan prosedur pada McDonald's Java secara keseluruhan sama dengan McDonald's pada umumnya. McDonald's adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang makanan yaitu sebagai restoran cepat saji. McDonald's Indonesia adalah sebuah waralaba asing yang berasal dari Amerika Serikat.

McDonald's muncul di Indonesia pada tahun 1991. Bambang N. Rachmadi Msc, MBA adalah warga Negara Indonesia yang mendirikan McDonald's Indonesia dengan cara mendapatkan hak master *franchise* dari McDonald's Corporation. McDonald's memiliki filosofi operasional. Filosofi yang dijalankan McDonald's secara terus-menerus dan konsisten dalam sistem operasionalnya yaitu filosofi : 1) Komitmen yang penuh dari *franchisee* (pemiliknya) untuk mengelola bisnisnya secara penuh, dan 2) QSC dan V. *Quality* (Q) berarti kualitas produk, *Service* (S) atau pelayanan kepada pelanggan, *Cleanliness* (C) yang berarti kebersihan, dan Value (V) yang diartikan sebagai nilai lebih yang diberikan McDonald's kepada pelanggannya. Memberikan QSC dan V pada pelanggan adalah visi McDonald's. Kemampuan untuk mempertahankan standar yang tinggi dari filosofinya tersebut merupakan hal utama yang selalu dituntut untuk setiap *franchisee*. Filosofi tersebut juga sebagai pedoman pokok yang dipegang oleh seluruh restoran McDonald's di seluruh dunia.

Karyawan McDonald's memiliki *job desk* berdasarkan *station* yang karyawan tempati saat bekerja. *Station* ditempati didasarkan sistem *rolling* yang ditentukan oleh manajer *scheduler*. Seluruh karyawan diwajibkan untuk mampu bekerja di *all station*, kecuali *special crew* dan *toilet keeper*. *Station* pertama yaitu MFC (*McDonald's Fried Chicken*). Jika karyawan berada di *station* tersebut, maka *job desk*nya adalah membuat adonan tepung untuk ayam, memasak ayam, dan *filtering* tempat memasak ayam. *Station* kedua yaitu *backsink*. Pada *station* ini karyawan bertugas mencuci segala macam peralatan dan perlengkapan masak. *Station* berikutnya yaitu BDG (*bun dress grill*). Pada *station* ini karyawan

bertugas membuat dan menyiapkan produk makanan dengan standar kualitas McDonald's. *Station* berikutnya yaitu *counter* atau *service*. Di *counter* ini karyawan bertugas melayani dan menyiapkan pesanan pelanggan. Karyawan yang berada di *station* ini bertugas sebagai *front-line service employees* yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Pada *station* ini karyawan berkewajiban untuk menjalankan standar kualitas pelayanan McDonald's yaitu *Six Steps Service*. *Six Steps Service* ini merupakan SOC pada area *counter* yaitu sapa *customer*, terima pesanan, siapkan pesanan, berikan pesanan, terima pembayaran, mengatakan "terima kasih" dan "silahkan datang kembali". *Station* berikutnya adalah *lobby area*. Pada bagian ini karyawan bertugas menjaga kebersihan *lobby* atau *dinning area* dan karyawan yang bertugas di area ini juga dapat dikatakan sebagai *front-line service employees* karena berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk membantu pelanggan yang membutuhkan bantuan. *Station* lainnya yaitu *top cat* dan MDS (McDonald's Delivery Service). Karyawan yang ditempatkan di kedua *station* ini harus diberikan *training* khusus dan juga memiliki kemampuan khusus untuk menjalankan tugas ini. *Top cat* adalah bagian yang mengurus acara-acara yang ingin diadakan oleh pelanggan dengan membeli produk atau atribut McDonald's seperti acara ulang tahun, perpisahan, ataupun perlombaan. MDS adalah bagian jasa layanan antar produk McDonald's ke luar McDonald's seperti ke rumah-rumah, kantor, sekolah, dan sebagainya. Masing-masing *station* juga memiliki *jobdesk* yang sama yaitu *CYG (Clean as You Go)* atau membersihkan area yang ditempati dan *back up other station* atau membantu *station* lain saat sepi *customer* dan tidak ada pekerjaan.

Di McDonald's, dituntut untuk menciptakan kualitas produk dan pelayanan yang tinggi dan juga metode penyiapan produk yang seragam yaitu berdasarkan SOC (*standard operational checklist*) yang ada. Prosedur dan kebijakan di McDonald's juga menuntut perilaku dan tanggung jawab karyawan. McDonald's mempekerjakan karyawan-karyawan yang memiliki nilai-nilai tradisional yang kuat seperti loyalitas, dedikasi, dan keinginan serta kemampuan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Dalam wilayah Semarang, pelayanan McDonald's Java berada di urutan kedua setelah McDonald's Ciputra. Urutan tersebut berdasarkan hasil penilaian dari *mystery shopper* (MS) atau tim penilai yang datang ke *store* sebagai pembeli dan menilai tanpa sepengetahuan pihak *store*. Pelayanan yang diberikan oleh karyawan McDonald's Java dalam satu tahun terakhir yaitu Juni 2006 sampai dengan Juni 2007 berdasarkan hasil penilaian MS adalah statis, yaitu cukup baik.

Dari hasil wawancara dengan manajer dan karyawan McDonald's Java terkait dengan masalah penelitian bertolak belakang dengan hasil penilaian MS yang ada. Tim manajemen merasakan kurang puas atas pelayanan yang diberikan oleh sebagian besar karyawan McDonald's Java. Pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan belum seluruhnya sesuai dengan prosedur standar pelayanan yang berkualitas di McDonald's. Karyawan harus sering diingatkan untuk tetap konsisten terhadap *service SOC (standard operational checklist)* dan meningkatkan kualitas pelayanan. Beberapa Suara Pelanggan yang terdapat di *store* juga menunjukkan bahwa pelayanan di McDonald's biasa-biasa saja bahkan tidak memuaskan terkait dengan keramahan dan kecepatan pelayanan karyawan

McDonald's Java. Beberapa karyawan yang diwawancarai oleh peneliti pun mengatakan bahwa mereka merasa tidak maksimal dan terkadang malas-malasan melayani *customer*, terutama saat *weekend*, hari libur, dan *rush hour*. Saat peneliti melakukan observasi, terlihat beberapa karyawan menyiapkan pesanan *customer* dengan santai, menyiapkan produk sambil bercanda dengan rekan kerjanya, dan ada yang terkena *complaint* dari *customer* karena salah menyiapkan dan lama mengantarkan pesanan *customer*.

Dari hasil wawancara juga didapat bahwa para karyawan merasa tidak semangat dan kurang maksimal dalam bekerja terutama saat melayani pelanggan. Keadaan itu mereka rasakan karena situasi dan kondisi kerja yang tidak lagi menyenangkan, tidak nyaman, dan tidak sekompat dulu dengan rekan kerja. Peneliti pada survei awal menyebar angket ke beberapa karyawan yang isinya berhubungan dengan dimensi-dimensi iklim organisasi. Hasilnya yaitu beberapa karyawan mempersepsi negatif tentang situasi kerja di *store* atau perusahaan.

McDonald's Java dipilih peneliti sebagai wilayah penelitian dikarenakan :

- a. Kualitas pelayanan adalah salah satu filosofi McDonald's. Selain itu juga dari hasil wawancara dengan beberapa konsumen, McDonald's terkenal dengan pelayanannya.
- b. Munculnya fenomena di McDonald's Java yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu kesenjangan performansi kualitas pelayanan dan adanya perasaan ketidaknyamanan karyawan terhadap situasi kerja.
- c. Di McDonald's Java belum pernah dilakukan penelitian sejenis sebelumnya.

- d. Adanya penerimaan yang baik dan kemudahan ijin penelitian dari McDonald's Java.

2. Persiapan penelitian

Agar pelaksanaan penelitian dapat lancar dan terarah, maka peneliti melakukan persiapan penelitian terlebih dahulu. Ada pun persiapan penelitian tersebut yaitu meliputi persiapan administrasi yang berupa pengurusan surat ijin dan persiapan alat ukur atau skala.

a. Persiapan administrasi

Peneliti mengajukan proposal dan surat ijin survei awal kepada McDonald's Java . Pengajuan proposal dan surat ijin diberikan kepada *Store Manager* McDonald's Java tanggal 27 September 2006 dengan nomor surat 1242/J07.1.16/AK/2006. Persetujuan dan perijinan ditunjukkan dengan penandatanganan surat ijin survei awal oleh *Store Manger* yang bersangkutan pada tanggal tersebut di atas. Peneliti juga menyiapkan surat ijin untuk uji coba dan penelitian dengan nomor surat 2020/J07.1.16/AK/2007.

b. Persiapan alat ukur

Alat ukur yang digunakan yaitu dua skala psikologis yang terdiri dari Skala Iklim Organisasi dan Skala Kualitas Pelayanan dalam bentuk satu buku yang diuji cobakan secara bersamaan pada subjek penelitian. Subjek uji coba adalah subjek yang sama dengan subjek penelitian. Uji coba dilakukan untuk mengetahui indeks daya beda aitem dan reliabilitas pada masing-masing skala. Sebelum dilakukan uji coba, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa manajer dan karyawan untuk mencari data awal mengenai keadaan kualitas pelayanan karyawan

McDonald's Java dan juga situasi kerja di *store*. Beberapa data tersebut dijadikan acuan dan pedoman untuk penyusunan skala. Skala uji coba diisi karyawan dan setelah diisi dikembalikan kepada peneliti pada saat itu juga. Skala yang digunakan yaitu:

1. Skala Iklim Organisasi

Skala iklim organisasi disusun oleh peneliti dengan mengacu pada dimensi-dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (1994, hal. 24). Dimensi-dimensi tersebut yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan.

Skala iklim organisasi untuk uji coba terdiri dari 44 aitem dengan perincian 22 aitem *favourable* dan 22 aitem *unfavourable*. Format respon jawaban pada skala iklim organisasi terdiri dari : Sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Pada aitem *favourable*, respon "sangat sesuai" diberi skor 4, "sesuai" diberi skor 3, "tidak sesuai" diberi skor 2, dan "sangat tidak sesuai" diberi skor 1. Sebaliknya, pada aitem *unfavourable*, respon "sangat sesuai" diberi skor 1, "sesuai" diberi skor 2, "tidak sesuai" diberi skor 3, dan "sangat tidak sesuai" diberi skor 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek menunjukkan semakin positif iklim organisasi.

Komposisi dan sebaran aitem-aitem untuk masing-masing dimensi iklim organisasi ada pada tabel berikut.

Tabel 4
Distribusi Aitem Skala Iklim Organisasi
untuk Uji Coba

NO	Dimensi	Nomor Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Kualitas kepemimpinan	1, 23	2, 24	4	9,09
2.	Kepercayaan	3, 25	4, 26	4	9,09
3.	Komunikasi	5, 27	6, 28	4	9,09
4.	Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat	7, 29	8, 30	4	9,09
5.	Tanggung jawab	9, 31	10, 32	4	9,09
6.	Imbalan yang adil	11, 33	12, 34	4	9,09
7.	Tekanan pekerjaan	13, 35	14, 36	4	9,09
8.	Kesempatan	15, 37	16, 38	4	9,09
9.	Pengendalian terhadap perilaku	17, 39	18, 40	4	9,09
10.	Struktur dan birokrasi	19, 41	20, 42	4	9,09
11.	Partisipasi karyawan	21, 43	22, 44	4	9,09
Total		22	22	44	99,99 ≈100

2. Skala Kualitas Pelayanan

Skala kualitas pelayanan disusun oleh peneliti dengan mengacu pada dimensi-dimensi skala kualitas pelayanan menurut Zeithaml et al (dalam Zeithaml dan Bitner, 2000, hal. 82) yaitu dimensi reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan tangibilitas. Skala ini berisi 40 aitem untuk uji coba dengan perincian 20 aitem *favourable* dan 20 aitem *nonfavourable*. Format respon alternatif jawaban pada skala kualitas pelayanan kepada pelanggan terdiri dari : Selalu (SLL), sering (SRG), jarang (JRG), dan tidak pernah (TP). Pada aitem *favourable*, respon “selalu” diberi skor 4, “sering” diberi skor 3, “jarang” diberi skor 2, dan “tidak pernah” diberi skor 1. Sebaliknya, pada aitem *unfavourable*, respon “selalu” diberi skor 1, “sering” diberi skor 2, “jarang” diberi skor 3, dan “tidak

pernah” diberi skor 4. Semakin tinggi skor yang diperoleh subjek, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikannya kepada pelanggan.

Komposisi dan sebaran aitem untuk skala kualitas pelayanan pada uji coba dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Distribusi Aitem Skala Kualitas Pelayanan
Untuk Uji Coba

NO	Dimensi	Jumlah Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Reliabilitas	1, 3, 21, 23	2, 4, 22, 24	8	20
2.	Responsivitas	5, 7, 25, 27	6, 8, 26, 28	8	20
3.	Jaminan	9, 11, 29, 31	10, 12, 30, 32	8	20
4.	Empati	13, 15, 33, 35	14, 16, 34, 36	8	20
5.	Tangibilitas	17, 19, 37, 39	18, 20, 38, 40	8	20
Total		20	20	40	100

c. Uji Coba Alat Ukur

Uji coba skala dilakukan dua hari yaitu pada hari Jumat, 22 Juni 2007 dengan subjek berjumlah 15 orang pada pukul 14.00-16.30 WIB dan Sabtu, 23 Juni 2007 pukul 11.00-14.00 dengan jumlah subjek 13 orang. Cara pengambilan datanya yaitu dua skala diberikan sekaligus dalam bentuk buku kepada subjek. Subjek diminta untuk mengisi skala tersebut. Beberapa subjek ada yang mengisi sebelum mereka masuk kerja, setelah pulang kerja, pada waktu istirahat (*break*), dan di sela-sela waktu kerjanya. Sebelum menyebar skala, peneliti meminta ijin kepada manajer yang bertugas (*shift IC*) untuk menyebar skala.

d. Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala

1. Skala Iklim Organisasi

Skala iklim organisasi terdiri dari 44 aitem. Pengolahan data hasil uji coba dilakukan melalui teknik korelasi Product Moment Pearson dengan bantuan

penggunaan *SPSS versi 12.0* untuk menentukan indeks daya beda aitem dan reliabilitas skala. Hasil analisis indeks daya beda dan reliabilitas aitem dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6
Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Iklim Organisasi
pada Uji Coba

Skala	R_{1x} Min	R_{1x} Max	Koefisien Reliabilitas
Iklim organisasi	0,322	0,796	0,928

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa indeks daya beda aitem pada skala iklim organisasi berkisar 0,322 – 0,796. Aitem yang memiliki indeks daya beda aitem $\geq 0,3$ dianggap valid dan lolos untuk dijadikan aitem pada skala untuk penelitian. Aitem yang indeks daya beda aitemnya kurang dari 0,3 dinyatakan gugur dan tidak dapat diikutsertakan dalam skala untuk penelitian. Menurut Azwar (2004, hal. 65) aitem-aitem yang memiliki daya beda $\geq 0,3$ adalah aitem yang daya bedanya dianggap memuaskan.

Penggunaan indeks daya beda aitem $\geq 0,3$ bertujuan agar aitem benar-benar dapat diandalkan untuk mengungkap iklim organisasi yang ada. Setelah dianalisis, hasil yang didapat yaitu ada 31 aitem yang valid dan 13 aitem yang gugur. Penjelasan aitem yang valid dan gugur dapat dilihat selengkapnya pada tabel berikut ini.

Tabel 7
Distribusi Butir Aitem Valid dan Gugur Skala Iklim Organisasi
pada Uji Coba

Dimensi	No. Aitem Fav		No. Aitem Unfav		Jumlah		Total
	Valid	Gugur	Valid	Gugur	Valid	Gugur	
a. Kualitas kepemimpinan	1, 23	-	2, 24	-	4	-	4
b. Kepercayaan	25	3	4	26	2	2	4
c. Komunikasi	5	27	28	6	2	2	4
d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat	7	29	8	30	2	2	4
e. Tanggung jawab	9, 31	-	32	10	3	1	4
f. Imbalan yang adil	11	33	12, 34	-	3	1	4
g. Tekanan pekerjaan	35	13	14	36	2	2	4
h. Kesempatan	37	15	38	16	2	2	4
i. Pengendalian terhadap perilaku	17, 39	-	40	18	3	1	4
j. Struktur dan birokrasi	19, 41	-	20, 42	-	4	-	4
k. Partisipasi karyawan	21, 43	-	22, 44	-	4	-	4
Total					31	13	44

Koefisien reliabilitas skala menunjukkan angka 0,928 yang berarti skala iklim organisasi ini handal atau reliabel. Alat ukur yang memiliki koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 dinyatakan memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi (Azwar, 2004, hal. 83). Aitem-aitem pada skala yang memiliki koefisien reliabilitas 0,928 ini adalah aitem-aitem yang valid dan dapat disusun kembali untuk digunakan pada penelitian. Distribusi aitem-aitem tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8
Distribusi Aitem Valid Skala Iklim Organisasi
Untuk Penelitian

NO	Dimensi	Nomor Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Kualitas kepemimpinan	1(3), 23(1)	2(4), 24(2)	4	12,9
2.	Kepercayaan	25(5)	4(6)	2	6,45
3.	Komunikasi	5(7)	28(8)	2	6,45
4.	Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat	7(9)	8(10)	2	6,45
5.	Tanggung jawab	9(11),31(13)	32(12)	3	9,68
6.	Imbalan yang adil	11(15)	12(14),34(16)	3	9,68
7.	Tekanan pekerjaan	35(17)	14(18)	2	6,45
8.	Kesempatan	37(19)	38(20)	2	6,45
9.	Pengendalian terhadap perilaku	17(21), 39(23)	40(22)	3	9,68
10.	Struktur dan birokrasi	19(25),41(27)	20(24),42(26)	4	12,9
11.	Partisipasi karyawan	21(29),43(31)	22(28),44(30)	4	12,9
Total		16	15	31	99,99 ≈100

Keterangan: Nomor di dalam kurung dan ditebalkan adalah nomor baru aitem valid pada skala untuk penelitian.

2. Skala Kualitas Pelayanan

Skala kualitas pelayanan dibuat peneliti dengan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Zeithaml et al (Zeithaml dan Bitner, 2000, hal.82). Jumlah aitem pada skala kualitas pelayanan adalah 40 aitem. Pengolahan data hasil uji coba skala kualitas pelayanan ini juga dilakukan melalui teknik korelasi Product Moment Pearson dengan bantuan penggunaan *SPSS versi 12.0* untuk menentukan indeks daya beda aitem dan reliabilitas skala. Hasil analisis indeks daya beda dan reliabilitas aitem dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9
Indeks Daya Beda Aitem dan Reliabilitas Skala Kualitas Pelayanan
Pada Uji Coba

Skala	R _{ix} Min	R _{ix} Max	Koefisien Reliabilitas
Kualitas pelayanan	0,300	0,730	0,920

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa indeks daya beda aitem pada skala kualitas pelayanan berada antara 0,300 sampai 0,730. Aitem yang memiliki indeks daya beda aitem $\geq 0,3$ dianggap valid dan lolos untuk dijadikan aitem pada skala untuk penelitian. Aitem yang indeks daya beda aitemnya kurang dari 0,3 dinyatakan gugur dan tidak dapat diikutsertakan dalam skala untuk penelitian.

Penggunaan indeks daya beda aitem lebih atau sama dengan 0,3 bertujuan agar aitem benar-benar dapat diandalkan untuk mengungkap tinggi rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Setelah dianalisis, hasil yang didapat yaitu ada 29 aitem yang valid dan 11 aitem yang gugur. Penjelasan aitem yang valid dan gugur dapat dilihat selengkapnya pada tabel di bawah ini.

Tabel 10
Distribusi Aitem Valid dan Gugur Skala Kualitas Pelayanan
Pada Uji Coba

Dimensi	No. Aitem Fav		No. Aitem Unfav		Jumlah		Total
	Valid	Gugur	Valid	Gugur	Valid	Gugur	
a. Reliabilitas	1,3,21,23	-	4,22,24	2	7	1	8
b. Responsivitas	5,25	7,27	6,8,26,28	-	6	2	8
c. Jaminan	9,11,29,31	-	12,32	10,30	6	2	8
d. Empati	13,33	15,35	16,34,36	14	5	3	8
e. Tangibilitas	17,19,39	37	20,40	18,38	5	3	8
Total					29	11	40

Koefisien reliabilitas skala menunjukkan angka 0,920 yang berarti skala kualitas pelayanan ini handal atau reliabel. Hal tersebut dikarenakan reliabilitas suatu alat ukur dianggap memuaskan apabila koefisiennya mencapai minimal 0,900 (Azwar, 2004, hal. 96). Aitem-aitem pada skala yang memiliki koefisien reliabilitas 0,920 ini adalah aitem-aitem yang valid dan dapat disusun kembali untuk digunakan pada penelitian. Distribusi aitem-aitem tersebut dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11
Distribusi Aitem Valid Skala Kualitas Pelayanan
Untuk Penelitian

NO	Dimensi	Nomor Aitem		Total	Bobot %
		Fav	Unfav		
1.	Reliabilitas	1(3),3(1),21(5), 23(7)	4(2),22(4),24(6)	7	24,14
2.	Responsivitas	5(9),25(11)	6(8),26(10),28(12)	6	20,69
3.	Jaminan	9(13),11(15), 29(17),31(19)	12(16),32(18)	6	20,69
4.	Empati	13(21),33(23)	16(20),34(22), 36(24)	5	17,24
5.	Tangibilitas	17(25),19(27),39(29)	20(26),40(28)	5	17,24
Total		15	14	29	100

Keterangan: Nomor di dalam kurung dan ditebalkan adalah nomor baru aitem valid pada skala untuk penelitian.

3. Pelaksanaan penelitian

Alat ukur yang digunakan untuk penelitian adalah skala yang telah diujicobakan dan memiliki aitem-aitem yang valid dan lolos pada tahapan analisis

indeks daya beda aitem dan reliabilitas alat ukur. Penelitian dilaksanakan di store McDonald's Java pada hari Senin, 9 Juli 2007 pukul 14.10 sampai dengan 15.50 dan Selasa, 10 Juli 2007 15.20 sampai dengan 17.00. Jumlah subjek dalam penelitian adalah 28 orang, yaitu subjek yang sama dengan subjek uji coba. Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam jangka waktu lebih dari dua minggu untuk mengurangi adanya bias penelitian (Suryabrata, 1999, hal. 42), yaitu 18 hari. Cara lain untuk menghindari bias penelitian yaitu format dan tampilan skala penelitian yang berbeda dengan skala uji coba. Selain itu juga yang menyerahkan dan meminta subjek mengisi skala adalah mahasiswa lain dan peneliti hanya membantu dalam pengurusan perijinan dan pengumpulan skala. Cara pengambilan data hampir sama dengan saat uji coba, yaitu subjek diminta mengisi skala. Ada yang mengerjakan skala di sela-sela waktu kerja, waktu istirahat, setelah pulang kerja, dan skala ada yang dikerjakan dibawa pulang kemudian keesokan harinya dikumpulkan kepada seseorang yang diminta peneliti untuk bertanggung jawab menyerahkan skala pada para karyawan dan mengumpulkan skala-skala tersebut.

B. Subjek Penelitian

Penentuan subjek penelitian berawal dari penentuan populasi dan kemudian diambil sampel dari populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil secara *purposive* dengan kriteria tertentu. Jumlah sampel adalah 28 orang dari jumlah populasi 36 orang. Pada tabel berikut dapat dilihat komposisi populasi dan sampel penelitian.

Tabel 12
Komposisi Populasi

NO	Status Karyawan	Jumlah
1.	<i>Full time</i>	24 orang
2.	<i>Part time</i>	5 orang
3.	Magang	7 orang
Total		36 orang

Tabel 13
Komposisi Sampel Penelitian

NO	Status Karyawan	Jumlah
1.	<i>Full time</i>	22 orang
2.	<i>Part time</i>	3 orang
3.	Magang	3 orang
Total		28 orang

Status karyawan tersebut berdasarkan kewajiban perusahaan kepada karyawan. Pada *full time*, perusahaan wajib membayar upah berdasarkan UMR dan memberikan fasilitas-fasilitas dari perusahaan seperti voucher bulanan dan jaminan asuransi. *Part time* mendapatkan separuh dari apa yang didapat oleh *full time*. Sedangkan pada karyawan magang, perusahaan hanya memberikan uang saku saja sebagai imbalan kerja karyawan.

Pada sampel penelitian, dua orang karyawan tidak menjadi sampel penelitian dikarenakan mereka tidak mendapatkan *service training* dan tidak pernah ditugaskan di *station counter* walaupun sudah bekerja selama lebih dari satu tahun. Dua karyawan tersebut adalah *spesial crew* karena ia bisu dan tuli, sedangkan karyawan yang lain pada awal perekrutannya sebagai karyawan, ia memang direkrut sebagai *toilet keeper* karena tingkat pendidikannya yang tamat SLTP. Dua karyawan *part time* tidak menjadi sampel penelitian dikarenakan sedang mengikuti program kerja di Singapura yaitu *Singapore Intensive Program*.

Empat karyawan magang belum bekerja selama satu tahun di McDonald's Java sehingga tidak diikutsertakan sebagai sampel penelitian.

C. Hasil Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dengan pemberian skor pada tiap variabel penelitian. Uji asumsi terhadap data yang diperoleh dilakukan terlebih dahulu sebelum analisis data. Jika uji asumsi tersebut terpenuhi, maka dapat digunakan analisis regresi untuk mengetahui ada tidaknya hubungan, arah hubungan, dan besar hubungan antara kedua variabel. Uji asumsi yang dilakukan yaitu uji normalitas pada sebaran variabel penelitian dan uji linieritas pada hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung.

1. Uji normalitas

Uji normalitas untuk sebaran data hasil penelitian dilakukan dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran. Hasil ringkasan uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 14
Uji Normalitas Sebaran Data
Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan

Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	p	Bentuk
Iklim organisasi	0,566	0,906	Normal
Kualitas pelayanan	0,670	0,760	Normal

Jika nilai p (angka probabilitas) lebih dari 0,05 maka distribusi data variabel adalah normal. Hasil uji normalitas data penelitian ini yaitu iklim organisasi memiliki angka probabilitas 0,906 dan angka probabilitas kualitas pelayanan adalah 0,760. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki bentuk distribusi normal karena angka probabilitasnya jauh di atas 0,05.

2. Uji linearitas

Uji linearitas adalah untuk mengetahui hubungan antara dua variabel. Hasil penghitungan uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan adalah linier dengan nilai F adalah 42,948 dengan taraf signifikansi (angka Sig F) yaitu 0,000. Dikatakan linier karena angka signifikansi jauh di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan sangat nyata dan model regresi dapat dipakai untuk analisis data. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 15
Uji Linearitas Sebaran Data Iklim Organisasi dan
Kualitas Pelayanan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2269,157	1	2269,157	42,948	0,000(a)
	Residual	1373,700	26	52,835		
	Total	3642,857	27			

3. Uji hipotesis

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan karena angka probabilitasnya jauh di bawah 0,01 yaitu 0,000. Signifikannya hubungan yang ada menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Besar hubungan antara variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan ditunjukkan dengan skor r_{xy} (R) = 0,789. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin positif (semakin besar skor) iklim organisasi, maka semakin tinggi kualitas pelayanan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 16
Koefisien Determinasi Penelitian

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0,789	0,623	0,608	7,269

Pada tabel di atas koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh *R Square* adalah 0,623. Angka tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan efektif terhadap kualitas pelayanan sebesar 62,3%. Keadaan ini mengindikasikan bahwa variabel kualitas pelayanan ditentukan oleh iklim organisasi sebesar 62,3% dan sisanya sebesar 37,7% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Untuk memprediksi hubungan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan, maka dapat dilihat persamaan regresi dari tabel 16 berikut ini.

Tabel 17
Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	25,678	6,666	0,789	3,852	0,001
	io	0,582	0,089		6,553	0,000

Dari tabel di atas, didapat persamaan regresi $Y = 25,678 + 0,582 X$. Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor iklim organisasi akan meningkatkan 0,582 skor kualitas pelayanan.

4. Deskripsi subjek penelitian

Penyusunan kategori untuk mengetahui kondisi variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan disusun berdasarkan skor yang diperoleh subjek. Berikut ini akan ditampilkan gambaran umum mengenai skor variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan. Gambaran tersebut ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 18
Gambaran Umum
Skor Variabel Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan

Variabel	Statistik	Hipotetik	Empirik
Iklim organisasi	Skor minimum	31	42
	Skor maksimum	124	102
	Mean	77,5	73,46
	Standar deviasi	15,5	19,75
Kualitas pelayanan	Skor minimum	29	40
	Skor maksimum	116	99
	Mean	72,5	68,43
	Standar deviasi	14,5	11,62

Pada tabel 19 berikut ini ditampilkan klasifikasi kategori untuk kedua variabel penelitian beserta proporsi subjek penelitian yang masuk dalam kategori-kategori tersebut.

Tabel 19
Kategorisasi Variabel Iklim Organisasi

Sangat Negatif	Negatif	Netral	Positif	Sangat Positif
31	54,25	69,75	85,25	100,75
				124

Dari tabel di atas, *mean* empirik subjek pada variabel iklim organisasi adalah 73,46 yaitu berada pada kategori netral. Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat iklim organisasi pada subjek berada pada kategori netral yaitu pada rentang skor 69,75 sampai dengan 85,25.

Pada tabel 19 berikut ini ditunjukkan jumlah dan proporsi subjek pada tiap kategori variabel iklim organisasi.

Tabel 20
Distribusi Subjek Penelitian pada Variabel Iklim Organisasi

	Sangat Negatif	Negatif	Netral	Positif	Sangat Positif
Jumlah	2	10	11	4	1
Persen	7,14%	35,71%	39,29%	14,29%	3,57%

Tabel 19 di atas menunjukkan jumlah subjek terbanyak berada pada kategori netral yaitu 11 orang dengan proporsi 39,29% dan selisih satu orang dengan kategori negatif, yaitu 10 orang dengan proporsi 35,71%.

Kategorisasi untuk variabel kualitas pelayanan dapat dilihat pada tabel 20. Mean empirik pada variabel kualitas pelayanan adalah 68,43. Angka ini juga berada di dalam kategori sedang sama seperti pada variabel iklim organisasi. Untuk lebih jelasnya, perincian kategorisasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 21
Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan

Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
29	50,75	65,25	79,75	94,25
				116

Pada tabel 21 berikut ini menunjukkan bahwa subjek terbanyak berada pada kategori kualitas pelayanan dalam tingkat sedang yaitu berjumlah 14 orang dengan proporsi 50%. Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 22
Distribusi Subjek Penelitian pada Variabel Kualitas Pelayanan

	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Jumlah	1	10	14	2	1
Persen	3,57%	35,71%	50%	7,14%	3,57%

BAB V

PENUTUP

A. Pembahasan

Hasil yang didapat dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan atau nyata antara variabel iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan angka korelasi (r_{xy}) antara kedua variabel sebesar 0,789 dengan angka probabilitas jauh di bawah 0,01 yaitu $p=0,000$ ($p<0,01$). Hasil ini berarti hubungan kedua variabel kuat dan signifikan.

Nilai r_{xy} yang positif menunjukkan arah hubungan yang positif di antara kedua variabel, yaitu semakin positif (semakin tinggi skor) iklim organisasi, maka semakin tinggi tingkat kualitas pelayanan. Begitu juga sebaliknya, adanya penurunan skor iklim organisasi yang berarti semakin negatif atau tidak menyenangkan iklim organisasi yang ada, maka semakin rendah kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang. Hipotesis penelitian yang diterima mengindikasikan bahwa iklim organisasi dapat memprediksikan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Semarang.

Karyawan adalah asset penting suatu perusahaan. Perusahaan itu sendiri merupakan suatu organisasi dan karyawan adalah sebagai anggotanya. Di dalam suatu organisasi, terdapat iklim organisasi yang konteksnya sama seperti iklim pada arti sebenarnya. Iklim dapat mempengaruhi aktivitas manusia sehari-hari.

Begitu juga dengan iklim organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya (Steers, 1985, hal. 120). Sifat-sifat atau karakter-karakter yang ada di dalam suatu organisasi memiliki efek pengalaman organisasional bagi karyawan di organisasi.

Iklim organisasi positif apabila individu atau karyawan mempersepsi positif atau baik sifat atau ciri yang berbentuk dimensi-dimensi yang ada di dalam lingkungan kerjanya. Sebaliknya, iklim organisasi negatif mengindikasikan bahwa karyawan tidak senang dan mempersepsi negatif dimensi-dimensi di kehidupan kerjanya. Dimensi-dimensi tersebut yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 24).

Iklim yang menyenangkan, yaitu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan para karyawan, dapat menuju ke arah perwujudan tingkat perilaku untuk mencapai tujuan organisasi (Steers, 1985, hal. 124). Tujuan organisasi salah satunya yaitu pencapaian performansi kerja yang maksimal dan standar tinggi. Schuster et al (1997) dalam penelitiannya yang berjudul *Management Practice, Organization Climate, and Performance* pada 3000 karyawan perusahaan susu di wilayah Kanada menunjukkan hasil bahwa

iklim organisasi sebagai salah satu hal yang mempengaruhi performansi kerja karyawan di perusahaan.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang makanan cepat saji, McDonald's contohnya, performansi kerja karyawan salah satunya yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan. Kualitas pelayanan itu sendiri dipengaruhi secara langsung oleh perilaku karyawan (Zeithaml dan Bitner, 2000, hal. 289). Jika perilaku karyawan tidak baik, maka kualitas pelayanan yang diberikan akan tidak baik pula. Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Di saat iklim menyenangkan, maka perilaku karyawan yang muncul pun akan positif dan menuju ke arah performansi kerja yang baik yaitu pemberian kualitas pelayanan yang tinggi kepada perusahaan.

Hasil penelitian sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh French (1994, hal. 93) yaitu bahwa iklim yang *favourable* yaitu adanya penekanan pada *reward* daripada hukuman, adanya kehangatan dan dukungan, standar performansi yang tinggi, dan karyawan memiliki perasaan identifikasi yang kuat dapat mendukung dan menyenangkan karyawannya. Keadaan tersebut akan mewujudkan kualitas pelayanan yang tinggi terhadap pelanggan, dan sebaliknya, iklim organisasi yang *unfavorable* yaitu di dalam organisasi begitu banyak struktur, tanggung jawab karyawan yang kurang, hukuman yang lebih ditekankan daripada *reward*, dukungan dari atasan yang kurang, dan konflik yang muncul ditekan akan menyebabkan karyawannya tidak senang dan tidak puas sehingga kualitas pelayanan yang diberikan karyawan akan rendah. Keadaan tersebut dikarenakan jika karyawan merasakan lingkungan kerjanya tidak menyenangkan

dan tidak nyaman, maka hal tersebut akan mempengaruhi kesiapan dan kemauannya dalam menghadapi pelanggan (Sugiarto, 1999, hal. 197).

French (1994, hal. 90) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Penelitian yang dilakukan oleh Scotti et al (2007) dengan judul *Links Among High-Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction : An Extension to the Healthcare Sector* pada karyawan di bidang fasilitas kesehatan yang berjumlah 74.662 responden juga mendukung hasil penelitian ini. Hasil penelitian mereka yaitu persepsi karyawan terhadap praktek-praktek di lingkungan kerjanya yang mencakup penetapan tujuan organisasi, komunikasi, keterlibatan karyawan, pemberdayaan, kerja tim, pelatihan, kepercayaan, kreativitas, *rewards*, dan performansi rekan kerja dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kemampuannya dalam mengantarkan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan.

Orientasi kepada pelanggan yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, dapat dimunculkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang yang dapat mendorong atau memotivasi karyawan untuk melayani pelanggan (Nangoi, 2004, hal. 132). Lingkungan kerja yang dipersepsi baik oleh karyawannya yang mengindikasikan iklim organisasi positif, maka dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Iklim organisasi yang menyenangkan

mengindikasikan bahwa karyawan melakukan sesuatu yang bermanfaat, adanya perasaan berharga, pekerjaan yang menantang dan memuaskan, adanya tanggung jawab dan kesempatan untuk maju dan menyampaikan pendapat, dan karyawan merasa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawannya (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 24). Hasil penelitian Bienstock et al (2003) yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior and Service Quality* pada karyawan restoran cepat saji yang berjumlah 535 karyawan di negara bagian tenggara Amerika menunjukkan bahwa jika karyawan merasa organisasinya memperlakukan mereka dengan baik yaitu organisasi memberikan hak-hak karyawan, maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tersampaikan kepada pelanggan jika karyawan mau dan mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat terjadi jika karyawan merasa lingkungannya organisasinya nyaman dan mendukung kerjanya yaitu apabila iklim organisasi positif atau menyenangkan bagi karyawan.

Iklim organisasi pada karyawan McDonald's Java sebagian besar berada pada kategori netral, yaitu berada di antara positif dan negatif. Subjek yang berada pada kategori iklim organisasi sedang berjumlah 11 orang (39,29%). Pada kategori sangat negatif yaitu berjumlah 2 orang (7,14%), kategori negatif berjumlah 10 orang (35,71%), 4 orang (17,86%) berada pada kategori positif, dan satu orang (3,57%) berada pada kategori sangat positif.

Keadaan iklim organisasi di McDonald's Java yang netral menunjukkan bahwa suasana kerja yang ada terkadang menyenangkan dan terkadang tidak bagi para karyawannya. Ada beberapa dimensi yang mereka anggap menyenangkan dan ada yang tidak. Mereka masih mentolerir keadaan di lingkungan kerjanya tersebut. Proporsi subjek yang berada pada kategori negatif hampir sama dengan jumlah subjek yang berada pada kategori sedang.

Keadaan ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan McDonald's Java. Ada di antara mereka yang mengatakan situasi kerja biasa-biasa saja, tidak ada pengaruh yang berarti bagi dirinya. Mereka merasa bahwa kehidupan kerja mereka tidak menyenangkan karena kebijakan perusahaan yang tidak lagi mensejahterakan para karyawannya. Sebagai contoh misalnya mereka tidak lagi mendapatkan *voucher* makan bulanan dan paket makan McDonald's saat bekerja kecuali hari Sabtu dan Minggu. Selain itu juga atasan mereka yaitu para manajer kurang memperhatikan dan mempedulikan kebutuhan para karyawannya. Koentjorohadi (1983, hal. 101) mengatakan bahwa iklim organisasi akan positif jika karyawan merasa diperhatikan, terutama menyangkut kebutuhan dan kesejahteraannya. Mereka juga merasa ketidakadilan dalam pemberian *reward* dan hukuman dan juga mengenai imbalan atau upah kerja yang mereka terima. French (1994, hal. 92) menyebutkan bahwa jika hukuman yang ada lebih ditekankan daripada reward, maka iklim organisasi yang tercipta akan negatif. Pekerjaan yang mereka lakukan terkadang tumpang tindih atau tercampur. Hal ini berhubungan dengan kejelasan organisasi. Organisasi yang memiliki kejelasan dalam pengaturan tugas dan

prakteknya akan terwujud iklim organisasi yang positif (Klob et al, 1984, hal. 343). Dimensi iklim yang memiliki skor terendah dari distribusi skor subjek yaitu dimensi kesempatan, partisipasi, dan imbalan yang adil. Kurangnya kesempatan untuk maju dan naik jabatan akan menciptakan iklim organisasi yang negatif (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 24).

Keakraban dan kehangatan tidak lagi mereka rasakan berhubungan dengan dimensi kehangatan (French, 1994, hal. 91). Ia mengatakan perasaan adanya persahabatan di antara kelompok kerja dapat menciptakan iklim organisasi yang positif. Karyawan merasa kurang adanya saling bantu dalam pekerjaan di antara sesama rekan kerja. Padahal dahulu mereka sangat peka terhadap kesulitan pekerjaan orang lain. Dukungan dan bantuan yang ada dari atasan dan rekan sekerja dapat menciptakan iklim organisasi yang positif (French, 1994, hal. 91). Saat dukungan dan bantuan tersebut dirasa tidak ada atau tidak mencukupi, maka iklim organisasi yang ada akan negatif.

Iklim organisasi tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang pertama yaitu struktur organisasi. Makin tinggi tingkat penstrukturan suatu organisasi (yaitu semakin tinggi tingkat sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan, dan sebagainya) akan membuat lingkungan terasa kaku, tertutup, dan penuh ancaman (Steers, 1985, hal. 26). Dengan demikian, makin besar otonomi dan kebebasan individu untuk menentukan tindakan sendiri dalam menjalankan pekerjaannya maka akan menciptakan tanggung jawab karyawan dan suasana penuh kepercayaan. Faktor kedua yaitu hubungan antar individu. Moekijat (1990, hal. 98) mengatakan bahwa peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur,

dan hubungan antar individu yang hangat akan menciptakan iklim organisasi yang positif. Hakikat pekerjaan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi iklim organisasi. Hakikat pekerjaan tersebut mencakup kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan (Moekijat, 1990, hal. 28). Karyawan yang merasa pekerjaannya bermanfaat bagi dirinya dan organisasi menunjukkan iklim organisasi yang positif. Pekerjaan yang tidak terstruktur dan terencana dengan jelas akan menciptakan iklim organisasi yang negatif. Faktor berikutnya yaitu kebijakan dan praktek manajemen (Steers, 1984, hal. 27). Manajemen yang mendukung karyawan dan demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi kerja karyawannya. Karyawan juga akan merasa senang jika ia merasa kebutuhan dan masalahnya diperhatikan oleh atasan.

Hasil dari adanya iklim organisasi yang netral dan kecenderungan negatif pada karyawan McDonald's Java berpengaruh pada kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan. Dari hasil penelitian, didapat kualitas pelayanan karyawan McDonald's Java berada pada kategori sedang. Dalam kategori tersebut jumlah karyawan adalah 14 orang (50%). Pada kategori sangat rendah jumlah karyawan yaitu satu orang (3,57%), kategori rendah 10 orang (35,71%), tinggi 2 orang (7,14%), dan pada kategori sangat tinggi berjumlah satu orang (3,57%).

Kualitas pelayanan karyawan McDonald's Java yang berada pada kategori sedang sesuai dengan hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa beberapa karyawan masih ada yang terkadang tidak menjalankan *Six Steps Service* sebagai standar kualitas pelayanan McDonald's, kurang ramah melayani *customer*,

mengobrol dan bercanda dengan rekan kerja saat menyiapkan pesanan, terkena *complaint* dari *customer* akibat lama menyiapkan pesanan dan salah mengantarkan pesanan *customer*. Saat wawancara dengan manajer, ia mengatakan bahwa karyawan seringkali harus diingatkan untuk tetap konsisten dalam menjalankan *service SOC* dan ada beberapa karyawan yang masih lambat dalam melayani *customer*. Keadaan ini termasuk dalam rendahnya dimensi reliabilitas. Reliabilitas merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan (Zeithaml dan Bitner, 2000, hal. 82), sedangkan McDonald's menjanjikan kepada pelanggannya pelayanan yang cepat, ramah, dan bersahabat. Beberapa karyawan yang diwawancara pun mengatakan bahwa mereka terkadang malas-malasan dan tidak semangat saat melayani *customer*. Hal ini berhubungan dengan dimensi responsivitas. Keadaan tersebut sesuai dengan hasil skor subjek pada rating dimensi kualitas pelayanan dari skor terendah ke tinggi yaitu dimensi responsivitas, empati, reliabilitas, jaminan, dan tangibilitas. Kualitas pelayanan yang tinggi ditandai dengan tingginya skor pada kelima dimensi di atas, sebaliknya, kualitas pelayanan yang rendah ditunjukkan dengan rendahnya skor pada beberapa dimensi tersebut.

Kualitas pelayanan karyawan McDonald's Java yang berada pada kategori sedang tersebut dikarenakan iklim organisasi yang mereka rasakan juga berada pada kategori netral (sedang). Menurut French (1994, hal. 93), iklim organisasi yang *favourable* atau menyenangkan karyawannya akan mendukung perwujudan kualitas pelayanan yang tinggi kepada pelanggan. Ketika iklim organisasi netral, maka kualitas pelayanan yang diberikan karyawan pun berada dalam tingkatan

sedang. Di saat iklim organisasi positif atau menyenangkan, karyawan akan merasa melakukan sesuatu yang berguna, pekerjaan yang menantang, adanya tanggung jawab, dan mereka merasa diperhatikan oleh perusahaan (Koentjorohadi, 1983, hal. 101). Di saat seorang karyawan merasa diperhatikan oleh manajemen sebagai tim pelaksanan perusahaan, maka hal tersebut akan menciptakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan (Zeithaml dan Bitner, 2000, hal. 308).

Dari hasil analisis data diperoleh bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan sebesar 62,3% terhadap kualitas pelayanan, sedangkan 37,7% kualitas pelayanan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Faktor-faktor lain tersebut di antaranya yaitu lingkungan fisik tempat kerja (Suwarsono, 1999, hal. 17). Lingkungan fisik ini meliputi suhu, temperatur, peralatan kerja, dan keleluasaan ruang kerja. Jika lingkungan fisik ini mendukung dan memadai, maka karyawan akan merasa nyaman dan mempermudah karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Faktor kedua yaitu teknologi dan fasilitas yang mendukung. Faktor ini berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan teknologi dan fasilitas yang disediakan untuk menunjang dan mendukung aktivitas peningkatan pelayanan (Lupiyoadi, 2001, hal. 141). Peran karyawan di perusahaan yang mencakup ambiguitas dan konflik peran dapat mempengaruhi kualitas pelayanan karena kedua hal tersebut dapat menyebabkan kesenjangan kualitas pelayanan, yaitu tidak tersampainya standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan (Lupiyoadi, 2001, hal. 141). Ambiguitas peran merupakan ketidakjelasan peran dan tugas seorang

karyawan di perusahaan. Karyawan tidak memiliki informasi yang cukup atas apa yang diinginkan dan diharapkan oleh atasannya terhadap peran dan tugasnya. Hal ini akan membuat karyawan sulit untuk menilai keberhasilan kerjanya sehingga membuat membuatnya ragu dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Konflik peran terjadi ketika manajemen memindahkan peran seorang karyawan sehingga perannya berbeda yang menyebabkan ketidakefektifan karyawan dalam bekerja dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak maksimal.

Faktor lainnya yang ikut mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu pemberdayaan. Nangoi (2004, hal. 122) mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan usaha manajemen untuk membekali sumber daya manusia dengan sikap yang berorientasi kepada pelanggan. Sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi karena pemberdayaan tersebut dapat menghasilkan kinerja, produk, dan pelayanan dengan nilai tambah sehingga dapat terwujudnya kualitas pelayanan yang tinggi. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan pelayanan juga ikut mempengaruhi kualitas pelayanan (Adya dan Atep, 2003, hal. 37). Robbins (1996, hal. 82-83) mengatakan bahwa kemampuan kerja adalah kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan fisik.

Kelemahan dari penelitian ini yaitu pengisian skala oleh subjek ada beberapa yang tidak terpantau atau terlihat langsung oleh peneliti sehingga validitasnya lemah. Alternatif jawaban yang disajikan pada skala batasannya masing-masing tidak distandarkan sehingga subjek kemungkinan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap alternatif jawaban.

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, maka kesimpulan yang dapat dibuat yaitu :

1. Ada hubungan yang positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dan kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java. Hubungan tersebut ditunjukkan dari angka $r_{xy} = 0,789$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hubungan yang ada mengindikasikan bahwa adanya peningkatan skor iklim organisasi atau semakin tinggi dan positif iklim organisasi yang ada, maka semakin tinggi skor atau tingkat kualitas pelayanan pada karyawan McDonald's Java Mall. Sebaliknya, semakin rendah skor iklim organisasi atau semakin negatif iklim organisasi, maka tingkat kualitas pelayanan semakin rendah.
2. Iklim organisasi memiliki sumbangan efektif terhadap kualitas pelayanan sebesar 62,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.
3. Iklim organisasi karyawan McDonald's Java berada pada tingkat netral atau sedang. Ada beberapa dimensi iklim organisasi yang dipersepsi negatif dan ada yang positif. Keadaan di lingkungan kerjanya tersebut masih dapat mereka tolerir.
4. Kualitas pelayanan karyawan McDonald's Java berada pada tingkat sedang, yaitu tidak tinggi dan juga tidak rendah.

C. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan mengenai hasil penelitian yang diperoleh yaitu :

1. Bagi subjek (karyawan)

Dilihat dari hasil kualitas pelayanan yang sedang dan hampir ke arah rendah, sebaiknya karyawan harus lebih konsisten dan disiplin lagi dalam menjalankan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu *Six Steps Services*. Hendaknya karyawan mau dan berusaha untuk berespon lebih cepat terhadap kebutuhan pelanggan dan berempati kepada pelanggan. Karyawan juga hendaknya menganggap melayani pelanggan sebagai suatu hal yang menyenangkan, bukan hal yang membebani. Untuk perbaikan iklim organisasi, sebaiknya karyawan membuka diri dan mengkomunikasikan kepada manajer atau atasan tentang harapan dan keinginannya mengenai praktek, prosedur, dan kebijaksanaan perusahaan. Keterbukaan tersebut akan membuat manajer atau atasan sebagai pelaksana perusahaan dan penghubung perusahaan dengan karyawan menjadi tahu apa yang diinginkan oleh karyawan dan sebisa mungkin mewujudkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan karyawannya.

2. Bagi perusahaan

Tim manajemen sebagai tim pelaksana perusahaan sebaiknya menciptakan praktek-praktek kerja dan situasi kerja yang kondusif dan menyenangkan karyawannya. Usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk mewujudkan iklim organisasi tersebut yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih maju, naik jabatan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Perusahaan sebaiknya meninjau dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, di antaranya yaitu tentang upah karyawan, pemberian voucher

bulanan dan paket makanan untuk karyawan tiap hari kerjanya diberlakukan kembali. Pelaksanaan usaha-usaha tersebut akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan memperlakukan mereka dengan baik dan memenuhi kebutuhan mereka sehingga tercipta iklim organisasi yang positif. Untuk peningkatan kualitas pelayanan, tim manajemen dapat menyelenggarakan kompetisi pelayanan, yaitu karyawan yang memberikan pelayanan terbaik dan konsisten menjalankan *Six Steps Service* akan diberikan *reward*. Kompetisi tersebut dapat membuat karyawan termotivasi untuk terus-menerus memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan dan pada akhirnya akan terbiasa untuk konsisten menjalankan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik pada masalah kualitas pelayanan disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, misalnya lingkungan fisik, teknologi dan fasilitas, atau ambiguitas peran karyawan di perusahaan dan juga melihat perbedaan kualitas pelayanan berdasarkan status karyawan, yaitu karyawan *full time*, *part time*, dan magang.

DAFTAR PUSTAKA

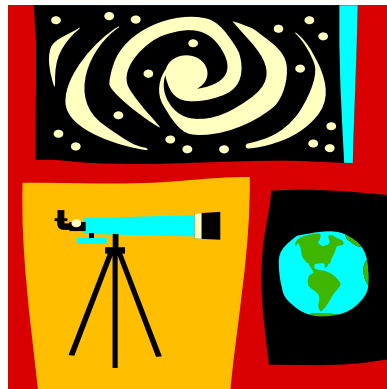
- Adya, B., & Atep. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. 2000. *Handbook of Organizational Climate*. California: Sage.
- Azwar, S. 2004. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Berkowitz, E. N., Keith, & Hartley. 1992. *Marketing*. Third Edition. Boston: Irwin.
- Bersama Kami Mengantri Tidak Lagi Menjemukan.2006. <http://www.grativy.com>
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., & Smith, R.K. 2003. Organizations Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 7(4), 357-378.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. 1997. *A Primer on Organizational Behavior*. Fourth Edition. New York: John Willey & Sons.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Bulletins. 2006. <http://www.diaстика.co.id>
- Coulter, K. S., & Coulter, R. A. 2002. Determinants of Trust In A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship. *Journal of Services Marketing*,16(1), 35-50.
- Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- DeSimone, R.L., & Harris, D. M. 1998. *Human Resources Development*. Second Edition. Orlando: The Dryden Press.
- French, W. 1994. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Gilmer, H. B. 1975. *Applied Psychology*. Second Edition. New York: McGraw Hill.
- Glisson, C., & James, L.R. 2002. The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Goetsch, D.L., & David, S.B. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Jilid Satu. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Haryanti, K., & Hadi, S. 2004. Hubungan Persepsi Mutu Pelayanan dan Nilai Konsumen dengan Kepuasan Konsumen. *Jurnal Psikodimensia, Kajian Ilmiah Psikologi*, 1(1), 46-56.
- Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.
- Kisah PT. GoodYear Indonesia Tbk.
http://www.goodyear.indonesia.com/about/index_brandvalue_html
- Klob, D.A., Rubin, D.M., & McIntyre. 1984. *Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Koentjorohadi. 1983. *Pokok-pokok Perilaku Organisasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Kotler, P., & Armstrong, G. 1993. *Marketing: An Introduction, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 1994. *Principles of Marketing*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2004. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Jakarta : Salemba Empat.
- McDonald's TM. 2001. *Crew Handbook*. McDonald's Corporation.
- McDonald's Australia Limited. 2003. *Crew Hand Out, Customer Delight*. McDonald's Corporation.
- _____. 2004. *Crew Hand Out, Original System Foundation*. McDonald's Corporation.

- Moekijat. 1990. *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology Applied to Work: Industrial and Organization Psychology*. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press.
- Nangoi. 2004. *Pemberdayaan di Era Ekonom Pengetahuan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nasution, S. 2000. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nugroho, A. (Januari, 2005). Restoran Bakso di Bandung. <http://adhi.blogdrive.com/comments>.
- Peter, J.P., & Olson, J.C. 1999. *Consumer Behavior: Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Edisi Keempat. Alih Bahasa: Damos Sihombing. Jakarta: Erlangga.
- Ramdan, M. (21 September 2004). Penjelasan Tentang Tesis Respon Sistem Syaraf Manusia. <http://www.mail-archive.com/dosen-peneliti@yahoogroups.com/msg00004.html>.
- Ray "McDonald's" Kroc: Anda Untung, Saya Untung, Semua Untung. (April, 2005). http://www.freelists.org/archives/list_indonesia
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Schneider, B. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schuster, F.K., Morden, D.L., Baker, T.E., & McKay, I.S. 1997. Management Practice, Organizational Climate, and Performance: *An Exploratory Study*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 209-226
- Scotti, D.J., Harmon, J., Behson, S.J., & Messina, D.J. 2007. Links Among High-Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: An Extension to the Healthcare Sector. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 109-125
- Sembel, R. 2003. Menang Dengan Pelayanan Sepenuh Hati. <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2003/1028/man01.html>
- Siswanto, B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Smither, R.D. 1998. *The Psychology of Work & Human Performance*. Third Edition. New York: Library of Congress Cataloging-In-Publication Data.
- Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiarto, E. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. 1999. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
- Suwarsono. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: PT. Mandala Krida.
- Tjiptono, F. 2003. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Widianti, A.Y. 2005. Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Pemberdayaan dengan Kualitas Pelayanan Pelanggan. *Skripsi* (Tidak diterbitkan). Semarang: Fakultas Psikologi Unika Soegijapranata.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- _____. 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Fourth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.

SKALA PSIKOLOGI



Disusun Oleh :
Eko Yuliana
M2A 002 036

PROGRAM STUDI PSIKOLOGI FAKULTAS
KEDOKTERAN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkah, rahmat, dan hidayahNya saya dapat membuat skala psikologi ini. Skala ini saya susun sebagai alat ukur penelitian saya. Saya bermaksud mengadakan penelitian di McDonald's Java Semarang sehingga saya mohon bantuan dan kerjasama Anda untuk bersedia mengisi skala ini.

Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ini berhubungan dengan keadaan diri Anda, maka dari itu **pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan keadaan diri Anda**. Tidak ada jawaban yang salah selama jawaban yang Anda berikan tersebut adalah mencerminkan keadaan Anda yang sebenarnya.

Penyusunan skala ini adalah benar-benar bertujuan untuk penelitian sehingga jawaban yang Anda berikan tidak akan merugikan Anda dan tidak mempengaruhi jabatan Anda di perusahaan. Kerahasiaan identitas dan jawaban Anda terjamin dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Atas partisipasi, bantuan, dan kerjasama Anda saya ucapkan terima kasih.

Semarang, Juni 2007

Eko Yuliana

PETUNJUK MENGERJAKAN

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan dan Anda diminta memberikan jawaban terhadap pernyataan tersebut dengan berdasarkan pada keadaan diri Anda yang sebenarnya. Semua jawaban yang Anda berikan benar dan tidak ada yang salah selama itu benar-benar berdasarkan keadaan yang Anda rasakan.

Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri Anda atau keadaan yang Anda rasakan sebenarnya. Berikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban Anda di lembar jawaban yang telah disediakan. Berikut adalah pilihan jawaban yang ada.

Pilihan jawaban pada **skala 1** meliputi:

- SS** : Sangat sesuai
- S** : Sesuai
- TS** : Tidak sesuai
- STS** : Sangat tidak sesuai

Pilihan jawaban pada **skala 2** meliputi:

- SLL** : Selalu
- SRG** : Sering
- JRG** : Jarang
- TP** : Tidak pernah

Jika Anda ingin mengganti jawaban, bubuhkan tanda (=) pada jawaban Anda yang pertama, kemudian pilih jawaban yang baru dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban berikutnya.

Contoh: Jawaban pertama → SS S TS STS atau SLL SRG JRG TP

Jawaban pengganti → SS S TS STS atau SLL SRG JRG TP

Anda dapat membaca dan memahami pernyataan sebaik-baiknya sebelum memberikan jawaban. Selamat mengerjakan.

SKALA 1

1. Atasan menawarkan karyawannya untuk beristirahat di rumah apabila karyawannya terlihat sedang sakit.
SS S TS STS
2. Ketika ada suatu target kerja yang harus dicapai karyawan, atasan kurang memberi keyakinan kepada karyawannya bahwa karyawan mampu mencapai target tersebut.
SS S TS STS
3. Saya yakin bahwa rekan-rekan kerja mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.
SS S TS STS
4. Saya merasa ada rekan kerja yang suka menjelek-jelekkkan saya tanpa sepengetahuan saya.
SS S TS STS
5. Informasi yang disampaikan oleh atasan atau rekan kerja dapat saya terima dengan jelas.
SS S TS STS
6. Kurangnya komunikasi dengan atasan membuat hubungan antara atasan dan karyawan menjadi kurang akrab.
SS S TS STS
7. Kerja saya selama ini berguna bagi perusahaan.
SS S TS STS
8. Pekerjaan saya kurang memberikan hasil yang bermanfaat bagi diri saya.
SS S TS STS
9. Atasan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh pada karyawannya dalam bekerja.
SS S TS STS
10. Saya merasa perlu bantuan atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya.
SS S TS STS

11. Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan untuk perusahaan.
SS S TS STS
12. Hanya karyawan yang akrab dengan manajer saja yang diberikan penghargaan atas pekerjaannya.
SS S TS STS
13. Menurut saya pekerjaan yang saya lakukan tidak membebani saya.
SS S TS STS
14. Pekerjaan yang saya jalani kurang menantang bagi saya.
SS S TS STS
15. Karyawan diberikan kesempatan untuk bekerja atas dasar inisiatif dan ide sendiri.
SS S TS STS
16. Walaupun karyawan memiliki prestasi kerja yang bagus, namun sulit bagi karyawan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi.
SS S TS STS
17. Manajer memberikan contoh yang baik pada karyawannya dalam berperilaku.
SS S TS STS
18. Kurangnya pengawasan dari atasan membuat karyawan bekerja tidak sesuai dengan prosedur kerja.
SS S TS STS
19. Aturan dan prosedur kerja yang ada terdeskripsikan dengan jelas dan terencana.
SS S TS STS
20. Tugas-tugas kerja karyawan tercampur sehingga membuat karyawan tidak optimal dalam menjalankan tugas kerjanya.
SS S TS STS
21. Karyawan diikutsertakan oleh manajer dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.
SS S TS STS

22. Sulit sekali mengemukakan pendapat karena karyawan kurang diberikan hak dan kesempatan untuk berpendapat.
SS S TS STS
23. Di saat karyawannya merasa gagal dalam melakukan pekerjaan, atasan memberikan semangat bahwa karyawan mampu melakukan lebih baik lagi.
SS S TS STS
24. Atasan hanya meminta karyawan bekerja keras tanpa memperhatikan apakah karyawan lelah dan jenuh sehingga perlu cuti kerja atau tidak.
SS S TS STS
25. Rekan-rekan kerja saya memiliki sifat yang tidak merugikan orang lain.
SS S TS STS
26. Ada beberapa rekan kerja yang kurang mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik.
SS S TS STS
27. Saya senang saat berkomunikasi dengan rekan sekerja.
SS S TS STS
28. Sering terjadi salah paham akibat ketidakjelasan informasi yang diberikan oleh rekan sekerja.
SS S TS STS
29. Banyak keuntungan yang saya peroleh dari pekerjaan saya sekarang.
SS S TS STS
30. Pekerjaan yang saya lakukan kurang memberikan hasil yang sesuai dengan harapan dan tujuan yang ditetapkan perusahaan.
SS S TS STS
31. Saya mampu memecahkan masalah pekerjaan tanpa adanya campur tangan dari manajer.
SS S TS STS

32. Karyawan bebas menyelesaikan pekerjaannya kapan saja karena atasan tidak memberikan target waktu.
SS S TS STS
33. Karyawan mendapatkan imbalan dari manajer atas kerja kerasnya, bukan karena ia pintar "cari muka" di depan manajer.
SS S TS STS
34. Gaji yang saya peroleh tidak sebanding dengan pekerjaan saya selama ini.
SS S TS STS
35. Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya tertantang untuk dapat menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya.
SS S TS STS
36. Pekerjaan yang terlalu banyak membuat saya kurang maksimal dalam bekerja.
SS S TS STS
37. Perusahaan membuka kesempatan bagi karyawannya yang berprestasi untuk naik jabatan.
SS S TS STS
38. Sedikit kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam bekerja.
SS S TS STS
39. Pengawasan yang dilakukan manajer terhadap karyawan dapat membantu karyawan yang kesulitan dalam bekerja.
SS S TS STS
40. Atasan tidak memberi tahu saya strategi-strategi untuk meningkatkan prestasi kerja.
SS S TS STS
41. Pembagian tugas kerja bagi para karyawan dirinci dengan jelas.
SS S TS STS

42. Aturan dan prosedur kerja yang ada tidak jelas sehingga membingungkan karyawan dalam bekerja.
SS S TS STS
43. Karyawan diberikan hak dan kemudahan oleh perusahaan dalam menyampaikan pendapat.
SS S TS STS
44. Perusahaan jarang melibatkan karyawan dalam pengambilan suatu keputusan.
SS S TS STS

Silahkan lanjut ke skala 2

SKALA 2

1. Saya membutuhkan waktu kurang dari satu menit untuk menyiapkan pesanan *customer*.
SLL SRG JRG TP
2. Pesanan yang saya antarkan kepada *customer* ternyata bukan produk yang ia pesan.
SLL SRG JRG TP
3. Saat saya sedang kesal, saya tetap melayani *customer* dengan senyum.
SLL SRG JRG TP
4. Menyiapkan pesanan *customer* lebih penting, oleh karena itu percakapan saya dengan *customer* seperlunya saja.
SLL SRG JRG TP
5. Pada saat *store* ramai, saya melihat sekeliling untuk mencari *customer* yang tidak mendapat tempat duduk dan saya berusaha untuk mencarinya tempat untuknya.
SLL SRG JRG TP
6. Saya tidak memberitahukan cara menyalakan *hand dryer* (pengering tangan) ketika melihat *customer* kesulitan menggunakan alat tersebut karena hal tersebut adalah tugas rekan kerja yang berada di *lobby*.
SLL SRG JRG TP

7. Saya memberikan *condiment* tambahan yang *customer* minta walau saya sedang melayani *customer* lainnya.
SLL SRG JRG TP
8. Pesanan saya siapkan dengan tidak terburu-buru saat *customer* minta untuk menyiapkan pesanan lebih cepat.
SLL SRG JRG TP
9. Kata-kata saya halus dan hati-hati saat berbicara dengan *customer*.
SLL SRG JRG TP
10. Saya dan rekan kerja bercanda di *service area* saat tidak ada pekerjaan.
SLL SRG JRG TP
11. Penjelasan tentang suatu produk saya berikan kepada *customer* dengan lengkap dan rinci.
SLL SRG JRG TP
12. Saat *store* mau tutup, saya mengatakan pada *customer* bahwa produk yang ia pesan sudah habis walaupun produk tersebut masih ada.
SLL SRG JRG TP
13. Jika *customer* membutuhkan saya, saya berusaha untuk menghampirinya.
SLL SRG JRG TP
14. Saya berulang kali menanyakan kepada *customer* tentang pesannya karena saya merasa kurang jelas.
SLL SRG JRG TP
15. Saya memberikan informasi kepada *customer* dengan singkat.
SLL SRG JRG TP
16. Saya tidak berusaha untuk tahu apa yang *customer* butuhkan.
SLL SRG JRG TP
17. Seragam yang saya kenakan sudah diseterika dan tidak berantakan.
SLL SRG JRG TP

18. Manajer menegur saya untuk mencukur kumis. (untuk pria).
Saya tidak memakai *lipstick* ketika bekerja. (untuk wanita)
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
19. Saya mengenakan pakaian yang sesuai dengan peraturan di tempat kerja.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
20. Saya lupa memakai salah satu atribut seragam.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
21. Saya melayani *customer* dengan bersikap seakrab mungkin.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
22. Senyuman tidak saya lakukan saat menghadapi *customer* yang banyak maunya.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
23. Produk-produk yang *customer* pesan saya cek ulang saat penyiapan agar tidak ada produk yang kurang atau terlewat.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
24. Saya tidak langsung menyiapkan pesanan *customer* jika ada pekerjaan lain yang lebih penting.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
25. Jika *customer* meminta untuk membawakan makanan yang telah ia pesan, saya tidak menunda untuk melakukannya.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
26. Saya menunda melakukan permintaan *customer* untuk membersihkan meja yang kotor karena saya masih harus melakukan pekerjaan lain yang saya anggap lebih penting.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
27. Saya mengetuk pintu toilet untuk memberitahukan pada *customer* bahwa tisu toilet di dalam sudah habis dan memberikannya yang baru.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
28. Saya tidak tahu kalau pesanan *customer* jatuh, dan walaupun saya tahu, saya tidak bisa berbuat apa-apa.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|

29. Saya memanggil atau menghampiri *customer* yang beranjak pergi untuk memberikan uang kembaliannya saat ia tidak mengetahui bahwa uangnya lebih.
SLL SRG JRG TP
30. Saya sulit untuk mengingat beberapa standar prosedur pelayanan.
SLL SRG JRG TP
31. Sebisa mungkin saya mengamankan *customer* dari gangguan orang yang perilakunya mencurigakan.
SLL SRG JRG TP
32. Nada bicara saya agak meninggi pada waktu saya kesal menghadapi *customer*.
SLL SRG JRG TP
33. Saya menanyakan kepada *customer* produk apa yang ia inginkan.
SLL SRG JRG TP
34. *Customer* bertanya berulang kali pada saya atas penjelasan informasi yang saya berikan.
SLL SRG JRG TP
35. Keluhan *customer* saya dengarkan dan perhatikan, bahkan kalau perlu saya catat.
SLL SRG JRG TP
36. Kesibukan membuat saya tidak dapat berinteraksi dengan pelanggan.
SLL SRG JRG TP
37. Kelengkapan atribut penting bagi saya.
SLL SRG JRG TP
38. Saya mengenakan pakaian seragam yang menurut saya nyaman dipakai.
SLL SRG JRG TP

39. Saat rambut saya dapat diikat, saya menggunakan *hairnet* selama bekerja.(untuk wanita)
Selama bekerja, rambut tidak saya biarkan panjang.(untuk pria)
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|
40. Saya memakai seragam kemarin walaupun agak kotor.
- | | | | |
|-----|-----|-----|----|
| SLL | SRG | JRG | TP |
|-----|-----|-----|----|

Periksa kembali jawaban Anda, jangan sampai ada yang terlewat.

Terima Kasih

LEMBAR JAWABAN SKALA 1

Status karyawan :
Lama Kerja :
Usia :
Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :

1.	SS	S	TS	STS
2.	SS	S	TS	STS
3.	SS	S	TS	STS
4.	SS	S	TS	STS
5.	SS	S	TS	STS
6.	SS	S	TS	STS
7.	SS	S	TS	STS
8.	SS	S	TS	STS
9.	SS	S	TS	STS
10.	SS	S	TS	STS
11.	SS	S	TS	STS
12.	SS	S	TS	STS
13.	SS	S	TS	STS
14.	SS	S	TS	STS
15.	SS	S	TS	STS
16.	SS	S	TS	STS
17.	SS	S	TS	STS
18.	SS	S	TS	STS
19.	SS	S	TS	STS
20.	SS	S	TS	STS
21.	SS	S	TS	STS
22.	SS	S	TS	STS

23.	SS	S	TS	STS
24.	SS	S	TS	STS
25.	SS	S	TS	STS
26.	SS	S	TS	STS
27.	SS	S	TS	STS
28.	SS	S	TS	STS
29.	SS	S	TS	STS
30.	SS	S	TS	STS
31.	SS	S	TS	STS
32.	SS	S	TS	STS
33.	SS	S	TS	STS
34.	SS	S	TS	STS
35.	SS	S	TS	STS
36.	SS	S	TS	STS
37.	SS	S	TS	STS
38.	SS	S	TS	STS
39.	SS	S	TS	STS
40.	SS	S	TS	STS
41.	SS	S	TS	STS
42.	SS	S	TS	STS
43.	SS	S	TS	STS
44.	SS	S	TS	STS

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK UJI COBA
PADA SKALA IKLIM ORGANISASI**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Subjek 1	4	3	4	4	1	3	3	4	3	2	3	3	2	4	1	4	4	1
Subjek 2	4	1	4	1	4	1	2	4	2	3	4	3	4	1	4	1	4	3
Subjek 3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	1	3	2
Subjek 4	3	4	3	1	4	4	3	3	3	1	4	4	3	1	4	1	4	1
Subjek 5	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2
Subjek 6	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	1	4	1	3	1	4	4	3
Subjek 7	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2
Subjek 8	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
Subjek 9	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	3	1	3	4	3	3	2
Subjek 10	3	2	4	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1
Subjek 11	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2
Subjek 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Subjek 13	4	2	4	2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	1	3	2
Subjek 14	4	2	4	2	4	1	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2
Subjek 15	4	1	3	1	3	1	3	4	2	2	3	1	4	1	4	2	3	1
Subjek 16	1	2	3	2	3	2	2	1	3	3	1	2	2	2	4	1	3	2
Subjek 17	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	1	2	2	1
Subjek 18	1	2	3	1	2	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	2
Subjek 19	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3
Subjek 20	3	2	3	4	4	2	4	3	4	3	1	2	3	4	1	2	3	1
Subjek 21	1	2	2	1	1	2	3	1	3	4	1	1	2	1	3	1	3	2
Subjek 22	3	1	4	1	4	2	2	3	2	3	4	3	4	1	4	1	4	3
Subjek 23	3	4	3	1	4	1	3	3	3	1	4	4	1	1	4	1	3	1
Subjek 24	3	2	4	1	1	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1
Subjek 25	2	3	3	1	2	4	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2
Subjek 26	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Subjek 27	4	2	4	2	4	2	1	4	3	3	4	4	3	2	2	1	3	2
Subjek 28	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	1	3	4	3	3	2

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK UJI COBA
PADA SKALA IKLIM ORGANISASI**

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Subjek 1	1	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	4	4	3
Subjek 2	4	1	2	1	2	1	4	3	4	1	4	1	1	3
Subjek 3	4	3	4	4	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3
Subjek 4	4	1	1	2	3	1	3	1	3	2	3	4	3	3
Subjek 5	3	3	1	3	3	2	4	2	3	2	4	2	2	2
Subjek 6	4	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3
Subjek 7	3	1	1	1	3	1	2	2	2	1	4	4	3	2
Subjek 8	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
Subjek 9	2	1	1	2	1	1	4	2	4	2	4	4	3	3
Subjek 10	1	1	1	1	2	1	2	1	4	2	2	3	1	2
Subjek 11	3	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3	1	2	3
Subjek 12	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
Subjek 13	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	2	3
Subjek 14	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
Subjek 15	2	2	3	2	4	1	4	1	4	2	3	2	4	1
Subjek 16	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2
Subjek 17	4	2	3	3	2	1	2	1	4	1	3	4	3	3
Subjek 18	3	1	3	3	2	1	2	2	3	1	2	3	1	1
Subjek 19	3	3	4	3	4	1	3	3	4	3	3	3	1	3
Subjek 20	4	2	3	3	2	1	2	1	4	1	3	3	4	2
Subjek 21	3	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1
Subjek 22	4	1	2	1	2	1	4	3	4	1	4	1	1	3
Subjek 23	4	1	1	2	3	1	3	1	3	2	3	4	3	4
Subjek 24	1	1	1	1	2	1	2	1	4	2	2	3	1	2
Subjek 25	3	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3	1	2	3
Subjek 26	3	2	2	2	2	4	3	2	1	2	3	2	3	2
Subjek 27	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3
Subjek 28	2	1	1	2	1	1	4	2	4	2	4	4	3	1

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK UJI COBA
PADA SKALA IKLIM ORGANISASI**

	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total
Subjek 1	4	2	2	4	2	3	3	1	4	2	2	4	120
Subjek 2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	97
Subjek 3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	4	2	134
Subjek 4	1	1	3	4	3	2	2	4	3	1	3	1	113
Subjek 5	2	2	2	4	3	1	2	2	2	3	2	2	109
Subjek 6	1	1	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	137
Subjek 7	1	1	2	1	4	1	2	1	3	1	2	1	86
Subjek 8	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	104
Subjek 9	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	96
Subjek 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	69
Subjek 11	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	97
Subjek 12	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	112
Subjek 13	2	3	4	2	4	2	4	3	2	1	4	3	130
Subjek 14	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	3	1	125
Subjek 15	3	2	3	2	4	1	4	1	4	1	3	3	109
Subjek 16	3	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2	3	89
Subjek 17	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	116
Subjek 18	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	85
Subjek 19	1	2	2	2	4	3	3	4	1	1	2	3	123
Subjek 20	3	1	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	115
Subjek 21	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	88
Subjek 22	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	96
Subjek 23	1	1	3	4	3	2	2	4	3	1	3	1	108
Subjek 24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	70
Subjek 25	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	97
Subjek 26	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	113
Subjek 27	4	3	4	2	3	2	4	3	3	2	4	3	132
Subjek 28	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	97

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA KUALITAS PELAYANAN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Subjek 1	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1
Subjek 2	4	1	3	4	3	1	4	3	4	2	4	3	4	3	2	1	3	1
Subjek 3	4	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	2
Subjek 4	3	1	4	1	3	1	4	1	3	3	3	1	2	2	4	1	3	1
Subjek 5	2	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	1	3	3	4	3	3	1
Subjek 6	2	1	4	1	4	1	2	1	4	1	4	2	4	3	4	3	4	1
Subjek 7	4	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	2	2	3	1
Subjek 8	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1	3	2	2	3
Subjek 9	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1
Subjek 10	2	1	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	4	2
Subjek 11	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Subjek 12	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
Subjek 13	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Subjek 14	3	1	2	1	2	1	4	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1
Subjek 15	3	2	1	2	4	2	4	1	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2
Subjek 16	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3
Subjek 17	3	1	4	1	3	1	4	1	3	3	3	1	2	2	4	1	3	1
Subjek 18	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Subjek 19	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3
Subjek 20	3	1	3	1	2	1	3	1	3	2	3	3	3	1	1	4	2	2
Subjek 21	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	3	4	3	3	3
Subjek 22	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	4	3	1	2	4	2
Subjek 23	3	1	4	2	4	2	4	1	3	3	4	1	2	2	4	1	4	1
Subjek 24	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	3
Subjek 25	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2
Subjek 26	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
Subjek 27	2	1	2	1	3	1	4	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3
Subjek 28	2	1	4	1	4	1	2	1	4	1	4	2	4	3	4	3	4	1

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA KUALITAS PELAYANAN**

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TOTAL
Subjek 1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	60
Subjek 2	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	2	78
Subjek 3	3	1	4	2	3	1	3	2	2	2	2	70
Subjek 4	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	3	69
Subjek 5	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	60
Subjek 6	2	1	4	1	4	1	1	3	1	1	4	69
Subjek 7	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	2	81
Subjek 8	1	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	71
Subjek 9	2	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	53
Subjek 10	2	3	2	3	3	2	3	3	4	1	3	71
Subjek 11	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	60
Subjek 12	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	40
Subjek 13	3	3	3	1	3	1	4	3	3	3	1	76
Subjek 14	2	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	55
Subjek 15	2	4	3	1	3	3	3	1	2	3	1	68
Subjek 16	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	99
Subjek 17	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	4	70
Subjek 18	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	59
Subjek 19	2	1	2	3	3	1	4	3	2	3	3	71
Subjek 20	1	3	3	1	1	2	3	2	4	2	3	64
Subjek 21	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	89
Subjek 22	2	2	2	3	4	1	3	3	4	1	3	73
Subjek 23	2	2	3	4	4	2	4	2	4	1	4	78
Subjek 24	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	63
Subjek 25	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	3	57
Subjek 26	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	79
Subjek 27	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	64
Subjek 28	2	1	4	1	4	1	1	3	1	1	4	69

Analisa ke-1

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	44

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
105.96	326.925	18.081	44

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AITEM1	3.07	.940	28
AITEM2	2.39	.916	28
AITEM3	3.32	.548	28
AITEM4	2.07	1.052	28
AITEM5	2.79	1.101	28
AITEM6	2.50	.962	28
AITEM7	2.61	.875	28
AITEM8	3.07	.940	28
AITEM9	2.61	.875	28
AITEM10	2.39	.786	28
AITEM11	2.50	1.202	28
AITEM12	2.71	.976	28
AITEM13	2.39	.994	28
AITEM14	2.07	1.052	28
AITEM15	2.68	1.124	28
AITEM16	1.89	.994	28
AITEM17	2.96	.744	28
AITEM18	1.86	.651	28
AITEM19	3.04	.962	28
AITEM20	1.86	.891	28
AITEM21	2.25	1.076	28
AITEM22	2.29	.810	28
AITEM23	2.39	.737	28
AITEM24	1.75	1.076	28
AITEM25	3.07	.813	28
AITEM26	1.86	.651	28
AITEM27	3.32	.772	28
AITEM28	1.93	.663	28
AITEM29	2.93	.858	28
AITEM30	2.75	1.076	28
AITEM31	2.43	.997	28
AITEM32	2.43	.790	28
AITEM33	2.04	.999	28
AITEM34	1.57	.742	28
AITEM35	2.46	.962	28
AITEM36	1.86	1.008	28
AITEM37	2.25	1.206	28
AITEM38	1.86	.803	28
AITEM39	2.71	.897	28
AITEM40	2.29	1.013	28
AITEM41	2.43	.997	28
AITEM42	1.89	.994	28
AITEM43	2.46	.962	28
AITEM44	1.96	.999	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AIEM1	102.89	307.877	.551	.900
AIEM2	103.57	312.624	.415	.901
AIEM3	102.64	322.164	.227	.903
AIEM4	103.89	310.544	.412	.901
AIEM5	103.18	302.374	.610	.899
AIEM6	103.46	324.036	.057	.906
AIEM7	103.36	312.312	.448	.901
AIEM8	102.89	307.877	.551	.900
AIEM9	103.36	306.608	.638	.899
AIEM10	103.57	331.069	-.166	.908
AIEM11	103.46	306.480	.452	.901
AIEM12	103.25	305.972	.586	.899
AIEM13	103.57	318.032	.223	.904
AIEM14	103.89	310.544	.412	.901
AIEM15	103.29	334.878	-.224	.911
AIEM16	104.07	316.513	.266	.903
AIEM17	103.00	314.370	.455	.901
AIEM18	104.11	323.136	.144	.904
AIEM19	102.93	309.180	.497	.900
AIEM20	104.11	301.284	.803	.897
AIEM21	103.71	304.582	.564	.899
AIEM22	103.68	310.226	.562	.900
AIEM23	103.57	317.661	.332	.902
AIEM24	104.21	302.989	.608	.899
AIEM25	102.89	312.914	.464	.901
AIEM26	104.11	323.136	.144	.904
AIEM27	102.64	327.423	-.039	.906
AIEM28	104.04	314.406	.514	.901
AIEM29	103.04	322.925	.106	.905
AIEM30	103.21	321.138	.120	.906
AIEM31	103.54	308.628	.494	.900
AIEM32	103.54	314.332	.427	.901
AIEM33	103.93	316.661	.260	.903
AIEM34	104.39	310.988	.588	.900
AIEM35	103.50	305.296	.616	.899
AIEM36	104.11	315.507	.291	.903
AIEM37	103.71	299.471	.623	.898
AIEM38	104.11	311.284	.529	.900
AIEM39	103.25	307.528	.591	.899
AIEM40	103.68	304.300	.611	.899
AIEM41	103.54	308.628	.494	.900
AIEM42	104.07	311.847	.401	.902
AIEM43	103.50	305.296	.616	.899
AIEM44	104.00	314.000	.337	.902

Analisa ke-2

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	31

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
74.18	272.226	16.499	31

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AIEM1	3.07	.940	28
AIEM2	2.39	.916	28
AIEM4	2.07	1.052	28
AIEM5	2.79	1.101	28
AIEM7	2.61	.875	28
AIEM8	3.07	.940	28
AIEM9	2.61	.875	28
AIEM11	2.50	1.202	28
AIEM12	2.71	.976	28
AIEM14	2.07	1.052	28
AIEM17	2.96	.744	28
AIEM19	3.04	.962	28
AIEM20	1.86	.891	28
AIEM21	2.25	1.076	28
AIEM22	2.29	.810	28
AIEM23	2.39	.737	28
AIEM24	1.75	1.076	28
AIEM25	3.07	.813	28
AIEM28	1.93	.663	28
AIEM31	2.43	.997	28
AIEM32	2.43	.790	28
AIEM34	1.57	.742	28
AIEM35	2.46	.962	28
AIEM37	2.25	1.206	28
AIEM38	1.86	.803	28
AIEM39	2.71	.897	28
AIEM40	2.29	1.013	28
AIEM41	2.43	.997	28
AIEM42	1.89	.994	28
AIEM43	2.46	.962	28
AIEM44	1.96	.999	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AIEM1	71.11	255.210	.537	.925
AIEM2	71.79	258.471	.438	.927
AIEM4	72.11	256.914	.421	.927
AIEM5	71.39	250.470	.590	.925
AIEM7	71.57	257.810	.486	.926
AIEM8	71.11	255.210	.537	.925
AIEM9	71.57	252.254	.691	.924
AIEM11	71.68	254.597	.422	.927
AIEM12	71.46	254.110	.552	.925
AIEM14	72.11	256.914	.421	.927
AIEM17	71.21	262.397	.385	.927
AIEM19	71.14	255.979	.498	.926
AIEM20	72.32	249.041	.796	.922
AIEM21	71.93	251.995	.558	.925
AIEM22	71.89	256.766	.570	.925
AIEM23	71.79	263.360	.348	.928
AIEM24	72.43	249.291	.641	.924
AIEM25	71.11	261.803	.371	.927
AIEM28	72.25	261.380	.486	.926
AIEM31	71.75	254.343	.531	.926
AIEM32	71.75	261.009	.415	.927
AIEM34	72.61	257.655	.589	.925
AIEM35	71.71	250.656	.678	.924
AIEM37	71.93	246.217	.649	.924
AIEM38	72.32	257.634	.541	.926
AIEM39	71.46	256.258	.528	.926
AIEM40	71.89	251.433	.615	.924
AIEM41	71.75	254.343	.531	.926
AIEM42	72.29	257.323	.436	.927
AIEM43	71.71	250.656	.678	.924
AIEM44	72.21	260.841	.322	.928

Analisa ke-1

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
108.11	261.210	16.162	40

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AITEM1	2.82	.945	28
AITEM2	2.79	.876	28
AITEM3	3.00	.770	28
AITEM4	2.00	.816	28
AITEM5	2.43	1.034	28
AITEM6	2.32	1.020	28
AITEM7	3.04	.744	28
AITEM8	2.18	.772	28
AITEM9	3.32	.819	28
AITEM10	2.07	.858	28
AITEM11	2.96	.922	28
AITEM12	2.71	1.013	28
AITEM13	3.00	.861	28
AITEM14	2.07	.858	28
AITEM15	3.07	.716	28
AITEM16	2.68	1.056	28
AITEM17	3.32	.863	28
AITEM18	2.36	.870	28
AITEM19	3.18	1.056	28
AITEM20	2.75	.799	28
AITEM21	3.29	.854	28
AITEM22	2.25	1.041	28
AITEM23	3.39	.737	28
AITEM24	2.18	.819	28
AITEM25	2.93	.716	28
AITEM26	2.57	.836	28
AITEM27	2.46	1.261	28
AITEM28	2.75	1.005	28
AITEM29	3.11	.956	28
AITEM30	3.00	.720	28
AITEM31	2.54	.838	28
AITEM32	2.54	.922	28
AITEM33	3.29	.713	28
AITEM34	2.36	.780	28
AITEM35	2.68	1.156	28
AITEM36	2.18	1.020	28
AITEM37	3.25	.967	28
AITEM38	1.39	.685	28
AITEM39	3.25	.928	28
AITEM40	2.64	1.224	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AITEM1	105.29	249.545	.361	.895
AITEM2	105.32	257.634	.100	.898
AITEM3	105.11	242.692	.747	.890
AITEM4	106.11	251.062	.366	.895
AITEM5	105.68	245.782	.443	.893
AITEM6	105.79	249.582	.328	.895
AITEM7	105.07	254.439	.262	.896
AITEM8	105.93	252.735	.321	.895
AITEM9	104.79	246.767	.535	.892
AITEM10	106.04	260.184	.011	.899
AITEM11	105.14	247.090	.458	.893
AITEM12	105.39	248.840	.355	.895
AITEM13	105.11	243.136	.646	.891
AITEM14	106.04	257.221	.118	.898
AITEM15	105.04	256.554	.181	.897
AITEM16	105.43	244.624	.468	.893
AITEM17	104.79	245.804	.542	.892
AITEM18	105.75	264.120	-.130	.901
AITEM19	104.93	245.847	.430	.894
AITEM20	105.36	249.275	.448	.893
AITEM21	104.82	243.856	.623	.891
AITEM22	105.86	239.312	.646	.890
AITEM23	104.71	250.656	.429	.894
AITEM24	105.93	246.810	.534	.892
AITEM25	105.18	248.893	.522	.893
AITEM26	105.54	245.888	.558	.892
AITEM27	105.64	251.423	.205	.898
AITEM28	105.36	238.683	.693	.889
AITEM29	105.00	244.000	.546	.892
AITEM30	105.11	254.840	.255	.896
AITEM31	105.57	241.958	.711	.890
AITEM32	105.57	242.698	.615	.891
AITEM33	104.82	252.448	.364	.895
AITEM34	105.75	251.009	.388	.894
AITEM35	105.43	251.884	.218	.898
AITEM36	105.93	239.921	.641	.890
AITEM37	104.86	252.423	.256	.896
AITEM38	106.71	268.138	-.330	.902
AITEM39	104.86	246.942	.460	.893
AITEM40	105.46	234.184	.682	.889

Analisa ke-2

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	29

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
79.93	215.476	14.679	29

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AITEM1	2.82	.945	28
AITEM3	3.00	.770	28
AITEM4	2.00	.816	28
AITEM5	2.43	1.034	28
AITEM6	2.32	1.020	28
AITEM8	2.18	.772	28
AITEM9	3.32	.819	28
AITEM11	2.96	.922	28
AITEM12	2.71	1.013	28
AITEM13	3.00	.861	28
AITEM16	2.68	1.056	28
AITEM17	3.32	.863	28
AITEM19	3.18	1.056	28
AITEM20	2.75	.799	28
AITEM21	3.29	.854	28
AITEM22	2.25	1.041	28
AITEM23	3.39	.737	28
AITEM24	2.18	.819	28
AITEM25	2.93	.716	28
AITEM26	2.57	.836	28
AITEM28	2.75	1.005	28
AITEM29	3.11	.956	28
AITEM31	2.54	.838	28
AITEM32	2.54	.922	28
AITEM33	3.29	.713	28
AITEM34	2.36	.780	28
AITEM36	2.18	1.020	28
AITEM39	3.25	.928	28
AITEM40	2.64	1.224	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AITEM1	77.11	204.470	.374	.920
AITEM3	76.93	199.032	.730	.915
AITEM4	77.93	206.291	.363	.920
AITEM5	77.50	203.741	.361	.920
AITEM6	77.61	202.544	.409	.920
AITEM8	77.75	207.306	.341	.920
AITEM9	76.61	202.544	.526	.918
AITEM11	76.96	203.665	.416	.919
AITEM12	77.21	205.730	.300	.921
AITEM13	76.93	201.106	.558	.917
AITEM16	77.25	200.269	.472	.919
AITEM17	76.61	200.618	.577	.917
AITEM19	76.75	199.824	.487	.918
AITEM20	77.18	203.115	.515	.918
AITEM21	76.64	200.164	.603	.917
AITEM22	77.68	194.967	.668	.915
AITEM23	76.54	205.591	.442	.919
AITEM24	77.75	201.972	.551	.917
AITEM25	77.00	204.593	.506	.918
AITEM26	77.36	201.646	.553	.917
AITEM28	77.18	194.374	.717	.914
AITEM29	76.82	199.411	.561	.917
AITEM31	77.39	198.025	.710	.915
AITEM32	77.39	198.247	.631	.916
AITEM33	76.64	207.497	.364	.920
AITEM34	77.57	204.847	.449	.919
AITEM36	77.75	196.046	.644	.916
AITEM39	76.68	202.893	.443	.919
AITEM40	77.29	191.323	.669	.915

—GOLF—PSYCHOLOGY—



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur pada Allah SWT atas berkah dan hidayahNya penyusun pada akhirnya dapat menyusun skala psikologi ini untuk yang kedua kalinya. Skala psikologi ini masih sebagai alat ukur yang digunakan penyusun dalam rangka menjalani tahapan penelitian sebagai syarat untuk mencapai derajat sarjana psikologi.

Sekali lagi penyusun memohon bantuan dan kerjasama Anda, para karyawan McDonald's Java, untuk bersedia mengisi skala ini sesuai dengan apa yang Anda alami dan rasakan. Atas partisipasi, bantuan, dan kerjasama Anda, penyusun ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Juli 2007

Penyusun

PETUNJUK MENGERJAKAN

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan dan Anda diminta memberikan jawaban terhadap pernyataan tersebut dengan berdasarkan pada keadaan diri Anda yang sebenarnya. Semua jawaban yang Anda berikan benar dan tidak ada yang salah selama itu benar-benar berdasarkan keadaan yang Anda rasakan.

Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan diri Anda atau keadaan yang Anda rasakan sebenarnya. Berikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang ada. Berikut adalah pilihan jawaban yang ada.

Pilihan jawaban pada **skala 1** meliputi:

SLL : Selalu

SRG : Sering

JRG : Jarang

TP : Tidak pernah

Pilihan jawaban pada **skala 2** meliputi:

SS : Sangat sesuai

S : Sesuai

TS : Tidak sesuai

STS : Sangat tidak sesuai

Jika Anda ingin mengganti jawaban, bubuhkan tanda (=) pada jawaban Anda yang pertama, kemudian pilih jawaban yang baru dengan memberikan tanda silang pada pilihan jawaban berikutnya.

Contoh: Jawaban pertama → SLL SRG JRG TP atau SS S TS STS

Jawaban pengganti → SLL SRG JRG TP atau SS S TS STS

Anda dapat membaca dan memahami pernyataan sebaik-baiknya sebelum menyilang jawaban. Selamat mengerjakan.

SKALA₁

1. Saat saya sedang kesal, saya tetap melayani *customer* dengan senyum.
SLL SRG JRG TP
2. Menyiapkan pesanan *customer* lebih penting, oleh karena itu percakapan saya dengan *customer* seperlunya saja.
SLL SRG JRG TP
3. Saya membutuhkan waktu kurang dari satu menit untuk menyiapkan pesanan *customer*.
SLL SRG JRG TP
4. Senyuman tidak saya lakukan saat menghadapi *customer* yang banyak maunya.
SLL SRG JRG TP
5. Saya melayani *customer* dengan bersikap seakrab mungkin.
SLL SRG JRG TP
6. Saya tidak langsung menyiapkan pesanan *customer* jika ada pekerjaan lain yang lebih penting.
SLL SRG JRG TP
7. Produk-produk yang *customer* pesan saya cek ulang saat penyiapan agar tidak ada produk yang kurang atau terlewat.
SLL SRG JRG TP
8. Saya tidak memberitahukan cara menyalakan *hand dryer* (pengering tangan) ketika melihat *customer* kesulitan menggunakan alat tersebut karena hal tersebut adalah tugas rekan kerja yang berada di *lobby*.
SLL SRG JRG TP
9. Pada saat *store* ramai, saya melihat sekeliling untuk mencari *customer* yang tidak mendapat tempat duduk dan saya berusaha untuk mencarikan tempat untuknya.
SLL SRG JRG TP
10. Pesanan saya siapkan dengan tidak terburu-buru saat *customer* minta untuk menyiapkan pesanan lebih cepat.
SLL SRG JRG TP
11. Jika *customer* meminta untuk membawakan makanan yang telah ia pesan, saya tidak menunda untuk melakukannya.
SLL SRG JRG TP

12. Saya menunda melakukan permintaan *customer* untuk membersihkan meja yang kotor karena saya masih harus melakukan pekerjaan lain yang saya anggap lebih penting.
SLL SRG JRG TP
13. Kata-kata saya halus dan hati-hati saat berbicara dengan *customer*.
SLL SRG JRG TP
14. Saya tidak tahu kalau pesanan *customer* jatuh, dan walaupun saya tahu, saya tidak bisa berbuat apa-apa.
SLL SRG JRG TP
15. Penjelasan tentang suatu produk saya berikan kepada *customer* dengan lengkap dan rinci.
SLL SRG JRG TP
16. Saat *store* mau tutup, saya mengatakan pada *customer* bahwa produk yang ia pesan sudah habis walaupun produk tersebut masih ada.
SLL SRG JRG TP
17. Saya memanggil atau menghampiri *customer* yang beranjak pergi untuk memberikan uang kembaliannya saat ia tidak mengetahui bahwa uangnya lebih.
SLL SRG JRG TP
18. Nada bicara saya agak meninggi pada waktu saya kesal menghadapi *customer*.
SLL SRG JRG TP
19. Sebisa mungkin saya mengamankan *customer* dari gangguan orang yang perilakunya mencurigakan.
SLL SRG JRG TP
20. Saya tidak berusaha untuk tahu apa yang *customer* butuhkan.
SLL SRG JRG TP
21. Jika *customer* membutuhkan saya, saya berusaha untuk menghampirinya.
SLL SRG JRG TP
22. *Customer* bertanya berulang kali pada saya atas penjelasan informasi yang saya berikan.
SLL SRG JRG TP
23. Saya menanyakan kepada *customer* produk apa yang ia inginkan.
SLL SRG JRG TP
24. Kesibukan membuat saya tidak dapat berinteraksi dengan pelanggan.
SLL SRG JRG TP

25. Seragam yang saya kenakan sudah diseterika dan tidak berantakan.
SLL SRG JRG TP
26. Saya lupa memakai salah satu atribut seragam.
SLL SRG JRG TP
27. Saya mengenakan pakaian yang sesuai dengan peraturan di tempat kerja.
SLL SRG JRG TP
28. Saya memakai seragam kemarin walaupun agak kotor.
SLL SRG JRG TP
29. Saat rambut saya dapat diikat, saya menggunakan *hairnet* selama bekerja.(untuk wanita)
Selama bekerja, rambut tidak saya biarkan panjang.(untuk pria)
SLL SRG JRG TP

Silahkan melanjutkan skala 2

SKALA 2

1. Di saat karyawannya merasa gagal dalam melakukan pekerjaan, atasan memberikan semangat bahwa karyawan mampu melakukan lebih baik lagi.
SS S TS STS
2. Atasan hanya meminta karyawan bekerja keras tanpa memperhatikan apakah karyawan lelah dan jenuh sehingga perlu cuti kerja atau tidak.
SS S TS STS
3. Atasan menawarkan karyawannya untuk beristirahat di rumah apabila karyawannya terlihat sedang sakit.
SS S TS STS
4. Ketika ada suatu target kerja yang harus dicapai karyawan, atasan kurang memberi keyakinan kepada karyawannya bahwa karyawan mampu mencapai target tersebut.
SS S TS STS
5. Rekan-rekan kerja saya memiliki sifat yang tidak merugikan orang lain.
SS S TS STS

6. Saya merasa ada rekan kerja yang suka menjelek-jelekan saya tanpa sepengetahuan saya.
SS S TS STS
7. Informasi yang disampaikan oleh atasan atau rekan kerja dapat saya terima dengan jelas.
SS S TS STS
8. Sering terjadi salah paham akibat ketidakjelasan informasi yang diberikan oleh rekan sekerja.
SS S TS STS
9. Kerja saya selama ini berguna bagi perusahaan.
SS S TS STS
10. Pekerjaan saya kurang memberikan hasil yang bermanfaat bagi diri saya.
SS S TS STS
11. Atasan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh pada karyawannya dalam bekerja.
SS S TS STS
12. Karyawan bebas menyelesaikan pekerjaannya kapan saja karena atasan tidak memberikan target waktu.
SS S TS STS
13. Saya mampu memecahkan masalah pekerjaan tanpa adanya campur tangan dari manajer.
SS S TS STS
14. Hanya karyawan yang akrab dengan manajer saja yang diberikan penghargaan atas pekerjaannya.
SS S TS STS
15. Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan untuk perusahaan.
SS S TS STS
16. Gaji yang saya peroleh tidak sebanding dengan pekerjaan saya selama ini.
SS S TS STS
17. Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya tertantang untuk dapat menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya.
SS S TS STS
18. Pekerjaan yang saya jalani kurang menantang bagi saya.

	SS	S	TS	STS
19. Perusahaan membuka kesempatan bagi karyawannya yang berprestasi untuk naik jabatan.	SS	S	TS	STS
20. Sedikit kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam bekerja.	SS	S	TS	STS
21. Manajer memberikan contoh yang baik pada karyawannya dalam berperilaku.	SS	S	TS	STS
22. Atasan tidak memberi tahu saya strategi-strategi untuk meningkatkan prestasi kerja.	SS	S	TS	STS
23. Pengawasan yang dilakukan manajer terhadap karyawan dapat membantu karyawan yang kesulitan dalam bekerja.	SS	S	TS	STS
24. Tugas-tugas kerja karyawan tercampur sehingga membuat karyawan tidak optimal dalam menjalankan tugas kerjanya.	SS	S	TS	STS
25. Aturan dan prosedur kerja yang ada terdeskripsikan dengan jelas dan terencana.	SS	S	TS	STS
26. Aturan dan prosedur kerja yang ada tidak jelas sehingga membingungkan karyawan dalam bekerja.	SS	S	TS	STS
27. Pembagian tugas kerja bagi para karyawan dirinci dengan jelas.	SS	S	TS	STS
28. Sulit sekali mengemukakan pendapat karena karyawan kurang diberikan hak dan kesempatan untuk berpendapat.	SS	S	TS	STS
29. Karyawan diikutsertakan oleh manajer dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.	SS	S	TS	STS
30. Perusahaan jarang melibatkan karyawan dalam pengambilan suatu keputusan.	SS	S	TS	STS

31. Karyawan diberikan hak dan kemudahan oleh perusahaan dalam menyampaikan pendapat.

SS

S

TS

STS

Silahkan cek ulang jawaban Anda, jangan sampai ada yang terlewat.

Terima Kasih

Jenis Kelamin :
 Usia :
 Pendidikan Terakhir :
 Status karyawan :

Lama Kerja :

**LEMBAR JAWABAN
 SKALA 1**

1.	SLL	SRG	JRG	TP
2.	SLL	SRG	JRG	TP
3.	SLL	SRG	JRG	TP
4.	SLL	SRG	JRG	TP
5.	SLL	SRG	JRG	TP
6.	SLL	SRG	JRG	TP
7.	SLL	SRG	JRG	TP
8.	SLL	SRG	JRG	TP
9.	SLL	SRG	JRG	TP
10.	SLL	SRG	JRG	TP
11.	SLL	SRG	JRG	TP
12.	SLL	SRG	JRG	TP
13.	SLL	SRG	JRG	TP
14.	SLL	SRG	JRG	TP
15.	SLL	SRG	JRG	TP
16.	SLL	SRG	JRG	TP
17.	SLL	SRG	JRG	TP
18.	SLL	SRG	JRG	TP
19.	SLL	SRG	JRG	TP
20.	SLL	SRG	JRG	TP
21.	SLL	SRG	JRG	TP
22.	SLL	SRG	JRG	TP
23.	SLL	SRG	JRG	TP
24.	SLL	SRG	JRG	TP
25.	SLL	SRG	JRG	TP
26.	SLL	SRG	JRG	TP
27.	SLL	SRG	JRG	TP
28.	SLL	SRG	JRG	TP
29.	SLL	SRG	JRG	TP

**LEMBAR JAWABAN
 SKALA 2**

1.	SS	S	TS	STS
2.	SS	S	TS	STS
3.	SS	S	TS	STS
4.	SS	S	TS	STS
5.	SS	S	TS	STS
6.	SS	S	TS	STS
7.	SS	S	TS	STS
8.	SS	S	TS	STS
9.	SS	S	TS	STS
10.	SS	S	TS	STS
11.	SS	S	TS	STS
12.	SS	S	TS	STS
13.	SS	S	TS	STS
14.	SS	S	TS	STS
15.	SS	S	TS	STS
16.	SS	S	TS	STS
17.	SS	S	TS	STS
18.	SS	S	TS	STS
19.	SS	S	TS	STS
20.	SS	S	TS	STS
21.	SS	S	TS	STS
22.	SS	S	TS	STS
23.	SS	S	TS	STS
24.	SS	S	TS	STS
25.	SS	S	TS	STS
26.	SS	S	TS	STS
27.	SS	S	TS	STS
28.	SS	S	TS	STS
29.	SS	S	TS	STS
30.	SS	S	TS	STS
31.	SS	S	TS	STS

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA IKLIM ORGANISASI**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Subjek 1	2	1	4	4	1	4	1	2	4	2	3	1	1	3	4	1	1	1
Subjek 2	3	1	3	4	3	1	4	2	3	3	3	3	3	4	4	1	4	1
Subjek 3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	3	3
Subjek 4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
Subjek 5	2	1	3	2	2	1	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	1	1
Subjek 6	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
Subjek 7	3	3	3	2	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2
Subjek 8	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	1	2	2
Subjek 9	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	4	1
Subjek 10	2	1	3	1	2	3	4	1	4	3	4	1	3	2	1	1	3	4
Subjek 11	2	1	3	1	4	1	4	1	2	3	2	3	1	3	4	1	1	1
Subjek 12	2	1	3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1
Subjek 13	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	1	3	2	3	1	3	3
Subjek 14	1	1	3	2	4	3	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	1	3
Subjek 15	3	2	4	3	3	4	1	2	3	4	3	3	4	3	3	1	2	4
Subjek 16	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3
Subjek 17	3	2	4	2	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2
Subjek 18	3	1	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	2	1	1	1	3
Subjek 19	1	1	3	2	4	3	2	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	3
Subjek 20	2	1	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	1
Subjek 21	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	2
Subjek 22	4	1	4	1	4	1	3	2	3	4	2	1	4	1	3	2	3	1
Subjek 23	2	1	3	2	2	4	3	1	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4
Subjek 24	4	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2
Subjek 25	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	3	1	2	1	1	1	3	1
Subjek 26	3	1	3	4	3	1	4	2	3	3	3	4	3	4	4	1	3	1
Subjek 27	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	1	3	1
Subjek 28	3	3	4	2	4	2	4	3	1	4	3	3	3	4	4	3	4	2

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA IKLIM ORGANISASI**

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL
Subjek 1	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	2	1	1	63
Subjek 2	4	2	4	4	2	1	4	1	3	2	1	1	3	82
Subjek 3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	98
Subjek 4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	73
Subjek 5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	42
Subjek 6	2	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	1	3	78
Subjek 7	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	90
Subjek 8	1	3	3	2	2	1	3	1	1	3	3	3	2	60
Subjek 9	1	2	1	2	2	1	3	2	1	3	3	4	3	57
Subjek 10	3	1	3	3	4	2	4	4	3	3	3	1	3	80
Subjek 11	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	2	1	1	61
Subjek 12	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43
Subjek 13	2	1	3	3	3	2	3	1	3	2	2	1	3	79
Subjek 14	1	1	3	2	3	1	2	1	3	2	1	1	1	61
Subjek 15	1	3	4	1	3	2	1	1	4	3	3	3	1	82
Subjek 16	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	102
Subjek 17	3	1	3	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	76
Subjek 18	4	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	1	2	60
Subjek 19	1	1	3	2	3	1	2	1	3	2	1	1	1	61
Subjek 20	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	67
Subjek 21	4	2	3	3	4	3	4	1	2	3	3	3	4	96
Subjek 22	4	1	3	1	4	2	2	1	4	2	3	3	3	77
Subjek 23	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	1	3	84
Subjek 24	4	3	4	4	3	3	3	1	1	3	4	3	2	85
Subjek 25	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	59
Subjek 26	3	2	3	4	2	1	4	1	3	2	1	1	3	80
Subjek 27	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	65
Subjek 28	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	96

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA KUALITAS PELAYANAN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Subjek 1	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1
Subjek 2	4	1	3	4	3	1	4	3	4	2	4	3	4	3	2	1	3	1
Subjek 3	4	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2	3	2
Subjek 4	3	1	4	1	3	1	4	1	3	3	3	1	2	2	4	1	3	1
Subjek 5	2	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	1	3	3	4	3	3	1
Subjek 6	2	1	4	1	4	1	2	1	4	1	4	2	4	3	4	3	4	1
Subjek 7	4	2	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4	3	2	2	3	1
Subjek 8	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	1	3	2	2	3
Subjek 9	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1
Subjek 10	2	1	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	4	2
Subjek 11	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Subjek 12	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
Subjek 13	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Subjek 14	3	1	2	1	2	1	4	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1
Subjek 15	3	2	1	2	4	2	4	1	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2
Subjek 16	4	4	4	2	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3
Subjek 17	3	1	4	1	3	1	4	1	3	3	3	1	2	2	4	1	3	1
Subjek 18	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
Subjek 19	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3
Subjek 20	3	1	3	1	2	1	3	1	3	2	3	3	3	1	1	4	2	2
Subjek 21	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3	3	4	3	4	3	3	3
Subjek 22	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	4	3	1	2	4	2
Subjek 23	3	1	4	2	4	2	4	1	3	3	4	1	2	2	4	1	4	1
Subjek 24	2	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	3
Subjek 25	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2
Subjek 26	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
Subjek 27	2	1	2	1	3	1	4	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3
Subjek 28	2	1	4	1	4	1	2	1	4	1	4	2	4	3	4	3	4	1

**DISTRIBUSI SKOR SUBJEK PENELITIAN
PADA SKALA KUALITAS PELAYANAN**

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TOTAL
Subjek 1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	60
Subjek 2	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	2	78
Subjek 3	3	1	4	2	3	1	3	2	2	2	2	70
Subjek 4	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	3	69
Subjek 5	1	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	60
Subjek 6	2	1	4	1	4	1	1	3	1	1	4	69
Subjek 7	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	2	81
Subjek 8	1	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	71
Subjek 9	2	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	53
Subjek 10	2	3	2	3	3	2	3	3	4	1	3	71
Subjek 11	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	60
Subjek 12	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	40
Subjek 13	3	3	3	1	3	1	4	3	3	3	1	76
Subjek 14	2	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	55
Subjek 15	2	4	3	1	3	3	3	1	2	3	1	68
Subjek 16	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	99
Subjek 17	2	2	3	3	3	2	4	1	4	1	4	70
Subjek 18	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	59
Subjek 19	2	1	2	3	3	1	4	3	2	3	3	71
Subjek 20	1	3	3	1	1	2	3	2	4	2	3	64
Subjek 21	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	89
Subjek 22	2	2	2	3	4	1	3	3	4	1	3	73
Subjek 23	2	2	3	4	4	2	4	2	4	1	4	78
Subjek 24	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	63
Subjek 25	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	3	57
Subjek 26	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	79
Subjek 27	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	64
Subjek 28	2	1	4	1	4	1	1	3	1	1	4	69

UJI NORMALITAS

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
io	28	73.46	15.754	42	102
kp	28	68.43	11.616	40	99

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		io	kp
N		28	28
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	73.46	68.43
	Std. Deviation	15.754	11.616
Most Extreme Differences	Absolute	.107	.127
	Positive	.107	.127
	Negative	-.100	-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		.566	.670
Asymp. Sig. (2-tailed)		.906	.760

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI HIPOTESIS

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kp	68.43	11.616	28
io	73.46	15.754	28

Correlations

		kp	io
Pearson Correlation	kp	1.000	.789
	io	.789	1.000
Sig. (1-tailed)	kp	.	.000
	io	.000	.
N	kp	28	28
	io	28	28

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	io ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kp

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.789 ^a	.623	.608	7.269	.623	42.948	1	26	.000

a. Predictors: (Constant), io

b. Dependent Variable: kp

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2269.157	1	2269.157	42.948	.000 ^a
	Residual	1373.700	26	52.835		
	Total	3642.857	27			

a. Predictors: (Constant), io

b. Dependent Variable: kp

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.678	6.666		3.852	.001
	io	.582	.089	.789	6.553	.000

a. Dependent Variable: kp

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	kp	Predicted Value	Residual
1	-.322	60	62.34	-2.339
2	.633	78	73.40	4.604
3	-1.748	70	82.71	-12.706
4	.116	69	68.16	.842
5	1.359	60	50.12	9.881
6	-.285	69	71.07	-2.068
7	.406	81	78.05	2.949
8	1.432	71	60.59	10.407
9	-.804	53	58.85	-5.848
10	-.169	71	72.23	-1.232
11	-.162	60	61.18	-1.175
12	-1.472	40	50.70	-10.701
13	.598	76	71.65	4.350
14	-.850	55	61.18	-6.175
15	-.742	68	73.40	-5.396
16	1.921	99	85.03	13.966
17	.013	70	69.90	.096
18	-.219	59	60.59	-1.593
19	1.352	71	61.18	9.825
20	-.092	64	64.67	-.667
21	1.026	89	81.54	7.457
22	.346	73	70.49	2.514
23	.473	78	74.56	3.440
24	-1.670	63	75.14	-12.141
25	-.414	57	60.01	-3.012
26	.931	79	72.23	6.768
27	.068	64	63.50	.497
28	-1.726	69	81.54	-12.543

a. Dependent Variable: kp

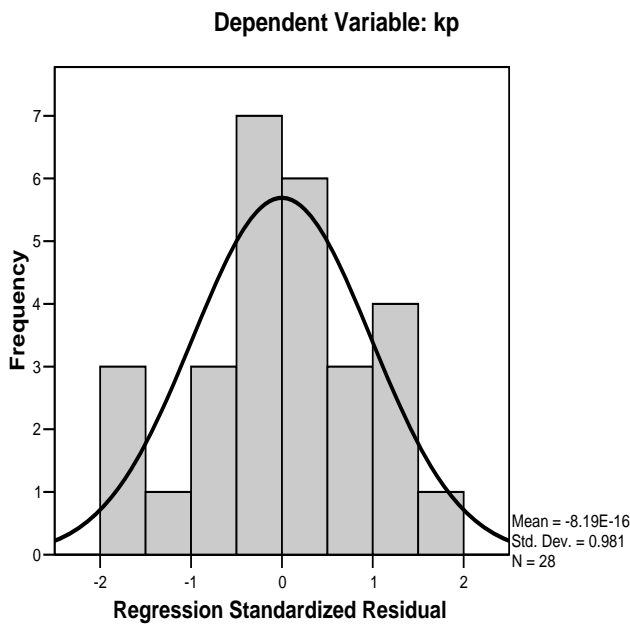
Residuals Statistics ^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	50.12	85.03	68.43	9.167	28
Std. Predicted Value	-1.997	1.811	.000	1.000	28
Standard Error of Predicted Value	1.374	3.113	1.877	.509	28
Adjusted Predicted Value	47.90	84.53	68.42	9.180	28
Residual	-12.706	13.966	.000	7.133	28
Std. Residual	-1.748	1.921	.000	.981	28
Stud. Residual	-1.869	2.093	.000	1.040	28
Deleted Residual	-14.531	16.571	.006	8.017	28
Stud. Deleted Residual	-1.970	2.251	-.001	1.076	28
Mahal. Distance	.001	3.989	.964	1.143	28
Cook's Distance	.000	.409	.065	.109	28
Centered Leverage Value	.000	.148	.036	.042	28

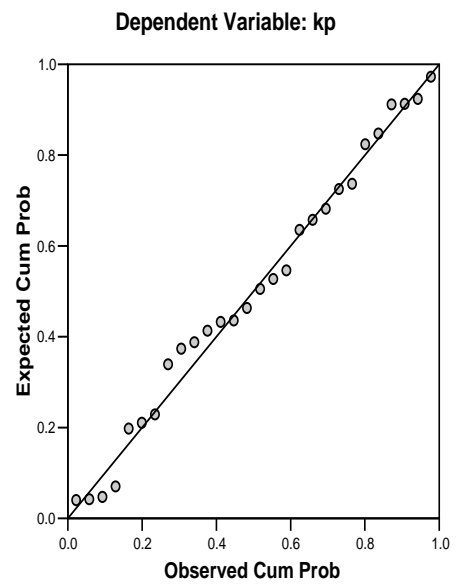
a. Dependent Variable: kp

Charts

Histogram

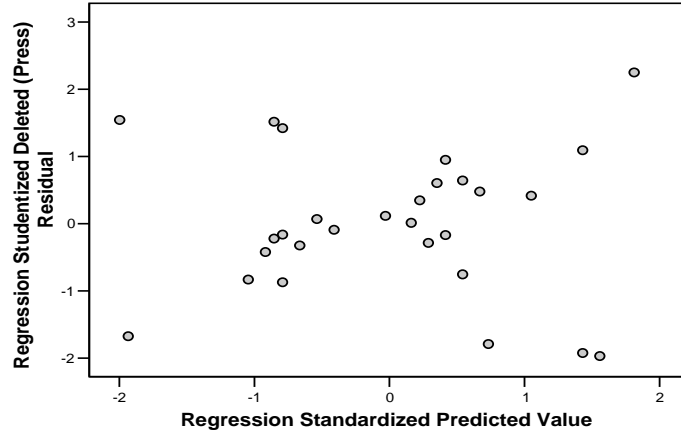


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



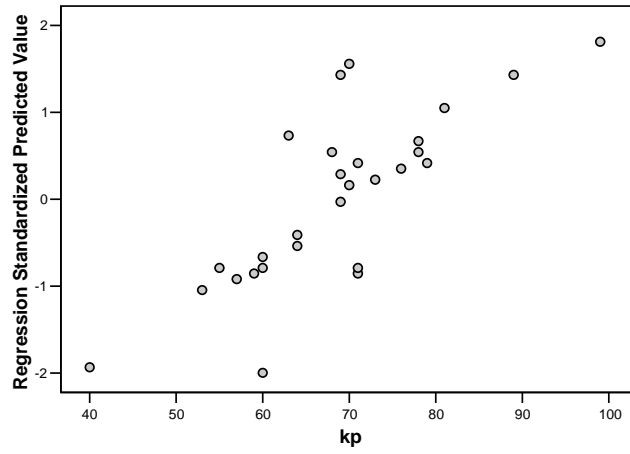
Scatterplot

Dependent Variable: kp



Scatterplot

Dependent Variable: kp



TABEL
IDENTITAS SUBJEK UJI COBA

NO	Satatus Karyawan	Lama Kerja	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
1.	Full time	7 tahun	25 tahun	Pria	D3
2.	Full time	6 tahun	25 tahun	Pria	D3
3.	Full time	7 tahun	25 tahun	Wanita	SMU
4.	Full time	9 tahun	30 tahun	Pria	SMU
5.	Part time	2 tahun	22 tahun	Pria	SMU
6.	Full time	6 tahun	26 tahun	Pria	SMU
7.	Full time	7 tahun	28 tahun	Wanita	D3
8.	Full time	7 tahun	28 tahun	Wanita	SMU
9.	Full time	7 tahun	28 tahun	Pria	SMU
10.	Part time	2 tahun	25 tahun	Pria	SMU
11.	Full time	8 tahun	28 tahun	Pria	SMU
12.	Full time	7 tahun	25 tahun	Wanita	SMU
13.	Full time	8 tahun	28 tahun	Wanita	SMK
14.	Full time	8 tahun	29 tahun	Wanita	SMU
15.	Full time	6 tahun	32 tahun	Pria	SMU
16.	Full time	7 tahun	29 tahun	Pria	SMU
17.	Part time	2 tahun	23 tahun	Pria	SMU
18.	Full time	6 tahun	27 tahun	Pria	SMU
19.	Magang	2 tahun	21 tahun	Wanita	SMU
20.	Full time	7 tahun	28 tahun	Pria	SMU
21.	Full time	7 tahun	30 tahun	Pria	SMU
22.	Magang	2 tahun	21 tahun	Wanita	SMU
23.	Full time	7 tahun	26 tahun	Pria	SMU
24.	Full time	8 tahun	29 tahun	Wanita	SMU
25.	Full time	7 tahun	26 tahun	Pria	SMU
26.	Full time	8 tahun	27 tahun	Pria	SMU
27.	Magang	2 tahun	23 tahun	Wanita	SMU
28.	Full time	8 tahun	28 tahun	Pria	SMU

TABEL
IDENTITAS SUBJEK PENELITIAN

NO	Satatus Karyawan	Lama Kerja	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
1.	Full time	6 tahun	25 tahun	Pria	D3
2.	Full time	9 tahun	30 tahun	Pria	SMU
3.	Full time	6 tahun	26 tahun	Pria	SMU
4.	Full time	7 tahun	28 tahun	Wanita	SMU
5.	Part time	2 tahun	25 tahun	Pria	SMU
6.	Full time	7 tahun	25 tahun	Wanita	SMU
7.	Full time	8 tahun	29 tahun	Wanita	SMU
8.	Full time	7 tahun	29 tahun	Pria	SMU
9.	Full time	6 tahun	27 tahun	Pria	SMU
10.	Full time	7 tahun	28 tahun	Pria	SMU
11.	Magang	2 tahun	21 tahun	Wanita	SMU
12.	Full time	8 tahun	29 tahun	Wanita	SMU
13.	Full time	8 tahun	27 tahun	Pria	SMU
14.	Full time	8 tahun	28 tahun	Pria	SMU
15.	Full time	7 tahun	25 tahun	Pria	D3
16.	Full time	7 tahun	25 tahun	Wanita	SMU
17.	Part time	2 tahun	22 tahun	Pria	SMU
18.	Full time	7 tahun	28 tahun	Wanita	D3
19.	Full time	7 tahun	28 tahun	Pria	SMU
20.	Full time	8 tahun	28 tahun	Pria	SMU
21.	Full time	8 tahun	28 tahun	Wanita	SMK
22.	Full time	6 tahun	32 tahun	Pria	SMU
23.	Part time	2 tahun	23 tahun	Pria	SMU
24.	Magang	2 tahun	21 tahun	Wanita	SMU
25.	Full time	7 tahun	30 tahun	Pria	SMU
26.	Full time	7 tahun	26 tahun	Pria	SMU
27.	Full time	7 tahun	26 tahun	Pria	SMU
28.	Full time	8 tahun	28 tahun	Pria	SMU

HASIL WAWANCARA

- A. Narasumber : *First Assistant Manager*
Tanggal : 7 Oktober 2006
Waktu : 10.00-11.00 WIB
Tempat : *Store McDonald's Java Semarang*
Bentuk Wawancara : Tidak terstruktur
Hasil Wawancara :
1. Pada tahun 2006 karyawan mengalami penurunan kualitas pelayanan.
 2. Pelayanan karyawan belum memuaskan tim manajemen.
 3. Karyawan terlihat malas-malasan dalam bekerja.
 4. Kekompakkan dalam bekerja sudah berkurang.
 5. Adanya gap di antara karyawan.
- B. Narasumber : *Second Assistant Manager*
Tanggal : 22 Juni 2007
Waktu : 15.00-16.00 WIB
Tempat : *Store McDonald's Java Semarang*
Bentuk wawancara : Tidak terstruktur
Hasil wawancara :
1. Pelayanan karyawan kepada pelanggan selama setahun ini stabil, yaitu cukup baik dilihat dari *service time* dan penilaian *mystery shopper*.
 2. Karyawan bekerja berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan yaitu SOC.
 3. Manajer memberikan umpan balik dengan melakukan *follow up*.
 4. Jumlah karyawan adalah 38 orang dengan perincian 24 *full timer*, lima *part timer*, dan tujuh orang magang. Dua orang *part timer* sedang berada di Singapura mengikuti *Singapore Intensive Program*.
 5. Manajer memberikan kepercayaan untuk karyawan dalam bekerja karena merasa karyawan mampu menjalankan pekerjaannya. Kemampuan

karyawan tersebut dikarenakan karyawan telah mendapatkan *training per station*.

6. Kesempatan karyawan untuk naik jabatan sedikit karena belum dibuka *store-store* baru atau *store* belum membutuhkan.
7. Karyawan diberi kesempatan yang besar untuk menyampaikan pendapatnya.
8. *Teamwork* masih berjalan baik.

C. Narasumber : *Store Manager*
Tanggal : 9 Juli 2007
Waktu : 09.30-09.45 WIB
Tempat : *Store McDonald's Java*
Bentuk wawancara : Terstruktur

Daftar pertanyaan :

1. McDonald's Java berdiri tanggal berapa?
2. McDonald's Java urutan ke berapa berdirinya?
3. Pelayanan McDonald's Java berada di urutan ke berapa se-Semarang?
4. Bagaimana program *service* di McDonald's Java?
5. Bagaimana hasil penilaian *mystery shopper* selama setahun ini?

Hasil wawancara :

1. 20 September 2000.
2. Se-Indonesia urutan ke-94, se-Semarang urutan ke-3 setelah McDonald's Sri Ratu berdiri.
3. Urutan ke-2 setelah McDonald's Ciputra.
4. Mengikuti program pusat yaitu tetap konsisten menjalankan Six Steps Services. Tidak ada program khusus untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
5. Statis, termasuk dalam kategori baik.

D. Narasumber : Karyawan full time
Waktu : 14.45-15.00 WIB

Tempat : Store McDonald's Java

Bentuk wawancara : Tidak terstruktur

Hasil wawancara :

1. Kesejahteraan karyawan berkurang karena tidak diberlakukan kembali jatah voucher bulanan dan paket makanan saat bekerja.
2. Hubungan dengan karyawan tidak seakrab dan sehangat dulu.
3. Kerjasama di antara karyawan kurang.
4. Hubungan karyawan dengan manajer makin renggang.
5. Tidak lagi semangat bekerja. Bertahan bekerja karena untuk mencukupi kebutuhan hidup dan kuliah.

E. Narasumber : Karyawan part timer dan full timer

Waktu : -

Tempat : Store McDonald's Java

Bentuk wawancara : Tidak terstruktur

Hasil wawancara :

1. Malas melayani *customer* karena bosan dan lelah.
2. Suasana kerja membuat tidak semangat bekerja.
3. Ingin keluar kerja.
4. Bekerja di McDonald's bagaikan kerja rodi karena pekerjaan berat tetapi kesejahteraan kurang.