

ANALISIS IMPLEMENTASI NILAI-NILAI  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MUTU  
PELAYANAN KARYAWAN DI SPBU  
14.228.352 DACHI KOTA  
GUNUNGSITOLI  
*By* KHARISMAN TELAUMBANUA

**ANALISIS IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MUTU PELAYANAN KARYAWAN DI SPBU 14.228.352  
DACHI KOTA GUNUNGSITOLI**

**SKRIPSI**



Oleh

**KHARISMAN TELAUMBANUA**

**NIM. 2319281**

**51**  
**PROGAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NIAS**

**2024**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kebudayaan terdiri dari perilaku-perilaku tertentu yang dikomunikasikan melalui pola-pola yang tersurat maupun tersirat, simbol-simbol yang mewakili prestasi kelompok manusia, termasuk intinya cara berpikir tradisional berdasarkan nilai-nilai yang diterima masyarakat membentuk. Suatu sistem kebudayaan dapat dikenali melalui produk dan tindakannya sebagai kondisi yang mempengaruhi perilakunya. Secanggih apapun sarana dan prasarana, suatu lembaga tidak akan berkembang jika tidak mendapat kepercayaan dari jajarannya. Sumber daya manusia memiliki keunikan yang dinamis, di mana meskipun fungsi yang dijalankan serupa, praktik dan penerapannya dapat bervariasi. Hal ini dipengaruhi oleh karakter individu dan budaya organisasi. Dalam operasionalnya, sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor utama: manusia itu sendiri dan organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai menjadi elemen krusial dalam meningkatkan produktivitas dan mendukung kemajuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan bertujuan untuk menyusun sumber daya manusia agar setiap orang mengenali hubungan, sifat, dan perannya serta dapat berkomunikasi secara efektif dan efisien karakteristik, karakteristik ini disebut budaya organisasi.

Organisasi yang sukses sering kali memiliki budaya yang kuat dan terdefinisi dengan baik. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk cara kerja dilakukan dan interaksi antar anggota organisasi. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi perhatian penting dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Nilai-nilai budaya dalam suatu organisasi memiliki dampak besar terhadap motivasi anggotanya. Untuk bekerja secara efektif, individu

perlu memahami cara melaksanakan tugas dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dalam lingkungan organisasi. Hal ini penting agar setiap anggota dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi mempunyai makna tersendiri ditinjau dari budaya kerjanya: identitas, ideologi, etos, pola eksistensi, aturan, fokus kepentingan, filosofi, tujuan, etos, informasi, gaya, visi dan misi, cara kerja. Budaya organisasi yang jelas memungkinkan karyawan untuk memahami aturan main yang harus mereka ikuti baik saat menjalankan pekerjaannya maupun saat berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya. Dengan tidak adanya keraguan dalam melakukan hal ini, seseorang memperoleh kepastian dan menjadi jelas tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan.

Salah satu organisasi yang memiliki karakteristik budaya organisasi adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU). SPBU merupakan bagian integral dari industri energi dan memiliki peran penting dalam menyediakan bahan bakar untuk mobilitas masyarakat. Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) merupakan salah satu komponen penting dalam industri migas yang memiliki peran krusial dalam memastikan ketersediaan bahan bakar bagi masyarakat. Pelayanan yang diberikan oleh SPBU kepada pelanggan atau konsumen memiliki dampak yang signifikan terhadap citra perusahaan dan persepsi masyarakat terhadap industri migas secara keseluruhan. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, peningkatan Mutu pelayanan di SPBU menjadi suatu keharusan untuk memenangkan kepercayaan konsumen atau pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi mutu pelayanan karyawan di berbagai jenis organisasi, termasuk di Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU). Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif, meningkatkan motivasi, serta mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Di sisilain, jika budaya organisasi kurang diperhatikan atau

tidak sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai karyawan, hal ini dapat berdampak negatif terhadap mutu pelayanan yang diberikan.

Kita saat ini berada di era globalisasi, di mana persaingan di sektor korporasi dan lembaga pemerintah semakin ketat. Hal ini mendorong pelaku bisnis untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sistem pelayanan yang lebih kompetitif. Banyak perusahaan, baik kecil, menengah, maupun besar, bersaing memperebutkan pangsa pasar dan konsumen, yang memerlukan strategi efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Penerapan budaya organisasi yang kuat menjadi kunci dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada konsumen. Meskipun demikian, beberapa SPBU menghadapi tantangan dalam meningkatkan mutu pelayanan, seperti kurangnya pelatihan karyawan, pemahaman yang rendah tentang pentingnya pelayanan pelanggan, dan masalah internal lainnya yang menghambat upaya perbaikan. Untuk itu, dalam meningkatkan pelayanan pada konsumen yang berkualitas, pastinya Implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan sangat diharapkan untuk maksimal dilaksanakan sehingga visi, misi dari perusahaan dapat tercapai. Peran nilai-nilai Budaya organisasi kerja yang akan membuat karyawan menjadi lebih fokus dalam mengerjakan dan bertanggung jawab serta berkompeten dengan tugas yang diberikan. Secara umum keberhasilan bisnis industri jasa pelayanan akan sangat bergantung pada sistem manajemen dan orang-orang atau pekerja yang terlibat di dalamnya. Budaya organisasi yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati oleh seluruh anggota. Semakin banyak anggota yang menerima dan berkomitmen terhadap nilai-nilai tersebut, semakin besar pengaruh budaya tersebut terhadap sikap anggota organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah cenderung memiliki dampak yang lebih kecil dalam membentuk perilaku dan sikap anggota

Kehandalan perusahaan utamanya dalam hal pelayanan menjadi salah satu ujung tombak yang harus diperhitungkan guna kelangsungan bisnisnya. Sebagai contoh penelitian sebelumnya oleh Rachma Attamimi (2021) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di SPBU Pohon Pule" Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan Lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian tersebut menunjukkan Indikator budaya inovatif dan proaktif juga penting dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Ada juga penelitian yang dilakukan oleh Khafifa Anisya Fitri (2022) dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada SPBU 6470702 Liang Angang” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan yang selama ini dilakukan oleh SPBU 6470702 Liang Angang dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk memenuhi keinginan konsumen dan membuat konsumen tetap bertahan sebagai pelanggan tetap. Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa pengamatan langsung (observasi), kuisioner, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yaitu pada dimensi bukti langsung, seperti kebersihan, kerapian, dan keramahan karyawan, kebersihan pada alat pengisi BBM, serta kebersihan lingkungan SPBU dan tersedianya halaman yang cukup luas. Pada dimensi kehandalan, karyawan mampu memberikan pelayanan yang tepat sasaran. Pada dimensi daya tanggap sudah cukup baik, tetapi karyawan harus lebih memperhatikan dan meningkatkan mutu dalam pelayanan. Pada dimensi jaminan, karyawan memiliki keterampilan yang baik dalam melayani konsumen. Dalam dimensi empati, sudah terbilang baik karena perusahaan memiliki karyawan yang simpati dan bertanggung jawab. Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan atau implementasi budaya organisasi berdampak pada mutu pelayanan di SPBU.

SPBU 14.228.352 dachi Kota Gunungsitoli juga memiliki budaya organisasi tersendiri di dalamnya meliputi budaya berkeamanan, kebersihan lingkungan, kedisiplinan, jaminan produk berkualitas, kecepatan serta kehandalan dalam pelayanan yang akan erat kaitannya dengan mutu pelayanan. Oleh karena itu, setiap anggota perusahaan harus memiliki kesadaran akan pentingnya peran budaya organisasi, sehingga dapat menciptakan pelayanan yang adil dan merata untuk masyarakat. Dari hasil pengamatan sementara dilapangan, terdapat beberapa fenomena yang

diketahui di lokasi penelitian yaitu diantaranya kurangnya pelayanan yang baik oleh karyawan dengan konsumen. Hal ini dibuktikan dengan adanya karyawan yang tidak setulus hati dalam memberikan pelayanan pada konsumen. Budaya pelayanan operator pada konsumen cenderung pasif, operator sering mengabaikan penerapan budaya 3S yang menjadi budaya utama di SPBU, kurangnya kecakapan operator dalam berkomunikasi dengan pelanggan, sehingga terkesan pasif dan tidak menarik bagi pelanggan misalnya penjelasan terkait produk produk yang ada, serta cara menjawab dan merespon jika ada pertanyaan dan keluhan dari konsumen yang sedang mengisi BBM di SPBU, seringkali karyawan ceroboh dalam penggunaan alat dan mesin pompa sehingga terlihat kurang terampil dalam mengaplikasikannya. Ada beberapa Informasi yang diperoleh peneliti dari staf bagian pengawas lapangan atau supervisor yaitu, SPBU 14.228.352 Dachi Gunungsitoli ini, belum pernah mendapatkan sertifikat “SPBU Pasti Pas”. SPBU Pertamina "PASTI PAS" adalah stasiun pengisian bahan bakar yang telah tersertifikasi untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai standar kelas dunia. Di SPBU ini, konsumen dapat mengharapkan mutu dan kuantitas BBM yang terjamin, pelayanan yang ramah, serta fasilitas yang lengkap dan nyaman. Namun SPBU 14.228.352 Dachi Gunungsitoli sampai sekarang belum bisa mendapatkan sertifikat tersebut dikarenakan ada beberapa fasilitas yang kurang lengkap dan memadai. Ini dapat mengakibatkan pelayanan yang kurang responsif dan efektif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan pasar. Adanya perbedaan dalam tingkat kesadaran karyawan tentang pentingnya budaya organisasi perusahaan. Beberapa karyawan mungkin memahami pentingnya memberikan pelayanan bermutu tinggi sebagai bagian dari budaya organisasi, sementara yang lain mungkin tidak sepenuhnya menginternalisasi nilai-nilai ini. Hal ini dapat tercermin dalam perilaku karyawan dalam interaksi sehari-hari dengan pelanggan.

Masalah dalam pelayanan pelanggan di SPBU 14228352 Dachi Gunungsitoli dapat berpotensi merusak citra perusahaan migas secara keseluruhan. Citra perusahaan yang baik adalah aset berharga dalam persaingan bisnis, dan ketidakpuasan pelanggan atau masalah dalam

pelayanan dapat berdampak negatif pada persepsi masyarakat terhadap perusahaan migas tersebut. Persaingan bisnis yang semakin ketat dalam industri migas menambah urgensi untuk meningkatkan mutu pelayanan. SPBU harus berusaha untuk memenangkan kepercayaan pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar mereka, dan hal ini hanya dapat dicapai melalui pelayanan yang bermutu tinggi dengan penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Budaya organisasi menjadi fondasi yang memengaruhi pola perilaku, norma, dan nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang berkembang atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menyebabkan konflik, ketidakpuasan, dan bahkan penurunan kinerja. Penting untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya organisasi di SPBU, seperti nilai integritas, pelayanan pelanggan, keamanan, kebersihan, serta kedisiplinan diimplementasikan dan berkontribusi pada peningkatan mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli.

Kota Gunungsitoli, sebagai pusat aktivitas ekonomi di wilayahnya, menempatkan SPBU sebagai elemen penting dalam infrastruktur transportasi dan layanan kendaraan bermotor. SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli dijadikan peneliti sebagai tempat atau objek penelitian dikarenakan melihat sesuai yang terjadi di lapangan, SPBU 14.228.352 Dachi kota Gunungsitoli termasuk SPBU yang sudah beroperasi cukup lama ,kurang lebih 11 tahun sejak 2013 yg lalu, Tentunya, selama dalam beberapa tahun tersebut pasti telah menjalankan budaya organisasinya, dan pastinya melibatkan sumberdaya manusia atau karyawan didalamnya. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi di SPBU ini diterapkan dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi pelayanan karyawan. Meskipun bisnis SPBU merupakan bisnis yang terlihat sangat menjanjikan, namun dalam menjalankannya tidaklah semudah seperti membalik telapak tangan, karena diperlukan suatu proses panjang yang tentunya melibatkan para sumber daya

manusia yang ada di perusahaan tersebut<sup>13</sup> dan juga mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasi Budaya Organisasi sehingga berdampak pada mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli

Fenomena-fenomena tersebut menciptakan kerangka kerja penelitian yang relevan dan mendalam dengan memahami fenomena masalah ini, penelitian dapat menggali lebih dalam tentang bagaimana budaya organisasi yang ada di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli terhadap mutu pelayanan karyawan, serta mengidentifikasi upaya-upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan secara keseluruhan.

<sup>52</sup> Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi terhadap Mutu Pelayanan Karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli”**

## 1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk menghindari luasnya pembahasan permasalahan agar lebih terarah dan juga memudahkan pembahasan permasalahan sehingga tujuan penelitian dapat terjadi. Penelitian ini akan berfokus pada:

1. implementasi nilai-nilai budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli.
2. Hubungan antara implementasi nilai-nilai budaya organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU tersebut.
3. Faktor-faktor yang menghambat implementasi nilai-nilai Budaya Organisasi sehingga berdampak pada mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli?
2. Bagaimana hubungan antara implementasi budaya organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU tersebut?
3. Apa saja faktor-faktor yang menghambat implementasi Budaya Organisasi sehingga berdampak pada mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli ?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi Implementasi Budaya Organisasi yang di terapkan SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli
2. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara implementasi budaya organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU tersebut?
3. Apa saja faktor-faktor yang menghambat implementasi Budaya Organisasi sehingga berdampak pada mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dach Kota Gunungsitoli ?

## 17 1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengimplementasi Nilai-nilai Budaya organisasi sehingga berkontribusi pada mutu pelayanan pada suatu perusahaan.

### 17 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan serta menambah pengalaman bagi peneliti dalam mempraktekan teori-teori yang didapat dibangku kuliah agar dapat melakukan riset ilmiah dan menyajikan dalam bentuk tulisan dengan baik.

#### b. Bagi Kampus Fakultas Ekonomi Universitas Nias

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan penting dalam literatur manajemen mengenai pentingnya penerapan budaya organisasi yang berkelanjutan . dalam menciptakan mutu pelayanan karyawan

#### c. Bagi Objek Penelitian

51  
Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan kepada manajemen SPBU 14228252 Dachi Gunungsitoli dalam merancang strategi implementasi budaya organisasi yang berfokus pada mutu pelayanan karyawan terhadap pelanggan.

#### d. Bagi Peneliti Selanjutnya

24  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan topik yang sama.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Budaya Organisasi

##### 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan praktik bersama suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Praktik-praktik ini diterapkan dalam operasi sehari-hari untuk membangun lingkungan kerja yang produktif dan sukses (Schein, 2020: 225).

Menurut Erdogan (2018), budaya organisasi merupakan ekspresi gaya dan cara hidup suatu organisasi yang mencerminkan nilai-nilai atau keyakinan yang dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi tersebut. Wibowo (2016: 17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai cara karyawan memandang tempat kerja mereka dan bagaimana perspektif tersebut membentuk pola harapan, nilai-nilai, dan keyakinan.

Menurut Busro (2018), budaya organisasi adalah keyakinan kolektif yang dipegang oleh para anggota suatu organisasi yang membentuk cara individu tersebut bekerja dan berperilaku, yang memungkinkan sistem nilai membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada gaya dan cara hidup suatu organisasi serta bagaimana pandangan ini membentuk pola harapan, nilai, dan keyakinan untuk memberikan kualitas unik yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.

##### 2.1.2 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Edison, et al., (2016), manfaat budaya organisasi yang kuat sebagai berikut:

- a. Menambahkan sentuhan yang membedakannya dari pesaing dan meningkatkan citranya sendiri untuk memproyeksikan kesan yang baik tentang organisasi atau bisnis di mata masyarakat umum atau klien.
- b. Memegang simbol dan cita-cita yang sangat disukai oleh para anggotanya.

- c. Mendorong orang-orangnya untuk berpikir secara konstruktif, memberikan kontribusi positif, dan bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- d. Membina kolaborasi yang kuat dan rasa persahabatan yang kuat di antara para peserta.

### 2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Robbins, dkk., (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor - faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Keteraturan perilaku yang dapat diamati, yaitu keteraturan yang diamati dalam perilaku anggota. Ketika anggota suatu organisasi berinteraksi dengan anggota lain, mereka mungkin menggunakan bahasa yang sama, terminologi, atau ritual tertentu.
- b. Norma, yaitu berbagai perilaku yang ada yang memuat pedoman mengenai sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma menyatukan berbagai cara berpikir tentang apa yang harus dilakukan dan dirasakan anggota, bagaimana perilaku tersebut harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku tidak sesuai dengan bentuk mayoritas.
- c. Adanya nilai-nilai dominan, yaitu nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, seperti kualitas produk yang tinggi, tingkat ketidakhadiran yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
- d. Filsafat, adanya pedoman mengenai keyakinan organisasi dalam berhubungan dengan pelanggan dan karyawan.
- e. Adanya aturan, yaitu pedoman yang tegas berkaitan dengan kemajuan organisasi. Aturan yang memberikan instruksi untuk melakukan tugas dalam suatu organisasi.
- f. Iklim organisasi: perasaan umum yang diungkapkan dan disampaikan melalui tata letaknya, cara anggotanya memperlakukan satu sama lain, dan cara mereka memperlakukan diri mereka sendiri, pelanggan, dan orang lain.

#### 2.1.4. Karakteristik Budaya organisasi

Menurut Wibowo (2011) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko (Inovasi dan pengambilan risiko) adalah tingkat di mana inovasi dan pengambilan risiko sering di tempat kerja. SM Perhatian terhadap detail, keakuratan, analisis, dan perhatian terhadap detail diharapkan dari pekerjaan.
- c. Berorientasi pada hasil (berorientasi pada keuntungan). Manajer fokus pada hasil dan manfaat, bukan hanya teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- d. Orientasi manusia. Dampak positif terhadap orang-orang dalam organisasi diperbanyakan ketika mengambil keputusan bisnis.
- e. Orientasi tim (orientasi tim). Ketika aktivitas kerja dalam suatu organisasi didasarkan pada tim, bukan individu.
- f. Agresi (agresi). Orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada bersikap santai.
- g. Stabilitas (stabilitas). Dalam aktivitas organisasi, penekanan ditempatkan pada mempertahankan status quo daripada pengembangan lebih lanjut.

#### 2.1.5. Fungsi Budaya organisasi

Riani (2011 hal 134 ) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- a. Perbaikan Organisasi Fungsi budaya organisasi adalah untuk memperbaiki seluruh komponen organisasi, terutama ketika organisasi terkena guncangan baik internal maupun eksternal akibat perubahan.
- b. SM Integrator Budaya organisasi merupakan untuk mengintegrasikan berbagai karakteristik, kepribadian, bakat, dan kemampuan yang ada dalam suatu organisasi.
- c. Identitas Organisasi Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi.
- d. Energi untuk mencapai kinerja tinggi Berfungsi sebagai sumber penyediaan energi untuk mencapai kinerja tinggi
- e. Karakteristik Kualitas Budaya organisasi mewakili karakteristik kualitas yang berlaku pada suatu organisasi.
- f. Motivasi Budaya perubahan juga memberikan motivasi bagi anggota organisasi. Organisasi yang kuat juga memotivasi anggotanya.
- g. Pedoman Gaya Kepemimpinan Perubahan organisasi membawa perspektif baru tentang kepemimpinan.

### 2.1.6 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner (2010) ada tiga tipe budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi, yaitu:

- a. Budaya konstruktif, atau Budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi satu sama lain dan bekerja sama, serta mendukung keyakinan normatif tentang pencapaian tujuan organisasi, rasa hormat, dan kohesi.
- b. Budaya kekalahan pasif yang ditandai dengan keyakinan normatif yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, mendapatkan persetujuan, dan mendorong keyakinan normatif.
- c. Budaya agresif dan defensif yang mendorong pekerja untuk melakukan tugas mereka dengan cepat dan percaya diri dibentuk oleh keyakinan normatif dan mencerminkan pertentangan, kekuasaan, dan daya saing.

### 2.1.7 Dimensi Budaya Organisasi

Reynolds dalam Achmad Sobirin (2019 hal 183 ) menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki 14 dimensi. Keempat-belas dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Berorientasi eksternal vs berorientasi internal. Dimensi ini memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi berupaya melakukan aktivitas untuk menjamin kepuasan pelanggan. Konsumen atau pihak ketiga lainnya. Di sisi lain, kepuasan konsumen dapat dicapai dengan memperhatikan preferensi dan harapan konsumen. Ketika preferensi dan harapan konsumen berubah dan organisasi melakukan segala upaya untuk beradaptasi dengan kebutuhan konsumen, organisasi seperti ini disebut organisasi berorientasi eksternal. Di sisi lain, organisasi yang percaya bahwa kepuasan konsumen tidak boleh dicapai dengan mengikuti preferensi konsumen, tetapi secara tidak langsung dengan memperbaiki kondisi internal organisasi, termasuk perbaikan sistem produksi, layanan pelanggan, dll
- b. Organisasi sepele ini dikatakan berorientasi internal. SM Berorientasi pada tugas dan berorientasi pada tugas dengan penekanan pada aspek sosial. Aspek ini berbeda dengan organisasi yang berfokus pada tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan dan tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan. Organisasi mengurus kebutuhan pribadi dan sosial karyawannya. Pertama, ketika berfokus pada tugas, organisasi berasumsi bahwa karyawan perlu melakukan suatu aktivitas. Premis yang mendasarinya adalah bahwa organisasi mempekerjakan orang untuk membantu memecahkan masalah. Oleh karena itu, pegawai harus menyelesaikan tugas pekerjaannya terlebih dahulu sebelum menerima imbalan.

- Di sisi lain, organisasi yang berfokus pada kebutuhan pribadi dan sosial karyawannya memastikan bahwa karyawannya siap dan bersedia membantu organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka, dengan asumsi bahwa semua kebutuhan karyawan, termasuk kebutuhan pribadi dan sosial, terpenuhi, harus dipenuhi terlebih dahulu.
- 1 membantu. Dimensi budaya organisasi menurut Reynolds
- c. Menekankan pada pentingnya *safety vs* berani menanggung risiko; Dimensi ini berkaitan dengan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Setiap organisasi sejak semula pasti menyadari jika lingkungan eksternal selalu mengalami perubahan. Meski demikian respon setiap organisasi tidak selalu sama. Terkadang bisa ditemui ada organisasi yang cenderung mengambil sikap konservatif, enggan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Respon mereka cenderung lambat bahkan bukan tidak mungkin tidak merespon sama sekali karena khawatir kondisi internal organisasi akan mengalami guncangan. Bagi organisasi semacam itu stabilitas dan keamanan internal jauh lebih penting ketimbang menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal namun berujung pada kos. Sebaliknya organisasi yang pro-aktif terhadap perubahan eksternal biasanya bukan sekedar merespon perubahan bahkan seringkali berani mengambil risiko dalam mengantisipasi dan menanggapi perubahan lingkungan.
  - d. Menekankan pada pentingnya *conformity vs. Individuality*; dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya, organisasi dapat dilihat dari dua dimensi yang berbeda yakni di satu sisi organisasi memberi toleransi yang sangat tinggi kepada anggota organisasinya untuk berbeda dengan anggota organisasi lainnya, Bukan hanya dalam cara berpakaian atau kebiasaan kerja tetapi juga dalam hal kehidupan sehari-hari mereka memperoleh apresiasi yang tinggi dari organisasi. Anggapannya adalah setiap individu memiliki perbedaan dan kekhasan serta kemampuan tersendiri sehingga jika perbedaan tersebut bisa dimanfaatkan secara optimal maka kinerja organisasi juga semakin tinggi. Sebaliknya ada juga organisasi yang menuntut homogenitas dan keseragaman dalam bertindak. Organisasi seperti ini percaya bahwa perbedaan sangat disfungsi dan tidak menghasilkan sinergi sehingga perlu dihindarkan.
  - e. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok; Setiap organisasi pasti akan memberikan *reward* (imbalan) kepada karyawan dalam berbagai bentuk: imbalan uang, keamanan kerja, gaji berkala, promosi jabatan atau bentuk-bentuk lainnya. Meski kita semua tahu bahwa penerima akhir *reward* adalah para pekerjanya, pertanyaannya adalah apakah *reward* tersebut diberikan berdasarkan prestasi kerja individual atau berdasarkan pada prestasi kerja unit organisasi secara keseluruhan. Memang dalam praktik ada organisasi yang menghargai

kontribusi individual terhadap kinerja organisasi namun juga tidak sedikit yang menerapkan kebijakan bahwa kinerja organisasi merupakan kontribusi seluruh anggota unit kerja sehingga dasar pemberian reward juga unit kerja.

- f. Pengambilan keputusan secara individual vs. keputusan kelompok; Salah satu fungsi utama seorang manajer adalah pengambilan keputusan organisasi. Sesuai dengan kedudukannya dan secara individual, manajer tersebut bertanggung jawab penuh terhadap jalannya proses pengambilan keputusan. Namun ada kalanya seorang manajer tidak sendirian dalam memutuskan arah kebijakan dan aspek kehidupan organisasi meski secara formal ia memiliki wewenang untuk itu, Melainkan ia melibatkan manajer atau pihak lain dalam pengambilan keputusan tersebut. Proses pengambilan keputusan semacam ini biasa disebut sebagai pengambilan keputusan secara kolektif atau pengambilan keputusan kelompok.
- g. Pengambilan keputusan secara terpusat (*centralized*) vs. pengambilan keputusan yang bersifat *decentralized*; Fitur lain dari proses pengambilan keputusan tidak dilihat dari siapa yang akan mengambil keputusan tetapi di mana keputusan tersebut akan dibuat Dalam hal ini pengambilan keputusan bisa dilakukan secara terpusat atau terdesentralisasi. Dengan keputusan yang terpusat berarti semua kegiatan dan kebijakan organisasi diputuskan oleh orang yang menempati posisi kunci organisasi- baik secara individual atau kelompok. Sebaliknya dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi maka setiap individu atau kelompok dalam unit kerja dapat mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan dan kebijakan unit kerja tersebut.
- h. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs. *ad hoc*; Dimensi ini menggambarkan bagaimana sebuah organisasi merespon perubahan lingkungan, Meski setiap organisasi sadar bahwa lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan namun respon mereka kadangkala berbeda. Ada organisasi yang menanggapi perubahan lingkungan dengan membentuk tim *ad hoc* yang tujuannya semata-mata untuk merespon perubahan tersebut. Organisasi yang lain barangkali bukan sekedar merespon terhadap perubahan akan tetapi menyikapinya dengan membentuk secara permanen kelompok kerja yang bertugas untuk membuat perencanaan dan skenario masa depan organisasi.
- i. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. inovasi organisasi; Organisasi juga berbeda dalam hal mengantisipasi perubahan, disatu sisi boleh jadi sebuah organisasi secara terus menerus melakukan upaya-upaya pembaharuan dengan menawarkan cara-cara baru, prosedur kerja yang baru atau menawarkan produk/jasa, alhasil organisasi terus berusaha untuk selalu inovatif dalam mengantisipasi dan merespon perubahan. Sebaliknya organisasi yang lain boleh jadi lebih

mementingkan stabilitas organisasi dengan tidak begitu peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi. Perubahan yang terjadi diluar organisasi seolah-olah tidak menyentuh kehidupan organisasi.

- j. Mengarahkan karyawannya untuk berkooperatif vs. berkompetisi; Dimensi ini menggambarkan cara sebuah organisasi memperlakukan karyawan. Bagi sebuah organisasi, karyawan kadangkala dituntut untuk bekerja sama (berkooperasi) dalam mencapai tujuan organisasi. Anggapan yang melatar-belakangi kecenderungan ini adalah dengan bekerja sama maka akan tercipta sinergi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang lain barangkali memiliki anggapan berbeda. Kinerja akan meningkat jika karyawan justru saling berkompetisi di antara mereka. Dalam hal ini dengan demikian yang dituntut untuk berkompetisi bukan hanya organisasi dengan organisasi lain tetapi juga secara internal antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.
- k. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. organisasi yang kompleks Organisasi yang dipahami sebagai alat bantu untuk memenuhi kebutuhan manusia seringkali ditata dan dikelola secara sederhana dengan suatu anggapan fungsi organisasi sebagai alat bantu akan jauh lebih efektif. Dengan penataan dan pengelolaan organisasi yang sederhana berarti semua ditata serba simpel baik dalam hal mengembangkan struktur maupun prosedur organisasi. Namun bukan mungkin terjadi hal sebaliknya. Bagi organisasi yang melibatkan banyak orang dan aktivitasnya cukup kompleks maka seringkali prosedur kerja dan struktur organisasi ditata dengan begitu detail dan *rigid* sehingga terkesan organisasi menjadi sangat formal dan begitu kompleks.
- l. Prosedur organisasi bersifat formal vs. informal; Dimensi ini menggambarkan prosedur atau mekanisme kerja dan proses pengambilan keputusan. Terkait dengan dimensi kesebelas, pada organisasi yang masih relatif muda dan kegiatannya belum begitu kompleks maka seorang manajer bisa dengan mudah dan secara langsung mengarahkan, mengatur dan mengendalikan para karyawannya. Oleh karena itu prosedur formal dalam batas-batas tertentu belum dibutuhkan. Sebaliknya, organisasi besar yang kegiatannya sudah sangat kompleks, suka atau tidak membutuhkan aturan formal-detail dan tertulis sebagai bagian dari proses manajemen organisasi.
- m. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. tidak mementingkan loyalitas karyawan; Dimensi ini menggambarkan tinggi rendahnya tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Cara pandang karyawan terhadap organisasi tempat kerja mereka yang terkait dengan aspek loyalitas bisa berbeda-beda. Demikian juga tuntutan organisasi

terhadap karyawan dalam aspek yang sama juga berbeda.<sup>6</sup> Bagi organisasi milik keluarga, barangkali loyalitas karyawan sangat penting untuk diperhatikan sebab tanpa loyalitas karyawan organisasi akan kehilangan semangat kerja mengingat hubungan employee-emplouer adalah hubungan yang bersifat informal. Sebaliknya bagi tenaga profesional dosen barangkali tidak mementingkan loyalitas kepada institusi tempat mereka bekerja karena tenaga dosen cenderung lebih mementingkan loyalitas kepada bidang ilmu yang ditekuninya.

n. *Ignorance os knouledge.aisasi*

Dimensi terakhir berkaitan dengan sejauh mana karyawan mengetahui harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Harus diakui bahwa tidak semua karyawan tahu apa yang harus dikerjakan didalam organisasi dan tahu apa harapan organisasi terhadap karyawan tersebut. Kalau lah mereka tahu, seperti ditegaskan oleh Douglas McGregor tentang theory X, boleh jadi karyawan tersebut mengabaikan<sup>6</sup> karena pada dasarnya karyawan enggan memikul tanggung jawab. Sebagian karyawan yang lain sadar dan tahu bahwa organisasi mengharapkan kontribusi dan keterlibatan mereka dalam menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi.

<sup>15</sup>

### 2.1.8 Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk., (2017) adapun indikator- indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Kesadaran diri, yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan<sup>10</sup> puasan dari pekerjaan mereka.
- b) Keagresifan, yaitu sejauh mana karayawan dalam perusahaan itu agresif dan kompotitif untuk mejalankan budaya organisasi sebaik-baik nya seperti persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan<sup>15</sup> didorong untuk mencapai produktifitas optimal.
- c) Kepribadian, yaitu anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
- d) Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan<sup>12</sup> siensi.
- e) Orientasi tim, yaitu perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.

## 2.2 Pelayanan

### 2.2.1 Pengertian pelayanan

Pengertian pelayanan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Ketika berlangsung kegiatan pelayanan, ada sesuatu yang disampaikan, disajikan atau dilakukan oleh pihak yang melayani kepada pihak yang dilayani, sesuatu itu disebut sebagai layanan. Menurut Tjiptono (2016) pelayanan pada dasarnya adalah tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain dan bersifat tidak kasat mata (intangible) serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Pelayanan, sebagai produk jasa dari suatu organisasi, bersifat tidak kasat mata, tidak dapat diraba, dan tidak dapat dimiliki, melainkan hanya bisa digunakan, dirasakan, dibeli, atau disewa. Produk layanan ini bisa berupa barang atau jasa, termasuk informasi yang diberikan secara lisan kepada pelanggan. Fungsi pelayanan memiliki nilai strategis yang tinggi, karena berperan penting dalam menentukan keberlangsungan, perkembangan, dan daya saing organisasi di masa depan. Selain itu, pelayanan yang baik kepada pelanggan di SPBU dapat meningkatkan citra perusahaan dan memperkuat brand image SPBU.

Pelanggan adalah masyarakat yang berulang kali menggunakan atau membeli jasa dari suatu instansi atau perusahaan, seperti SPBU. Pelayanan, sebagai produk jasa yang ditawarkan, bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki, tetapi memberikan manfaat langsung kepada konsumen atau pelanggan. Sedangkan pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah "service excellent" yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik, karena sesuai dengan standard pelayanan yang berlaku atau yang dimiliki oleh instansi atau perusahaan yang memberikan jasa pelayanan tersebut (Ratminto, 2015).

Pelayanan yang baik di SPBU, meski tanpa standar baku, dinilai dari kemampuan memuaskan pelanggan, khususnya pembeli BBM. Pelayanan prima adalah layanan yang memenuhi harapan pelanggan. Karyawan SPBU

harus memperhatikan keinginan pelanggan dengan sapa ramah, mendengarkan, dan melayani dengan cepat serta tepat. Ketika pelanggan menunjukkan minat untuk membeli BBM, penting untuk segera melayani dan menawarkan bantuan, sehingga mereka merasa puas. Hubungan yang erat dan saling percaya antara penjual jasa dan pelanggan hanya dapat dibangun melalui pelayanan yang memenuhi kebutuhan mereka.

Dunia usaha perlu terus berinovasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan karena kepercayaan pelanggan adalah kunci keberlangsungan dan kemajuan perusahaan. Tanpa kepercayaan dan dukungan pelanggan, bisnis sulit bertahan dan berisiko gagal. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari pentingnya peran pelanggan dalam keberlanjutan bisnis mereka. Pelanggan adalah aset berharga yang menentukan nasib perusahaan. Jika pelanggan pergi, bisnis akan kehilangan fondasinya, berpotensi terombang-ambing, dan menghadapi risiko kebangkrutan. Pelayanan yang konsisten dan berfokus pada kepuasan pelanggan adalah kunci untuk membangun loyalitas dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Menurut Tiptono (2016:46), status keterlibatannya dengan lembaga yang melayani, pelanggan dibedakan atas 2 (dua) golongan, yaitu:

- a. Pelanggan eksternal, yaitu semua pelanggan yang berasal dari luar organisasi.
- b. Pelanggan internal, yaitu semua pelanggan yang berasal dari dalam organisasi yang memperoleh pelayanan dari unit kita.

Sedangkan menurut bentuk dan akibat dari kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, dapat dibedakan dalam 2 (dua) golongan pelanggan, yaitu:

- a. Pelanggan langsung, yaitu semua pelanggan yang secara langsung menerima layanan dari organisasi kita.
- b. Pelanggan tak langsung, yaitu pihak-pihak yang secara tidak langsung menerima layanan dari organisasi kita, tetapi ikut menerima dampak pelayanan dan pengaruh yang menentukan terhadap kelangsungan hidup pelayanan organisasi kita.

Dalam persaingan bisnis yang ketat, manajemen SPBU harus memberikan pelayanan berkualitas untuk memastikan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan yang baik mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan SPBU kepada orang lain. Pelayanan di SPBU dianggap baik jika dilakukan dengan cepat, tepat, dan nyaman. Proses pengisian BBM harus berlangsung cepat, produk yang diisi harus sesuai dengan permintaan pelanggan, dan pelanggan harus merasa nyaman selama berada di area SPBU. Menurut Tjiptono dan Chandra (2016:125) terdapat delapan strategi yang selama ini diterapkan berbagai organisasi atau perusahaan dalam rangka memuaskan pelanggannya, yaitu:

- a. Manajemen ekspektasi pelanggan yaitu, berusaha mengedukasi pelanggan agar mereka bisa benar-benar memahami peran, hak, dan kewajiban berkenaan dengan produk atau jasa.
- b. *Relationship marketing* and manajemen (RM) yaitu, berfokus pada upaya menjalin relasi positif jangka panjang yang saling menguntungkan dengan stakeholder utama perusahaan.
- c. *Aftermarketing* yaitu, menekankan pentingnya orientasi pada pelanggan saat ini (*current customers*) sebagai cara yang lebih cost-effective untuk membangun bisnis yang menguntungkan.
- d. Strategi retensi pelanggan yaitu, strategi ini berusaha meningkatkan retensi pelanggan melalui pemahaman atas factor-faktor yang menyebabkan pelanggan beralih pemasok.
- e. *Superior customer service* yaitu, strategi yang diwujudkan dengan cara menawarkan pelayanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing.
- f. *Technologi infusion strategy* yaitu, berusaha memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk meningkatkan dan memuaskan pengalaman service encounter pelanggan.
- g. Strategi pelayanan komplain secara efektif, yaitu mengandalkan empat aspek penting, diantaranya; empati terhadap pelanggan yang marah, kecepatan dalam penanganan setiap keluhan, kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau komplain, dan kemudahan bagi konsumen untuk mengontak perusahaan.
- h. Strategi pemulihan layanan yaitu, berusaha menangani setiap masalah dan belajar dari kegagalan, serta melakukan perbaikan demi penyempurnaan pelayanan.

## 2.2.2 Konsep Dasar Pelayanan

### 1. Konsep sikap (attitude)

Eagly dan Himmerflab (dalam Barata, 2014:208) menyatakan bahwa, “Sikap” adalah kumpulan perasaan, keyakinan dan kecenderungan perilaku yang secara relatif berlangsung lama dan ditujukan kepada orang, ide, objek dan kelompok orang tertentu”. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa sikap meliputi tiga aspek, yaitu keyakinan (aspek kognitif), perasaan (aspek afektif), dan kecenderungan perilaku (aspek psikomotorik). Menurut Barata (2014:212), pelayanan prima berdasarkan konsep sikap (attitude) adalah suatu layanan kepada pelanggan dengan menonjolkan sikap yang baik dan menarik, antara lain meliputi:

- a. Melayani pelanggan dengan penampilan yang serasi. Penampilan serasi adalah gaya penampilan seseorang yang ditonjolkan secara fisik dengan memadukan keadaan sosok diri, citra diri, mode, dan kepantasan atau kepatutan. Penampilan serasi biasanya berhubungan dengan keselarasan atau harmoni antara sosok diri seseorang dengan “keharusan” atau “kebiasaan” atau “kepatutan” dalam berbusana dan berhias.
- b. Melayani pelanggan dengan berpikiran positif. Berpikir positif (positive thinking) adalah pola pikir yang tidak dipengaruhi oleh praduga buruk, segala sesuatu dihadapi dengan rasional. Pola pikir positif didasarkan atas logika yang sehat. Dalam menghadapi para pelanggan, kita harus selalu berpikir secara positif karena kita tahu bahwa pelanggan adalah salah satu penunjang (stakeholder) kelangsungan berdirinya perusahaan atau organisasi. Kita tidak boleh bersikap apriori (buruk sangka), mencari kelemahan, dan memanfaatkan kelemahan pelanggan.
- c. Melayani pelanggan dengan sikap menghargai. Menghargai adalah sikap “memanusiakan” dan “menempatkan” diri pelanggan sebagai orang yang paling penting bagi kelangsungan hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan mereka. Sikap santun dan ramah disertai tutur kata yang baik adalah wujud penghormatan untuk menghargai pelanggan.

### 2. Konsep perhatian (attention)

Menurut Barata (2014:230), perhatian atau atensi (attention) adalah sikap yang menunjukkan kepedulian terhadap sesuatu atau minat seseorang terhadap sesuatu. Kepedulian atau minat seseorang terhadap sesuatu biasanya muncul karena rasa ketertarikan atau kebutuhan yang terjadi karena ada dorongan dari hatinya atau karena pengaruh situasi yang

dihadapinya. Atau dengan kata lain perhatian (attention) adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian akan kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya (Barata, 2014:32). Dalam menjalankan layanan, petugas perusahaan jasa harus selalu peka terhadap keinginan pelanggan. Ketika pelanggan menunjukkan minat untuk membeli barang atau jasa, penting untuk segera memberikan pelayanan dan menawarkan bantuan. Dengan cara ini, pelanggan akan merasa puas dan kebutuhan mereka terpenuhi.

### 3. Konsep tindakan (action)

Barata (2014:272) mengemukakan bahwa, Tindakan (action) adalah perbuatan atau sesuatu yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk menghasilkan sesuatu. Dalam pelaksanaan pelayanan, tindakan merujuk pada upaya nyata untuk memberikan layanan yang baik, yang dapat dicapai dengan memiliki sikap pelayanan (service attitude), perhatian (attention), kemampuan melayani (service ability), dan penampilan yang baik (service appearance). Menurut Modul Pelatihan Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum, pelayanan prima melibatkan mencatat kebutuhan pelanggan, mengonfirmasi kembali kebutuhan tersebut, mewujudkannya, dan mengucapkan terima kasih untuk memastikan kepuasan pelanggan. Proses komunikasi yang efektif antara penyedia layanan dan pelanggan penting untuk menciptakan transaksi yang sukses. Untuk membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan dan kolega, pelayanan prima harus didasarkan pada tiga konsep: sikap, perhatian, dan tindakan. Para ahli manajemen semakin menekankan pentingnya pelayanan prima dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

#### 2.2.2 Proses dan tahapan dalam pelayanan prima

Proses dan tahapan dalam pelayanan prima menurut Judiari (2015:106)

- a. Pancarkan segenap sikap positif kepada orang lain atau pelanggan. Langkahnya pancarkan sikap positif melalui sikap positif dengan penampilan fisik, bahasa tubuh, bunyi suara dan saat menggunakan alat bantu kantor.

- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Langkahnya adalah indentifikasi kebutuhan dasar manusia (pengertian), membaca kebutuhan pelanggan (perhatian), mengatur waktu pelayanan (tepat waktu), situasi dan kondisi, kepekaan dan empati (mendengarkan).
- c. Aplikasi diri pengidentifikasian kebutuhan pelanggan. Langkahnya ambil inisiatif untuk memperluas tanggung jawab, berkomunikasi dengan jelas/asertif, pengertian, pelanggan disambut dengan baik, membantu mereka merasa penting, menciptakan lingkungan yang menyenangkan.
- d. Ada pengakuan kepuasan dari pelanggan yang anda layani. Langkahnya tuntaskan semua kebutuhan pelanggan, ambil langkah ekstra bagi pelayanan, dan beri sikap yang menjadikan pelanggan berada di pihak anda

#### 2.2.4 Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen. Menurut Stamatis (2018) kualitas pelayanan adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan dan juga apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sudah sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas dipersepsikan baik dan dapat memuaskan pelanggan. Sebaliknya jika yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan. Menurut (Krisnawati, 2016:145) Kualitas pelayanan merupakan keahlian perusahaan untuk penuhi harapan- harapan pelanggan dan juga apabila pelayanan yang diterima ataupun dialami sudah sesuai yang diharapkan, sehingga kualitas dipersepsikan baik dan dapat memuaskan pelanggan. Sedangkan menurut Usmara pada penelitian (Gofur, 2019:115) memaparkan bahwa kualitas pelayanan ialah suatu statement tentang perilaku, ikatan yang berasal dari pertimbangan antara keinginan (harapan dengan kinerja yang dilakukan (hasil). Serta menurut (Gunara & Sudibyo,2016:57) pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas disebabkan pelayanan (service) tidak hanya sebatas mengantarkan atau melayani.

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

### 9 2.2.5 Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler & Keller dalam (Agussalim & Ali, 2017) , ada beberapa dimensi kualitas yang menjadi acuan, di antaranya adalah:

- a. *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu keahlian karyawan secara tanggap membantu pembeli dan ketersediaan untuk melayani apa yang dibutuhkan pembeli dengan baik.
- b. *Reliability* (keandalan), yaitu keahlian karyawan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan dengan cepat, akurat dan memuaskan.
- c. *Empathy* (empati), adalah reaksi peduli untuk dapat memberikan perhatian lebih secara personal kepada pelanggan dengan memahami harapan pelanggan, dan kenyamanan untuk berkomunikasi;
- d. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan petugas yang dimiliki, berupa keterampilan, kesopanan serta kepercayaan yang diberikan sehingga para pelanggan terbebas dari resiko.
- e. *Tangibles* (bukti langsung), yaitu meliputi fasilitas fisik, alat-alat karyawan untuk sarana komunikasi.

### 10 2.2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Pelayanan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serta dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna. Menurut Moenir (2012:88) terdapat beberapa faktor yang mendukung berjalannya suatu pelayanan dengan baik, yaitu:

- a. Faktor kesadaran para pejabat dan petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan;
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan;
- d. Faktor organisasi yang merupakan alat serta system yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan;
- e. Faktor keterampilan petugas;

f. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

Keenam faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal baik berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/tindakan dengan atau tanpa tulisan. Terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Ketujuh faktor tersebut meliputi: nilai dan budaya (*values and culture*); proses kerja dan sistem bisnis (*work process and business system*); kapasitas individu dan tim (*individual and job design*); penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*); serta proses manajemen dan sistem (*management process and system*).

### 2.2.7 Indikator Kualitas Pelayanan

<sup>1</sup> Indikator kualitas pelayanan menurut Tjiptono dan Chandra (2012:75) dalam kaitannya kepuasan pelanggan, kualitas memiliki beberapa dimensi pokok, tergantung pada konteksnya. Dalam kasus pemasaran jasa, indikator kualitas yang paling sering dijadikan acuan adalah:

- a. *Reliabilitas*, yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- b. *Responsivitas*, yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
- c. *Assurance* (Jaminan), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan; bebas dari bahaya fisik, risiko atau keraguran.
- d. *Empati*, meliputi kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemenuhan atas kebutuhan individual para pelanggan.
- e. *Bukti fisik (tangibles)*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

<sup>25</sup> Secara umum, penelitian terdahulu merupakan momentum bagi peneliti untuk mendemonstrasikan hasil bacaanya yang insentif terhadap

literatur-literatur yang berkaitan dengan pokok masalah yang akan diteliti. Ada beberapa penelitian terdahulu yang mendasar peneliti/menjadi pedoman dalam membuat rancangan penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.4  
Penelitian Terdahulu

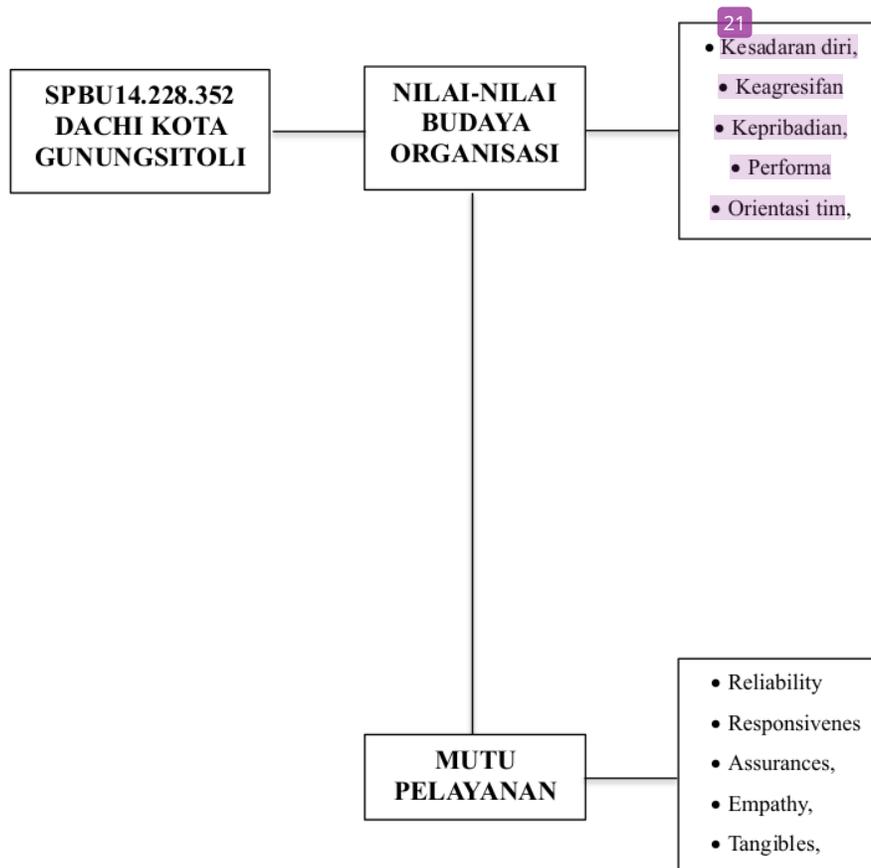
Nama dan Tahun	Judul	Metode	Hasil/ Kesimpulan
Sri Ratih Handaya (2017)	Pengaruh Kualitas Pelayanan Pasti pas di SPBU 44.522.20 Bangsri Kabupaten Brebes (cv. Berkah) terhadap Kepuasan Pelanggan	Penelitian ini merupakan termasuk metode studi kausal (sebab-akibat) karena Manajemen SPBU 44.522.20 Bangsri Kabupaten Brebes ingin membuktikan kepada konsumen bahwa pelayanan yang menyebabkan tinggi rendahnya pelayanan dalam efisiensi mereka / konsumen.	1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas pelayanan PASTI PASS terhadap kepuasan pelanggan. Dari perhitungan yang dilakukan diperoleh nilai thitung pelayanan sebesar 30,888, karena thitung lebih besar dari ttabel ( $30,88 > 1,6609$ ), maka variabel pelayanan (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen. 2. Dari hasil perhitungan regresi linier sederhana diperoleh $Y = 1,012 + 0,982 X$ artinya nilai kepuasan pelanggan akan bernilai positif sebesar 1,012 jika variabel pelayanan (X) bernilai konstan. Artinya pelanggan tetap mempunyai kepuasan untuk melakukan pembelian walaupun adanya perubahan pada variabel kualitas pelayanan, dan jika variabel pelayanan (X) meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kepuasan pelanggan (Y) sebesar 0,982 satuan.
Azmi (2021)	Implementasi Budaya Organisasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif	Hasil penelitian Implementasi Budaya organisasi di Kantor Badan Pusat Statistik masuk dalam kategori baik (71,4), hal ini menunjukkan bahwa pegawai di instansi tersebut memiliki perilaku yang seragam, dan sesuai dengan aturan serta kebijakan instansi. Indikator Budaya organisasi terdiri dari involvement, Consistency, Adaptability dan Mission Dimension. Tanggapan responden adalah; Indeks pada indikator Involvement diperoleh sebesar 75% di kategori baik. Indeks

			pada indikator Consistency sebesar 71,1% di kategori baik. Indeks pada indikator Adaptability sebesar 74,5% di kategori baik. Indeks pada indikator Mission Dimension sebesar 73,2% di kategori baik
Rachma Attamimi dan Tamariska Paulina (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di SPBU Pohon Pule	21) ulasi dalam penelitian ini adalah karyawan SPBU CODO Pohon Pule yang berjumlah 30 orang. Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan dengan 37) pling jenuh. Jadi sampel dalam penelitian 37) sebanyak 30 orang. Pendekatan yang digunakan menurut jenis datanya, pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,610 dan nilai signifikansi 0,000. Lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta ( $\beta$ ) 0,372 dan nilai signifikansi 0,003.
Khaffifa Anisya Fitri, Farida Yulianti, dan Apriya Santi3 (2022)	Analisis Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada Spbu 6470702 Liang Anggang	Penelitian ini penulis memakai metode kualitatif adapun teknik-teknik pengumpulan data penelitian tersebut yaitu sebagai berikut: Pengamatan Langsung (Observasi), Kuesioner, Studi Kepustakaan dan Dokumentasi.	Berdasarkan hasil penelitian yaitu pada dimensi bukti langsung, seperti kebersihan, kerapian, dan keramahan karyawan, kebersihan pada alat pengisi BBM, serta kebersihan lingkungan SPBU dan tersedianya halaman yang cukup luas. Pada dimensi kehandalan, karyawan mampu memberikan pelayanan yang tepat sasaran. Pada dimensi daya tanggap sudah cukup baik, tetapi karyawan harus lebih memperhatikan dan meningkatkan kualitas dalam pelayanan. Pada dimensi jaminan, karyawan memiliki keterampilan yang baik dalam melayani konsumen. Dalam dimensi empati, sudah terbilang baik karena perusahaan memiliki karyawan yang simpati dan bertanggung jawab.

Sumber: Peneliti (2024)

## 2.5 <sup>14</sup> Kerangka Berpikir

Melalui Kerangka Berpikir dapat digunakan untuk menjelaskan permasalahan. Kerangka berpikir juga digunakan untuk memahami identifikasi fokus yang menjadi obyek penelitian serta penentuan alat analisis data yang akan digunakan. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber data: Peneliti (2024)

<sup>76</sup>  
**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Dan Jenis Penelitian**

##### **3.1.1 Pendekatan**

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Tujuan penelitian deskriptif suatu data penelitian untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, aktivitas sosial, sikap dan manusia. Ragam peristiwa, pemikiran dan persepsi orang atau kelompok. Menurut Sugiyono (2018: 213), “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna”.

##### **3.1.2 Jenis penelitian**

Jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi, dan analisis serta jenis data. Dengan mengetahui jenis-jenis penelitian tersebut maka penelitian diharapkan dapat melihat metode yang paling efektif dan efisien untuk mendapat informasi yang akan digunakan untuk memecahkan masalah.

Riset berdasarkan jenis data menurut Suliyanto (2016: 34), dibagi menjadi:

1. Riset kualitatif adalah riset yang didasarkan pada data kualitatif yaitu tidak berbentuk angka atau bilangan sehingga hanya berbentuk pernyataan-pernyataan atau kalimat.
2. Riset kuantitatif adalah riset yang didasarkan pada data kuantitatif yaitu berbentuk angka atau bilangan.
3. Riset gabungan/kombinasi adalah riset yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif.

Dari pendapat di atas, peneliti menetapkan jenis penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif dimana metode ini lebih menekankan pada pengamatan fenomena dan lebih meneliti kesubtansi makna dari fenomena tersebut dan sangat terpengaruh pada kekuatan kata dan kalimat atau sering juga dikatakan berbentuk pernyataan-pernyataan atau kalimat.

### 3.2 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2019: 68) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Berdasarkan judul, penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu Implementasi nilai Budaya Organisasi dan Mutu Pelayanan karyawan. Untuk mengukur variabel Implementasi nilai Budaya Organisasi terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Kesadaran diri
2. Keagresifan
3. Kepribadian
4. Performa,
5. Orientasi tim,

Variable mutu Pelayanan karyawan yaitu :

1. *Reliabilitas (Akurat)*
2. *Responsivitas (daya tanggap)*
3. *Assurance (Jaminan)*
4. *Empati* (komunikasi yang efektif)
5. *Tangibles (Bukti fisik)*

### 83 3.3 Lokasi Dan Jadwal Penelitian

#### 3.3.1 Lokasi

Dalam penyusunan proposal ini, peneliti menetapkan lokasi penelitian pada SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli yang beralamat di Jl. Diponegoro No.27 Sifalaete Tabaloho Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara.

#### 3.3.2 Jadwal Penelitian

17 Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti telah membuat jadwal panduan, sebagai berikut:

88  
Tabel 3.1  
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan (Tahun 2024)							
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Oktbr
59 1	Tahap Persiapan Penelitian								
	a. Pengajuan Judul	■							
	b. Penyusunan Proposal		■	■					
	c. Bimbingan Proposal		■	■	■				
	d. Seminar Proposal					■			
2	Tahap Pelaksanaan								
	a. Pelaksanaan Penelitian					■			
	b. Pengumpulan Data					■	■		
	c. Analisis Data					■	■		
141 3	Tahap Penyelesaian								
	a. Penyusunan Skripsi						■		
	b. Bimbingan Skripsi						■		
	c. Sidang							■	■

Sumber: olahan peneliti, 2024

### 3.4 Sumber Data<sup>12</sup>

#### 3.4.1 Data Primer

Menurut Sugiyono (2018: 456), Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari informan mengenai topik penelitian sebagai data primer.

#### 3.4.2 Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018: 456), data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah sesuai dengan, buku, jurnal, artikel yang berkaitan dengan topik penelitian mengenai kompetensi pelayanan dan budaya organisasi .

### 3.5 Instrumen Penelitian<sup>34</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan interaksi langsung. Untuk memastikan hasil yang akurat, peneliti harus memilih narasumber yang tepat dan memenuhi kriteria yang relevan dengan kebutuhan data, agar validitas informasi dapat terjaga. Meskipun alat lain seperti angket atau pedoman wawancara dapat digunakan, perannya terbatas sebagai pendukung, sementara peneliti tetap menjadi kunci dalam pengumpulan dan analisis data.<sup>54</sup>

Menurut Sugiyono (2018: 102), bahwa Instrumen merupakan alat pengumpulan data yang sangat penting untuk membantu perolehan data dilapangan. Sebelum menyusun instrument penelitian, penting untuk diketahui pula bentuk-bentuk instrumen yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut:<sup>39</sup>

1. Bentuk Instrumen Tes.
2. Bentuk Instrumen *Interview*.
3. Bentuk Instrumen Observasi.
4. Bentuk Instrumen Dokumentasi.

Berdasarkan pendapat di atas, <sup>120</sup> maka peneliti menggunakan instrument penelitian dengan berpedoman pada jenis penelitian yang digunakan adalah menggunakan bentuk instrument interview dan observasi.

### 3.6 Informan Penelitian

Informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang, karena memiliki informasi (data) banyak mengenai objek yang sedang diteliti, dimintai informasi mengenai objek penelitian tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan informan untuk menjawab dan memberikan informasi kepada peneliti. Informan memiliki nilai-nilai dan motifnya sendiri. Bukan tidak mungkin akan terdapat pertentangan nilai, ataupun pertentangan maksud dan tujuan antara informan dengan peneliti.

Pada penelitian ini, teknik penentuan informan yang dilakukan oleh peneliti adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono dalam buku "Memahami Penelitian Kualitatif" (2012:54), "*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti."

Pemilihan informan didasari pertimbangan bahwa informan dianggap peneliti paling mengetahui mengenai permasalahan yang akan diteliti saat ini. Hal ini dikarenakan bahwa informan tersebut memiliki keterkaitan yang besar terhadap masalah yang akan diteliti. Sedangkan Informan pendukung, hanya sebagai pelengkap untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini. Kriteria dari informan yang dipilih yaitu memiliki kriteria yang berdasarkan ketentuan yang telah peneliti tentukan untuk kemudian dipertimbangkan oleh peneliti, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan penelitian adalah orang-orang pilihan peneliti yang dianggap terbaik dalam memberikan informasi yang dibutuhkan kepada peneliti. Berikut adalah daftar nama informan, yang akan dimintai informasi oleh peneliti:

Tabel 3.2 Informan Kunci

No.	Nama Informan	Usia	Jenis Kelamin	Status Jabatan
1.	Welyana Halawa	35	Perempuan	Manager SPBU

Sumber data : Peneliti, 2024

Pemilihan informan kunci diatas adalah Manager SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Pemilihan informan tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Sebagai pemimpin tingkat tertinggi di SPBU, manager memiliki wawasan menyeluruh tentang tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi.
2. Informasi yang diberikan oleh manager dapat memberikan pandangan strategis tentang bagaimana penerapan Budaya Organisasi dapat mendukung visi dan misi organisasi.
3. Manager dapat memberikan perspektif tentang faktor faktor yang menghambat dan meningkatkan Budaya Organisasi sehingga berkontribusi terhadap mutu pelayanan karyawan

Tabel 3.3 Informan Utama

No.	Nama Informan	Usia	Jenis Kelamin	Status Jabatan
1.	Emy Christina Dachi	43	Perempuan	Supevisor SPBU

Sumber data : Peneliti, 2024

Pemilihan informan utama diatas adalah Supervisor SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Pemilihan informan tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Sebagai pengawas langsung dari karyawan, supervisor memiliki pemahaman yang mendalam tentang faktor yang menghambat dan menjalankan Implementasi budaya Organisasi, kebutuhan pelatihan, dan perubahan yang dibutuhkan dalam hal peningkatan mutu pelayanan.
2. Supervisor dapat memberikan wawasan langsung tentang kekuatan dan kelemahan karyawan dalam hal pelayanan, serta memberikan perspektif tentang kebutuhan untuk implementasi budaya Organisasi yang berkontribusi pada mutu pelayanan karyawan.

**7**  
Tabel 3.4 Informan Pendukung

No.	Nama Informan	Usia	Jenis Kelamin	Status Jabatan
1.	Hushin Jhon Harefa	42	Laki-laki	Operator SPBU
2	Agustin Hasna Hati Gea	30	Perempuan	Operator SPBU
3	Titus Rizki Anwar Halawa	22	Laki-laki	Operator SPBU
4	Nur Delima Harefa	25	Perempuan	Operator SPBU

Sumber data : Peneliti, 2024

Pemilihan informan pendukung diatas adalah seluruh karyawan bagian Operator SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Pemilihan informan tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Meskipun mereka tidak memiliki tanggung jawab manajerial, karyawan operator memiliki pengalaman langsung dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
2. Wawasan dari karyawan operator dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang tantangan yang dihadapi dalam memberikan pelayanan, serta harapan dan kebutuhan mereka untuk implementasi budaya Organisasi di SPBU
3. Informasi dari karyawan operator dapat memberikan perspektif dari level operasional yang membantu melengkapi informasi yang diberikan oleh informan kunci dan informan utama.

### **2** 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian, keberadaan data-data dan informasi memiliki nilai yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan dari penelitian yang sedang dilaksanakan. Oleh karena hal tersebut, maka pengumpulan data-data yang dilakukan menggunakan pendekatan-pendekatan atau cara tertentu sebagaimana yang telah ditetapkan oleh prosedur penelitian yang berlaku. Menurut Sugiyono (2018: 224), bahwa “pengumpulan data diperoleh dari observasi, wawancara, dokumentasi triangulasi”. Teknik data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan observasi.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. **Data Primer**, secara langsung dari responden dengan cara:
  - a. **Pengamatan (*Observasi*)**  
Yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.
  - b. **Wawancara (*Interview*)**  
Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung kepada responden atau kepada pihak/sumber-sumber data yang dianggap perlu.
  - c. **Dokumentasi**  
Yaitu metode pengumpulan data dan informasi melalui foto atau dokumentasi sebagai bukti di lapangan.
2. **Data Sekunder**, dengan memperoleh data dari berbagai literatur atau buku-buku yang berhubungan dengan masalah pokok dalam penelitian. Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti sangat membutuhkan data dan informasi yang akurat untuk menjawab fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Data primer yang bersumber dari lokasi penelitian merupakan data dan informasi utama untuk memberikan jawaban terhadap tujuan dari pelaksanaan penelitian ini.

### 3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini ada 4 tahap, yaitu:

#### 3.8.1 Pengumpulan Data

Langkah pertama dalam proses analisis data adalah pengumpulan data. Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, wawancara,

studi pustaka dan dokumentasi yang dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua aspek yaitu, deskripsi dan refleksi.

Catatan deskripsi merupakan data alami yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dialami sendiri oleh peneliti tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai. Sedangkan catatan refleksi merupakan catatan yang membuat kesan, komentar, dan tafsiran peneliti tentang temuan yang dijumpai.

Catatan lapangan dari observasi dibuat selengkap mungkin oleh peneliti. Penelitian ini, catatan lapangan dibuat penjelasan mengenai jumlah pegawai dan pelayanan yang dilaksanakan setiap harinya.

### <sup>13</sup> 3.8.2 Reduksi Data

Setelah pengumpulan data, langkah kedua proses analisis data dalam penelitian ini adalah reduksi data. Reduksi data merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi. Cara mereduksi data adalah dengan melakukan seleksi, membuat ringkasan atau uraian singkat. Menggolongkan kedalam pola-pola dengan membuat transkrip penelitian untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus. Membuang bagian yang tidak diperlukan atau tidak relevan dengan penelitian sehingga pada akhirnya diperoleh data yang terkait.

### <sup>113</sup> 3.8.3 Penyajian Data

Setelah proses reduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang telah tersusun sehingga memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan apa yang telah diteliti sehingga diperoleh kemudahan dalam menafsirkan data.

### <sup>19</sup> 3.8.4 Penarikan Kesimpulan

Setelah proses penyajian data, langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan adalah usaha untuk mencari atau memahami makna, keteraturan, pola-pola penjelasan, alur sebab akibat. Kesimpulan yang ditarik dalam penelitian ini segera diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali sambil melihat catatan lapangan

yang sudah ada, tujuannya adalah agar diperoleh pemahaman yang lebih tepat, selain cara itu bisa juga dengan mendiskusikannya.

Proses menyimpulkan merupakan proses yang membutuhkan pertimbangan yang matang, peneliti harus lebih teliti dan berhati-hati dalam mengambil kesimpulan. Mencari dan menemukan data-data yang diperoleh dari lapangan yang berada disekitarnya akan menguatkan kesimpulan yang akan diambil. Hal itu dilakukan agar data yang didapat dan penafsiran terhadap data tersebut memiliki validitas sehingga kesimpulan yang ditarik menjadi sebuah kesimpulan yang kokoh.

24

## **BAB IV**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat**

Perusahaan ini pertama kali didirikan pada tanggal 27 April 2013 yang berbentuk perusahaan mitra PT.Pertamina yaitu Stasiun Pengisian Bahan Bakar (SPBU) yang merupakan prasarana umum yang disediakan oleh PT. Pertamina untuk masyarakat luas guna memenuhi kebutuhan bahan bakar.

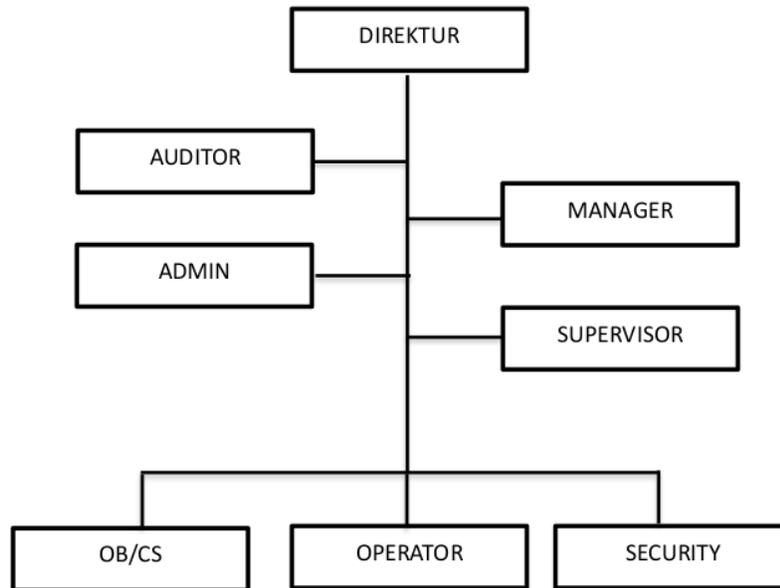
Pada umumnya SPBU menjual bahan bakar jenis Peralite dan Solar ,pertamax,dexlite . Stasiun ini berlokasi di Jalan Diponegoro No. 27 Km 3 Desa Sifalaete Tabaloho Kota Gunungsitoli dan bergerak dalam bidang pendistribusian bahan bakar minyak. Pemilik SPBU ini adalah Bapak Idealisman Dachi yang pernah menjabat sebagai Bupati Nias Selatan periode 2009-2014 . PT. Nias Barat Cemerlang adalah salah satu SPBU yang ada di Kota Gunungsitoli dengan no SPBU 14.228.352 yang sangat strategis berada di kota Gunungsitoli dan SPBU ini merupakan SPBU kedua milik bapak Idealisman Dachi Yang berada Di Kota Gunungsitoli Setelah SPBU yang ada di kompleks Kodim(0213). Sebelumnya ,SPBU ini hanya menjual produk jenis premium dan solar, Oleh karena adanya peraturan dari pemerintah tertanggal 18 agustus 2020 produk Premium diganti dengan BBM Jenis Peralite dan solar diganti dengan Biosolar yang lebih ramah lingkungan dan beroperasi sampai sekarang.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam SBPU terdapat struktur organisasi untuk mempermudah pertugasan. Organisasi merupakan suatu wadah dari beberapa manusia yang berkumpul dan bekerjasama dalam mencapai tujuan yang sudah dirancang sejak awal. Agar tercipta Kerjasama yang baik memerlukan menerapkan manajemen dan pembagian tugas wewenang serta tanggung jawab masing-masing bagian. Jika manajemen sudah diterapkan dengan baik dan efektif akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan. Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan adalah hal yang sangat penting. Seorang atasan atau direktur bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan juga berperan terhadap semua aktifitas yang terjadi di perusahaan. Maka dari itu garis koordinasi berguna untuk membagi tanggung jawab dan wewenang pada masing-masing pegawai dimana struktur organisasi tersebut terdapat pembagian tanggung jawab yang jelas dan terkoordinir setelah itu akan ditanggung jawabkan langsung kepada akepala bagian.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Adapun gambaran umum

struktur organisasi pada PT. Nias Barat Cemerlang SPBU Dachi Gunungsitoli, sebagai berikut :



Gambar 2.1 Struktur Organisasi SPBU 14.228.352

3  
1. Owner /Pemilik SPBU

Tugas dan Tanggung jawabnya :

- a. Menginvestasikan dananya untuk kegiatn perusahaan.
- b. Menerima hasil “return on investment” yang tertentu dari perusahaan.
- c. Menerima laporan-laporan perusahaan yang akan datang dan yang sekarang dari kepala SPBU.
- d. Menyetujui kepala SPBU dalam menggunakan optimum dan rencana-rencana jangka panjang.

2. Direktur / ketua SPBU

Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Sebagai pimpinan perusahaan dan pengganti.
- b. Menciptakan hubungan kerjasama yang antara kepala-kepala divisi atau bagian-bagian untuk kelancaran perusahaan.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada pemilik SPBU atas pelaksanaan tugas operasional.

3. Wakil Kepala SPBU

Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Bertanggung jawab kepada kepala SPBU.
- b. Menggantikan tugas kepala SPBU apabila berhalangan hadir.

4. Internal Audit

Tugas dan tanggung jawabnya :

- a. Mengadakan penilaian dan penelitian terhadap ketetapan serta penerapan dari sistem dari sistem prosedur keuangan termasuk pengadministrasian dalam peningkatan efektifitas pengawasan terhadap kegiatan perusahaan.
- b. Mengadakan penilaian dan penelitian terhadap segenap harta perusahaan.
- c. Mengadakan penilaian dan penelitian terhadap tingkat kebenaran setiap pelaporan data kepada manajemen.

5. Bagian administrasi dan Keuangan

Tugas dan Tanggung jawabnya :

- a. Melaksanakan administrasi perusahaan yang menyangkut kepegawaian, penjualan, dan perusahaan.
- b. Memberikan saran kepada SPBU atas masalah-masalah yang menyangkut administrasi perusahaan.
- c. Mempersiapkan dan mengatur surat-surat, pengisian laporan laporan, dan formulir-formulir untuk bagian lain.
- d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan administrasi secara umum.
- e. Bertanggung jawab kepada kepala SPBU.
- f. Bertanggung jawab terhadap pemakaian dan pemeliharaan peralatan yang digunakan dan penggunaan bahan-bahan yang diterimanya.
- g. Menyelenggarakan dan mengawasi penyinpangan dokumen yang

menyangkut masalah keuangan.

6. Supervisor/Pengawas Lapangan

Tugas dan Tanggung jawabnya :

- a. Tugasnya mencakup mengawasi berapa banyak penjualan dan persediaan BBM yang ada,
- b. memperhatikan kualitas dan kuantitas BBM agar sesuai standar yang ada. Selain itu, posisi ini juga memiliki tanggung jawab untuk
- c. memastikan kegiatan operasional berjalan dengan baik di SPBU.

7. Operator

Tugas dan Tanggung jawabnya :

- a. Melakukan transaksi langsung dengan konsumen.
- b. Melaporkan hasil penjualan BBM kepada kepala SPBU.
- c. Melayani konsumen dengan baik dan sepenuh hati.

8. Security

Tugas dan Tanggung jawabnya :

- a. Menjaga keamanan dan ketertiban SPBU.
- b. Mengawasi kelangsungan penjualan BBM kepada konsumen.
- c. Bertanggung jawab kepada kepala SPBU.

9. CS/OB

Tugas dan Tanggung jawabnya :

Menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan SPBU.

#### 4.1.3 Visi Misi SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli

Bidang Usaha dari PT.Duta Selatan Cemerlang SPBU dachi 14.228.346. adalah pelayanan dalam hal bahan bakar minyak untuk kendaraan bermotor roda 2 dan kendaraan roda 4 atau lebih .

Visi dan Misi Perusahaan :

1. Visi SPBU

- a. Menjadi perusahaan yang handal dalam pekerjaan dan prima dalam pelayanan
- b. Menjadikan SPBU yang berkualitas.

2. Misi SPBU

- a. Membuka lapangan pekerjaan yang baru.
- b. Memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengisi BBM.
- c. Memberikan kenyamanan Pelayanan Kepada Konsumen dalam membeli BBM dengan slogan Pasti Pas !.

No	Jenis BBM	Harga /Liter
1.	Pertalite	Rp.10.000
2.	Biosolar	Rp.6.800

Tabel 2.1 Daftar produk yang di pasarkan

#### 4.1.4 Deskripsi Informan

Dalam melakukan wawancara kepada informan dibantu oleh Manager, Supervisor beserta karyawan bagian operator di SPBU 14.228.352 Dachi Gunungsitoli. Setelah melakukan wawancara maka peneliti mendapatkan beberapa data dan informasi yang sangat penting untuk memberikan jawaban dalam penelitian ini. Data-data yang diperoleh tersebut berupa data tentang informan, hasil pengamatan peneliti di lokasi penelitian.

Informan dalam penelitian ini merupakan individu atau kelompok yang memberikan informasi atau data kepada peneliti sebagai bagian dari studi yang sedang dilakukan. Informan memiliki peran penting dalam mengumpulkan data dan wawasan yang diperlukan untuk menggali pemahaman yang lebih dalam tentang topik penelitian.

Informan yang telah dipilih dan ditentukan oleh peneliti berperan penting dalam memberikan informasi dan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk memperlakukan informan dengan hormat, menjaga etika penelitian, dan menggunakan metode kualitatif secara deskriptif untuk memaksimalkan kontribusi para informan dalam mensukseskan penelitian.

Berikut data informan yang akan memberikan jawaban atas setiap pertanyaan yang diajukan peneliti, yaitu:

111  
Tabel 4.1

## Data Informan

No	Nama	Usia (Thn)	Pendidikan Terakhir	Status / Jabatan
1	Weliana Halawa	35	Sarjana	Manager
2	Emy Christina Dachi	43	SMA	Supervisor
3	Husin Jhon Harefa	42	SMA	Operator
4	Agustin Hasna Hati Gea	30	SMA	Operator
5	Titus Rizki Anwar Halawa	22	SMK	Operator
6.	Nur Delima harefa	25	SMA	Operator

Sumber: Peneliti 2024

#### 92 4.2 Analisis Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan suatu hasil akhir proses penelitian yang dilakuakn oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji rumusan masalah yang telah di tetapkan. Hasil penelitian mencakup semua data,temuan,dan Informasi yang di kumpulkan selama proses penelitian ,deskripsi penelitian sangat berguna untuk menjelaskan semua data dan Informasi yang diperoleh dari lokasi lokasi penelitian.

Penelitian ini dapat terlaksana dengan Adanya lokasi yang dipilih oleh peneliti beserta orang orang yang bertugas didalamnya terdiri dari Pimpinan /manajemen serta beberapa karyawan pada SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli yang secara langsung berkecimpung dalam memberikan data dan Informasi

11  
Sesuai dengan metode pengumpulan Data yang digunakan,maka peneliti telah mengajukan pertanyaan dalam bentuk wawancara kepada informan sebanyak 6 orang .Peneliti membagi informan menjadi 3 bagian yaitu 1 orang yang menjadi Informan Kunci yaitu Manager SPBU , 1 orang informan utama yaitu Supervisor SPBU dan 4 orang karyawan bagian Operator yang menjadi informan pendukung. Pertanyaan yang diajukan kepada seluruh informan terjawab dan diolah oleh peneliti agar menjadi

sebuah informasi yang akurat. Dengan demikian, peneliti menganalisa dan mengumpulkan seluruh jawaban yang dijadikan sebagai data yang diuraikan pada analisa dan pembahasan pada bab ini.

#### 4.2.1 Perkembangan budaya Organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota

##### Gunungsitoli

Terbentuknya budaya organisasi di suatu lingkungan Perusahaan dalam hal ini SPBU, sejatinya diperlukan sebuah kerjasama yang komprehensif dari setiap unsur SPBU baik itu Pemilik perusahaan, manajemen serta seluruh pegawai/karyawan dalam mengimplementasikan nilai-nilai normatif yang telah disepakati atau nilai yang telah dijadikan sebuah acuan dalam menjaga stabilitas lingkungan perusahaan secara konsisten dan efisien sehingga berdampak pada mutu pelayan karyawan.

Konsep budaya organisasi sangat berperan penting dalam menjaga struktur mekanisme kerja secara teknis yang akan menjalankan sistem atau pola budaya kerja, karena nilai-nilai budaya organisasi memiliki pengaruh kepada masing-masing personal dalam meningkatkan semangat kerja untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif dan mempengaruhi kinerja atau pelayanan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli.

##### a. Budaya yang di implementasikan di SPBU 14.228.252 Dachi Kota Gunungsitoli

Untuk mengetahui seperti apa perkembangan budaya Organisasi yang berjalan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli peneliti mencoba menanyakan kepada beberapa informan penelitian terkait seperti apa implementasi budaya organisasi yang sudah berjalan dilokasi penelitian. Karna informan yang ada dilokasi penelitian memiliki status dan latar belakang usia serta pengalaman kerja yang berbeda beda maka peneliti telah membagi informan menjadi 3 bagian yaitu 1 orang yang menjadi informan Kunci yaitu Manager SPBU, 1 orang yang menjadi Informan Utama yaitu Supervisor SPBU, dan 4 orang yang menjadi Informan pendukung yaitu Operator SPBU.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Dengan pengalaman Ibu selama 5 tahun, bagaimana Ibu melihat perkembangan budaya organisasi di SPBU ini serta Bagaimana Ibu mendefinisikan dan memahami nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di SPBU ini?"**Pada hari senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*"Budaya organisasi di sini berkembang cukup pesat. Pada awalnya, kami fokus pada efisiensi operasional. Namun, seiring waktu, kami menyadari pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk meningkatkan mutu pelayanan. Kami mulai lebih menekankan pada nilai-nilai seperti kerjasama tim, integritas, tanggung jawab, kedisiplinan, keamanan, kebersihan dan pelayanan pelanggan yang kuat. Kami percaya bahwa dengan mengedepankan nilai-nilai ini, kami dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan atau konsumen dan menciptakan lingkungan kerja yang positif."*

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Dan Dengan pengalaman selama 10 tahun, bagaimana Ibu melihat perubahan dalam budaya organisasi di sini Serta Bagaimana Ibu menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam aktivitas sehari-hari di SPBU ini?**Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*"Ya, selama 10 tahun bekerja di sini, saya melihat banyak perubahan, baik dari segi teknologi maupun sumber daya manusia. Kami selalu berusaha meningkatkan kualitas layanan dan mengikuti standar operasional yang ada. Budaya organisasi di sini mengalami perubahan yang signifikan. Pada awalnya, fokus kami lebih pada pemenuhan target operasional. Namun, seiring waktu, kami menyadari pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk memastikan kualitas pelayanan tetap tinggi. Dan Saya selalu memastikan bahwa setiap tugas yang diberikan kepada karyawan didasarkan pada nilai-nilai budaya organisasi seperti kerjasama tim, integritas, kejujuran, keberanian, kebersihan, kreatifitas dan tanggung jawab. Setiap kali ada Masalah, kami berusaha menyelesaikannya bersama dengan berdiskusi dan mencari solusi yang paling sesuai dengan nilai-nilai tersebut.."*

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Dengan pengalaman selama 10 tahun, bagaimana Bapak melihat perubahan dalam lingkungan kerja di SPBU ini serta bagaimana cara Bapak menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada?** Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*“Ada banyak perubahan, terutama dalam cara kami bekerja dan melayani pelanggan. Dulu, kami lebih fokus pada penyelesaian tugas, tapi sekarang kami lebih diperhatikan soal bagaimana kami berinteraksi dengan pelanggan dan bekerja sama dengan rekan kerja. Saya berusaha mengikuti bimbingan dan arahan dari manajemen serta belajar dari pengalaman selama bekerja di sini dan Peran supervisor sangat penting. Mereka yang mengarahkan dan memastikan kami tetap di jalur yang benar. Beberapa rekan kerja saya juga terkadang mendapat teguran langsung dari atasan atau pun dari Supervisor..”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada Ibu Agustina Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Dengan pengalaman bekerja kurang lebih 8 tahun, bagaimana Ibu melihat perkembangan dalam Budaya kerja di SPBU ini? Pada hari Jumat, Tanggal 5 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Perubahan itu pasti ada. Sekarang kami lebih fokus pada bagaimana melayani pelanggan dengan lebih baik dan bekerja sama dalam tim dan mengedepankan nilai-nilai budaya organisasi seperti kedisiplinan, kebersihan dan tanggung jawab. Kami juga diingatkan dan diberikan pengarahan/bimbingan tentang pentingnya budaya organisasi dalam pekerjaan kami sehari-hari. Saya mencoba untuk beradaptasi dengan cepat dan mencari tahu alasan di balik perubahan tersebut agar bisa menerapkannya dengan baik.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada Saudara Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Selama bekerja 3 tahun ini, bagaimana bang TH melihat budaya kerja di SPBU ini serta Bagaimana cara Anda menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada? Pada hari Sabtu, Tanggal 6 Juli 2024 saudara mengatakan bahwa:**

*“Budaya kerja di sini cukup disiplin dan fokus pada nilai integritas kerjasama dan pelayanan. Meskipun saya terbilang baru dibandingkan rekan-rekan lainnya, saya merasa suasana kerjanya sangat mendukung. Untuk menyesuaikan diri saya belajar dari rekan kerja dan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada Saudara Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Kak NH melihat perkembangan budaya kerja selama 6 tahun ini dan Apakah kakak merasa budaya organisasi yang ada di SPBU ini mempengaruhi cara kakak bekerja sehari-hari? Pada hari Sabtu, Tanggal 6 Juli 2024 saudara mengatakan bahwa:**

*“Selama 6 tahun ini, saya melihat banyak perubahan positif, terutama dalam cara kami bekerja sama dan melayani pelanggan. Kami lebih diperhatikan mengenai bagaimana cara kami berinteraksi dengan pelanggan, dan ada peningkatan dalam hal pelatihan untuk memperkuat budaya kerja yang baik. Soal pengaruh budaya organisasi, budaya organisasi memberikan panduan tentang bagaimana saya harus berinteraksi dengan pelanggan atau konsumen dan bekerja sama dengan rekan kerja. Saya tahu bahwa saya cukup cepat dalam melayani, tapi saya juga sadar perlu lebih banyak belajar dalam hal berkomunikasi dengan pelanggan yang sulit.”*

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat diketahui bahwa. Nilai-nilai budaya organisasi yang diimplementasikan mencakup kerjasama tim, integritas, tanggung jawab, kedisiplinan, keamanan, kebersihan, dan pelayanan pelanggan yang unggul. Semua informan menekankan pentingnya nilai-nilai ini dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Hal ini didukung oleh teori pada BAB II, menurut Ernawan, (2018) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Dari Simpulan dan teori pendukung Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Budaya organisasi di SPBU ini telah berkembang dengan baik dan menunjukkan peningkatan dan perubahan yang signifikan. Awalnya, fokus utama adalah pada efisiensi operasional. Namun, seiring waktu, ada pergeseran fokus ke arah pembentukan budaya organisasi yang kuat, yang mendukung peningkatan mutu pelayanan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

**b. Peran Kepemimpinan dari Manager dan Supervisor dalam mengimplementasikan nilai-nilai Budaya Organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli**

Implementasi nilai-nilai budaya organisasi di suatu perusahaan tidak terlepas dari tanggungjawab dan fungsi kepemimpinan dalam organisasi. Peran kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan organisasi begitu juga dalam hal ini konteks SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli, yang pastinya peran kepemimpinan dari pengelola yaitu Manager serta bagian

manajemen lainnya seperti Supervisor berperan aktif dalam mengawasi setiap kegiatan perusahaan dan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan Manager dan Supervisor di SPBU 14.228.352 Dachi Gunungsitoli, Peneliti mewawancarai langsung Manager, Supervisor serta karyawan Operator SPBU.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu mengevaluasi keberhasilan implementasi budaya organisasi pada kinerja tim dan individu? Pada hari senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“biasanya Saya akan mengecek langsung dilapangan atau menanyakan langsung kepada Supervisor bagaimana kondisi dilapangan dan terkadang juga memeriksa rekaman CCTV langsung di SPBU. Masing masing pompa sudah saya sediakan papan informasi mengenai Hak Konsumen dan mencantumkan nomor telepon saya langsung manakala ada konsumen yang menyampaikan keluhannya lewat via telpon seluler. Dan kami rutin mengadakan diskusi internal untuk memperkuat pemahaman karyawan mengenai nilai-nilai budaya organisasi. Selain itu, kami juga selalu memberikan contoh langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi berkala juga dilakukan untuk memastikan bahwa semua karyawan menerapkan nilai-nilai ini dengan konsisten”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu mengevaluasi keberhasilan implementasi budaya organisasi pada kinerja tim dan individu ? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kami menggunakan evaluasi kinerja berkala yang mencakup aspek penerapan budaya organisasi. Selain itu, umpan balik dari pelanggan atau pun penanganan keluhan pelanggan juga dapat mengevaluasi keberhasilan implementasi ini. , karena biasanya konsumen lebih sering menyampaikan atau bertanya langsung kepada kami di kantor mengenai keluhan terkait pelayanan atau pun jaminan kualitas produk dan cara kami menangani juga langsung pada saat konsumen datang di kantor”*

**Selanjutnya, Ibu ED (Supervisor) menjelaskan lagi bahwa :**

*“Pelatihan memang tidak terlalu rutin . kami mengadakan setidaknya dua kali setahun. Namun, untuk pembinaan dan sekedar mengingatkan, kami melakukannya lebih sering, terutama dalam bentuk briefing harian dan evaluasi mingguan atau bulanan...”*

5 Wawancara Dengan Ibu ED, 3 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan bapak

**Hushin Jhon Harefa** (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :

“...Peran supervisor sangat penting. Mereka yang mengarahkan dan memastikan kami tetap di jalur yang benar. Beberapa rekan kerja saya juga terkadang mendapat teguran langsung dari atasan atau pun dari Supervisor dan Saya yakin budaya organisasi ini bisa terus berkembang, asalkan terus ada evaluasi dan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan. Terlebih lagi soal orientasi tim untuk saling menjaga kerjasama tim tetap kompak karena tim yang solid tercermin saat melayani konsumen...” (Wawancara Dengan bapak JH, 4 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Agustin Hasna Hati

Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Apakah Ibu merasa didukung oleh manajemen dalam mengimplementasikan budaya organisasi ini ? Pada hari Jumat, Tanggal 5 Juli 2024 mengatakan bahwa:**

“Ya, saya merasa cukup didukung, terutama dengan adanya bimbingan dan arahan yang diberikan secara berkala. Peran supervisor juga sangat penting dalam memberikan arahan dan memastikan bahwa kami tetap konsisten dalam menerapkan budaya organisasi”

**Selanjutnya, Ibu AG menerangkan lagi bahwa :**

“Saya selalu ingat bahwa budaya organisasi ini adalah panduan untuk bekerja dengan baik dan juga demi kepuasan pelanggan. Saya biasanya berdiskusi dengan rekan kerja atau supervisor untuk mencari solusi yang tetap sesuai dengan budaya organisasi...”

(Wawancara Dengan Ibu AG, 5 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Ya, saya merasa didukung dengan pelatihan bimbingan dan arahan yang diberikan oleh Manager dan supervisor sering mengingatkan langsung dilapangan memastikan kami tetap menerapkan nilai budaya organisasi saat melayani konsumen...”

(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Ya, saya merasa cukup didukung melalui pengarahan dan bimbingan yang diberikan secara berkala. Manajer sering mengecek situasi dilapangan. Dan terkadang Supervisor membantu kami operator melayani konsumen jika antrean di SPBU ramai.”

(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat diketahui bahwa. Peranan dari Manager dan Supervisor sangat penting dalam memantau dan memastikan implementasi nilai-nilai budaya organisasi di SPBU berjalan secara kontinu. Hal ini didukung oleh teori pada BAB II halaman 18, menurut Edison, dkk(2018)

menyatakan bahwa <sup>12</sup> Perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain

Dari Simpulan dan teori pendukung, Peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Manager dan Supervisor memegang peranan strategis dalam mengendalikan dan memastikan implementasi nilai-nilai budaya organisasi berjalan dan memastikan sejalan dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU terutama bagian Operator yang bertugas langsung melayani konsumen saat pengisian BBM di kendaraan.

**c. Pengaruh implementasi nilai-nilai Budaya Organisasi terhadap mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunngsitoli**

Implementasi nilai-nilai budaya organisasi di suatu perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja atau cara bekerja para pegawai atau karyawan di perusahaan. Salah satu organisasi yang memiliki karakteristik budaya organisasi <sup>64</sup> adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU). SPBU merupakan bagian integral dari industri energi dan memiliki peran penting dalam menyediakan bahan bakar untuk mobilitas masyarakat. Pelayanan yang diberikan oleh SPBU kepada pelanggan atau konsumen memiliki dampak yang signifikan terhadap citra perusahaan dan persepsi masyarakat terhadap industri migas secara keseluruhan. <sup>34</sup> Menurut Moenir (2012:88) terdapat beberapa faktor yang mendukung berjalannya suatu pelayanan dengan baik, yaitu: Faktor organisasi yang merupakan alat serta system yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Menurut Ibu, apakah ada hubungan langsung antara implementasi budaya organisasi dan kepuasan pelanggan ? Pada hari senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

"Tentu saja. Ketika karyawan merasa dihargai dan <sup>31</sup> kerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka akan memberikan pelayanan yang lebih baik. Ini secara langsung berpengaruh pada kepuasan pelanggan, dan Ketika karyawan benar-benar menghayati dan <sup>21</sup> rapkan nilai-nilai budaya organisasi, mereka cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, lebih konsisten, dan lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan"

**Selanjutnya, Ibu WH menjelaskan lagi bahwa :**

"...Karyawan yang memahami dan menerapkan budaya organisasi cenderung lebih tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan lebih bekerja sama dalam tim. Hal ini tentu saja meningkatkan kualitas pelayanan yang kami berikan..."

(Wawancara Dengan Ibu WH, 1 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi

(Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Bagaimana Ibu menilai dampak dari penerapan budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan Apa hubungan yang Ibu lihat antara penerapan budaya organisasi dan peningkatan mutu pelayanan di SPBU ini ?** Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

"Dampaknya sangat positif. Karyawan yang merasa bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki nilai-nilai yang jelas cenderung lebih termotivasi dan produktif. Ini tentunya berpengaruh langsung pada kinerja mereka. Hubungannya sangat erat. Ketika karyawan menerapkan budaya organisasi dengan baik, mereka lebih tanggap dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan atau konsumen. Hal ini tentunya meningkatkan mutu pelayanan secara keseluruhan."

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama

kepada bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Bapak melihat dampak dari budaya organisasi terhadap hubungan dengan pelanggan ?** Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

"Sangat positif. Pelanggan lebih merasa di layani ,bahkan pelanggan atau konsumen cenderung lebih loyal kepada kami arena kami bekerja dengan standar yang jelas dan konsisten . Dan memang harus didukung dengan kelengkapan fasilitas serta tersedianya stok BBM dan produk BBM yang lengkap."

**Selanjutnya, Bapak JH menerangkan lagi bahwa :**

"Saya melihat ada peningkatan yang signifikan, terutama dalam hal responsivitas dan konsistensi pelayanan. Biasanya pelayanan yg baik akan tercermin saat budaya organisasi di perusahaan jelas dan orientasi tim antar karyawan tetap terjaga kekompakan , saya meyakinkan itu."

(Wawancara Dengan Bapak JH, 4 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Agustin Hasna Hati

Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan

Pertanyaan: **Bagaimana Ibu menilai keberhasilan budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pelayanan ? Pada hari Jumat, Tanggal 5 Juli 2024 mengatakan bahwa:**

*“Saya melihat ada peningkatan dalam mutu pelayanan, terutama dalam hal kecepatan dan ketepatan layanan dengan konsumen. Karena mutu Pelayanan <sup>90</sup> mencerminkan budaya organisasi yang baik. Saya optimis bahwa budaya ini akan terus berkembang dan memberikan dampak yang lebih besar dalam peningkatan mutu pelayanan. Saya berharap budaya organisasi ini terus disempurnakan dan ada lebih banyak pelatihan serta evaluasi agar penerapannya lebih efektif dan sesuai dengan kondisi di lapangan. terutama penerapan soal orientasi tim agar karyawan tetap solid.”*

**Selanjutnya, Ibu AG menerangkan lagi bahwa :**

*“...Dampak budaya organisasi juga Sangat positif . Dengan budaya organisasi yang baik, pelanggan merasa lebih dihargai dan dilayani dengan lebih baik. Pelayanan yang baik adalah cerminan dari budaya organisasi yang baik apalagi Jika orientasi tim antar karyawan tetap solid dan terjaga kekompakannya...”*

<sup>5</sup> (wawancara Dengan Ibu AG, 5 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*“...Saya melihat ada peningkatan yang signifikan dalam hal responsivitas dan kepuasan pelanggan dan keluhan dari pelanggan juga berkurang dan bahkan dari saya pribadi <sup>23</sup> tidak jarang sekali konsumen mengeluh tentang pelayanan kepada saya memang ada beberapa hal yang perlu di tingkatkan misalnya soal fasilitas umum seperti kebersihan toilet dan pompa angin serta penambahan pompa dispenser agar pelayanan makin optimal...”*

<sup>5</sup> (wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*“...Yang saya rasakan secara pribadi Sangat positif. Pelanggan lebih puas karena kami bekerja dengan standar yang jelas dan konsisten. Keluhan dari konsumen pun jarang kami temui ,kalau pun ada konsumen yang menyampaikan keluhan ,sebisanya mungkin langsung kami mencari solusi atas permasalahannya terkait pelayanan di SPBU. Saya berharap budaya organisasi ini terus diperbaiki dan disesuaikan dengan kondisi lapangan, serta ada lebih banyak pelatihan dan diskusi untuk memperkuat penerapannya...”*

**Selanjutnya, Saudara NH menerangkan lagi bahwa :**

*“...Saya melihat ada peningkatan dalam mutu pelayanan, terutama dalam hal kecepatan, skill komunikasi yang efektif dan ketepatan layanan kepada pelanggan. ...”*

<sup>20</sup> (wawancara Dengan Saudara NH, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat diketahui bahwa bahwa implementasi budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan mutu pelayanan

di SPBU. Manajer dan supervisor menekankan <sup>82</sup> bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang jelas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini berdampak positif pada kualitas layanan yang diberikan, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Para operator juga merasakan dampak positif dari penerapan budaya organisasi, dengan mencatat peningkatan dalam responsivitas, konsistensi layanan, dan penurunan keluhan pelanggan. Mereka menekankan pentingnya kerja sama tim dan orientasi tim yang solid dalam menjaga mutu pelayanan. Selain itu, mereka melihat perlunya peningkatan fasilitas umum dan pelatihan berkelanjutan untuk memperkuat penerapan budaya organisasi sesuai dengan kondisi lapangan. Secara keseluruhan, <sup>24</sup> temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan dengan baik berperan penting dalam meningkatkan mutu pelayanan dan membangun loyalitas pelanggan di SPBU. Implementasi yang konsisten dan disertai dengan dukungan fasilitas serta pelatihan yang memadai akan terus memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan pelanggan.

#### d. Tantangan dalam <sup>159</sup> Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli

Agar implementasi <sup>139</sup> nilai-nilai budaya organisasi di perusahaan berjalan dengan baik tentunya melibatkan kontribusi dari semua elemen yang bertugas atau di dalamnya dan untuk menjalankannya tidak semudah membalikan telapak tangan, dan pastinya memiliki tantangan tersendiri dalam penerapannya secara konsisten.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Apa saja tantangan yang Ibu hadapi dalam menerapkan budaya organisasi di SPBU ini?** Pada hari senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*“Tantangan terbesar mungkin adalah perbedaan latar belakang dan usia karyawan. tingkat keagresifan karyawan juga berbeda beda missal karyawan*

yang baru dan masih muda cenderung lebih agresif dan beberapa ada yg pasif karna Setiap orang memiliki cara pandang dan pendekatan yang berbeda. Namun, dengan komunikasi yang baik dan bimbingan dan pengarahan yang kontinu, kami bisa menyatukan visi dan misi dalam budaya organisasi ini. Dan juga memastikan semua karyawan dapat bekerja dengan efisien sambil tetap mempertahankan kualitas layanan ataupun kualitas produk yg di jual . Selain itu, menjaga motivasi karyawan agar tetap tinggi juga merupakan tantangan tersendiri.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama kepada Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Apa saja tantangan yang Ibu hadapi saat mencoba mengintegrasikan budaya organisasi ke dalam pekerjaan karyawan Dan Bagaimana Ibu memastikan bahwa karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dengan konsisten? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

“Tantangan utamanya adalah ada di perbedaan latar belakang dan cara pandang serta mengenal lebih dalam karakter masing-masing karyawan. Apalagi membagi Tim menganalisa kelebihan dan kekurangan masing masing karyawan untuk mengatur Sift harian kerja karyawan . Beberapa karyawan lebih sulit menerima perubahan, terutama yang sudah lama bekerja di sini dan karyawan yang usia muda juga terlalu agresif dan apalagi dalam melakukan suatu tindakan ada juga yg pasif harus tunggu intruksi . Namun, dengan pendekatan yang persuasif dan pelatihan yang berkelanjutan, kami bisa mengatasi hal ini. Misal Saya selalu mengadakan briefing dengan karyawan sebelum memulai shift kerja, di mana saya menekankan kembali pentingnya menerapkan nilai-nilai budaya organisasi.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Apakah Bapak merasa ada tekanan dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi ini? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

“Tidak terlalu. Meskipun ada tanggung jawab dan target yang harus dicapai secepatnya, saya merasa ini adalah bagian dari pekerjaan yang harus dilakukan dengan baik...”

**Selanjutnya, bapak JH menjelaskan lagi bahwa :**

“...Secara umum budaya organisasi ini sudah cukup jelas dan dipahami oleh semua karyawan, iya, tapi mungkin masih ada beberapa hal yang perlu lebih diperjelas atau disosialisasikan lagi secara konsisten. Saya yakin budaya organisasi ini bias<sup>18</sup> us berkembang , asalkan terus ada evaluasi dan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan.terlebih lagi soal orientasi tim ,untuk saling menjaga kerjasama tim tetap kompak karena tim yang solid tercermin saat melayani konsumen..”.

(Wawancara Dengan Bapak JH, 4 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Agustin Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan

Pertanyaan: **Apakah Ibu merasa ada tekanan dalam menerapkan nilai-nilai budaya dan Apa yang Ibu lakukan ketika ada rekan kerja yang tidak mengikuti nilai-nilai budaya organisasi? Pada hari Jumat, Tanggal 5 Juli 2024 mengatakan bahwa:**

*“Dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi juga Ada sedikit tekanan, terutama ketika ada target yang harus dicapai, tetapi saya melihatnya sebagai tantangan yang positif untuk terus berkembang.Saya biasanya mencoba mengingatkan karyawan lain dengan cara yang baik dan mengajak mereka untuk berdiskusi tentang pentingnya nilai-nilai tersebut serta mencari tau apa yg menjadi kelemahan di lapangan.”*

**5** Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

*“...Ada sedikit tekanan, terutama saat ketika menghadapi konsumen yang tidak kita duga di lapangan ,misal ada konsumen yang tidak sabaran dank eras kepala tidak mau tau aturan yang kami berlakukan di SPBU kadang ada target tertentu dari atasan , tetapi saya melihatnya sebagai motivasi untuk bekerja lebih baik. dan untuk menghadapinya Saya mencoba tetap tenang dan fokus pada tugas saya. Selain itu, saya juga mencari bantuan dari rekan kerja jika diperlukan. Saya biasanya meminta saran kepada rekan kerja yang lebih senior atau supervisor untuk menemukan solusi yang tetap sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi...”*

**5** wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*“...Kadang-kadang ada tantangan dalam penerapan, terutama ketika menghadapi situasi yang tidak terduga, tetapi saya berusaha menyesuaikan diri dengan tetap berpegang pada nilai-nilai yang ada. Juga Sedikit ada tekanan , terutama ketika ada target tertentu yang harus dicapai serta konsistensi dalam hal penerapan budaya 3S (senyum,salam,sapa)saat kondisi spbu ramai antrian, tetapi saya melihatnya sebagai tantangan untuk bekerja lebih baik...”*

**23** wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa Implementasi nilai-nilai budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan erat dengan perbedaan latar belakang, usia, dan karakteristik individu karyawan. Tantangan utama terletak pada perbedaan cara pandang dan pendekatan kerja antara karyawan yang lebih muda dan lebih tua, di mana karyawan muda cenderung lebih agresif, sedangkan karyawan yang lebih lama bekerja cenderung lebih

konservatif dan kurang adaptif terhadap perubahan. Selain itu, tekanan dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi terutama muncul dalam upaya mencapai target perusahaan dan konsistensi dalam pelaksanaan budaya kerja, terutama dalam situasi yang tidak terduga. Meskipun demikian, pendekatan yang baik melalui komunikasi efektif, bimbingan berkelanjutan, telah membantu dalam mengatasi tantangan-tantangan ini. Karyawan didorong untuk terus belajar, beradaptasi, dan bekerja sama guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Secara keseluruhan, tantangan-tantangan ini diakui sebagai bagian integral dari proses pengembangan budaya organisasi yang lebih kuat dan efisien. Dengan terus memperbaiki metode komunikasi dan pengelolaan sumber daya manusia, SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli diharapkan mampu mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan semakin memperkuat penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang positif dan berdampak pada peningkatan mutu pelayanan kepada konsumen.

#### **34 4.2.2 Hubungan antara implementasi budaya Organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli**

Untuk mengetahui hubungan implementasi budaya organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU Dachi, dapat diketahui melalui beberapa indikator budaya organisasi dan indikator mutu pelayanan, diantaranya :

##### **a. Kesadaran diri**

**108** Kesadaran diri merupakan kemampuan individu untuk mengenali dan memahami emosi, motivasi, serta dampaknya terhadap orang lain. Dalam konteks budaya organisasi, kesadaran diri mencakup pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai organisasi dan bagaimana mereka mempengaruhi tindakan dan keputusan mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu menilai kesadaran diri karyawan di SPBU ini dalam hal mengenali kekuatan dan kelemahan mereka sendiri**

**serta dalam memahami nilai-nilai budaya organisasi di sini sehingga mempengaruhi kualitas pelayanan yang mereka berikan? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kebanyakan karyawan sudah cukup baik dalam mengenali kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka tahu bidang mana yang mereka kuasai dan bidang mana yang perlu mereka tingkatkan. Ada karyawan yang memiliki kelebihan secara teknis dan ada karyawan yang memiliki kelebihan dalam hal berkomunikasi, ada karyawan yang lebih tenang saat bekerja ada pula yang lebih agresif. Mereka umumnya paham tentang pentingnya budaya organisasi dan bagaimana itu harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Namun, ada juga beberapa yang lebih memahami pentingnya hal ini. Kesadaran diri yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif, karena mereka tahu di mana mereka perlu berusaha lebih keras. Ini secara langsung mempengaruhi kualitas layanan yang mereka berikan kepada pelanggan atau konsumen.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu membantu karyawan mengenali dan mengembangkan kesadaran diri mereka terkait budaya organisasi serta Bagaimana kesadaran diri ini mempengaruhi kinerja harian karyawan ? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya biasanya melakukan pendekatan personal dan diskusi langsung dengan karyawan. Selain itu, kami juga melakukan evaluasi rutin untuk mengidentifikasi area yang bisa dikembangkan, baik dari sisi keterampilan maupun pemahaman budaya organisasi. Kesadaran diri yang baik membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Mereka cenderung lebih disiplin, lebih teliti, dan lebih fokus pada pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dan sebagai supervisor memudahkan Saya dalam mengenal karakteristik masing masing karyawan”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Bapak mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri dalam bekerja di SPBU ini dan Bagaimana kesadaran diri Bapak mempengaruhi cara Bapak memberikan layanan kepada pelanggan? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kekuatan saya mungkin adalah pengalaman dan dari segi teknis saya lebih unggul. Saya sudah cukup lama bekerja di sini, jadi saya tahu betul bagaimana mengelola tugas-tugas saya. Namun, kadang saya merasa kesulitan dalam mengikuti perubahan teknologi atau prosedur baru. Kesadaran diri membantu saya lebih hati-hati dalam bekerja. Saya selalu berusaha untuk bersikap ramah dan cepat tanggap, karena saya tahu bahwa*

pelanggan mengharapkan layanan yang cepat dan efisien. Saya juga berusaha untuk selalu belajar dan memperbaiki diri agar bisa melayani lebih baik”

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“Kekuatan saya adalah saya selalu berusaha untuk disiplin dan tepat waktu. Namun, saya kadang merasa kurang percaya diri saat menghadapi pelanggan yang marah marah atau tidak puas. Kesadaran diri membantu saya untuk lebih berhati-hati dalam melayani. Saya selalu berusaha untuk tetap tenang dan memberikan pelayanan yang ramah, karena saya tahu bagaimana reaksi pelanggan bisa dipengaruhi oleh cara kita melayani mereka”.

(Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024)

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara**

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya pikir kekuatan saya ada pada kecepatan dalam bekerja dan kemampuan saya untuk beradaptasi dengan cepat. Namun, saya kadang merasa kurang pengalaman dibandingkan dengan rekan-rekan yang sudah lebih lama bekerja di sini. Kesadaran diri saya mempengaruhi cara saya bekerja dengan lebih hati-hati dan cepat belajar dari pengalaman. Saya sadar bahwa masih banyak yang harus saya pelajari, jadi saya selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam melayani pelanggan dan belajar dari kesalahan agar tidak terulangi...”

(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara**

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Kekuatan saya mungkin ada pada kedisiplinan dan kesabaran . Namun, saya kadang merasa kurang percaya diri saat harus menghadapi situasi yang tidak terduga atau pelanggan atau konsumen yang terkadang melanggar aturan SPBU kadang rewel dan sulit di berikan diarahkan . Kesadaran diri membuat saya lebih berhati-hati dalam melayani pelanggan. Saya selalu mencoba untuk tetap tenang dan memberikan pelayanan yang ramah, karena saya sadar bahwa reaksi saya bisa mempengaruhi kepuasan pelanggan atau konsumen ....”

(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

**Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat**

mengetahui beberapa hal yaitu :

- Kesadaran Diri sebagai Fondasi Pelayanan: Semua informan, baik manajer, supervisor, maupun operator SPBU, menyadari pentingnya kesadaran diri dalam pekerjaan mereka. Manajer dan supervisor menilai bahwa sebagian besar karyawan telah mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, yang memungkinkan mereka

bekerja lebih efektif dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

- Tantangan dalam Pengembangan Kesadaran Diri: Meskipun sebagian besar karyawan telah mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, beberapa di antaranya masih menghadapi tantangan dalam pengembangan kesadaran diri. Tantangan ini terutama muncul dalam menghadapi situasi yang tidak terduga atau perubahan yang cepat di tempat kerja. Karyawan yang merasa kurang percaya diri atau kurang pengalaman menunjukkan bahwa kesadaran diri mereka masih perlu ditingkatkan melalui pembelajaran dan dukungan yang lebih intensif.
- Pendekatan Personal dan Evaluasi Rutin: Untuk meningkatkan kesadaran diri karyawan, supervisor menerapkan pendekatan personal dan evaluasi rutin. Diskusi langsung dan evaluasi berkala membantu mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan, baik dari segi keterampilan maupun pemahaman tentang budaya organisasi. Ini menunjukkan bahwa kesadaran diri tidak hanya merupakan hasil dari refleksi pribadi, tetapi juga dibentuk melalui bimbingan dan arahan yang diberikan oleh atasan.
- Komitmen untuk Terus Belajar dan Berkembang: Kesadaran akan kelemahan karyawan tidak diikuti dengan sikap pasif, melainkan dengan usaha untuk meningkatkan diri. Mereka sadar bahwa kesadaran diri adalah proses yang berkelanjutan, dan mereka berusaha untuk memanfaatkannya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Hal Ini didukung oleh teori pada BAB II hal 17, tentang indikator budaya organisasi menurut Edison,dkk.,(2017) menyatakan bahwa Kesadaran diri yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

Dari Simpulan dan teori pendukung tersebut maka peneliti berpendapat bahwa Kesadaran diri karyawan secara langsung memengaruhi mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Karyawan yang memiliki kesadaran diri tinggi cenderung lebih berhati-hati, ramah, dan responsif dalam melayani pelanggan. Mereka memahami bahwa tindakan dan reaksi mereka memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sehingga mereka berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik.

#### b. Keagresifan

Keagresifan mengacu pada tingkat semangat dan inisiatif yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Ini bisa berkaitan dengan bagaimana karyawan merespons tantangan dan peluang dengan sikap proaktif. Namun, perlu diimbangi agar tidak menimbulkan konflik atau perilaku yang merusak hubungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu melihat tingkat keagresifan karyawan dalam mengambil inisiatif di tempat kerja? serta dalam situasi apa keagresifan karyawan paling terlihat dan bagaimana hal itu mempengaruhi layanan pelanggan? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*"Tingkat keagresifan dalam mengambil inisiatif cukup bervariasi. Beberapa karyawan sangat proaktif, sementara yang lain lebih pasif dan menunggu instruksi. Keagresifan paling terlihat saat ada Masalah atau keluhan pelanggan. Karyawan yang agresif cenderung segera bertindak untuk menyelesaikan masalah, yang tentunya berdampak positif pada pengalaman pelanggan"*

**Selanjutnya, Ibu WH menjelaskan lagi bahwa :**

*"Keagresifan penting, tapi dalam konteks yang positif. Karyawan harus proaktif dalam melayani pelanggan dan menyelesaikan masalah yang mungkin muncul. Namun, ini harus dilakukan dengan cara yang sopan dan profesional." ..."*

*(Wawancara Dengan Ibu WH, 1 Juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu dapat menilai keberanian karyawan dalam mengambil inisiatif di tempat kerja dan dampak positif dan negatif dari keagresifan karyawan terhadap layanan pelanggan? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya melihat keberanian karyawan dalam mengambil inisiatif cukup baik. Mereka tidak takut untuk memberikan saran atau solusi ketika ada Masalah, dan ini sangat membantu dalam menjaga kelancaran operasional. Dampak positifnya, pelanggan merasa lebih diperhatikan dan pelayanan menjadi lebih cepat. Namun, jika tidak dikontrol, keagresifan ini bisa terlihat seperti terburu-buru atau kurang sopan, yang bisa mengurangi kualitas pelayanan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan:  
**Bagaimana Bapak melihat peran keagresifan dalam meningkatkan kualitas layanan? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya pikir keagresifan dalam konteks ini adalah hal yang positif, selama itu untuk kebaikan pelanggan dan juga jangan sampai kesannya terburu buru dan kurang sopan . Saya selalu berusaha lebih proaktif misalnya dengan inisiatif menawarkan layanan tambahan atau memastikan pelanggan mendapatkan apa yang mereka butuhkan.”*

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

*“Saya melihat keagresifan dalam arti positif, yaitu proaktif dan cepat dalam melayani pelanggan. Namun saya priadi tidak terlalu agresif saat melayani konsumen Saya berusaha untuk selalu waspada dan siap melayani kapan pun diperlukan, sehingga pelanggan merasa dilayani dengan baik.”.*

**5 Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )**

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara**

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

*“...Keagresifan dalam hal ini saya artikan sebagai sikap proaktif dan responsif. Saya berusaha untuk tidak menunggu instruksi, melainkan langsung bertindak jika saya melihat ada sesuatu yang perlu diperbaiki atau jika ada pelanggan yang membutuhkan bantuan. dan mungkin ini salah satu kelebihan saya diantara karyawan lainnya yang lebih senior dari saya ...”*

*(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)*

**Selanjutnya, saudara TH menjelaskan lagi bahwa :**

*“saya akan mencoba mengambil inisiatif. Misalnya, jika ada antrian panjang atau ada hal lain missal membantu konsumen menjelaskan produk BBM yang ditanyakan oleh konsumen , saya akan membantu rekan lain yang sedang sibuk agar pelanggan tidak menunggu terlalu lama. Dan terkadang saya lembur jika sewaktu waktu dibutuhkan dalam situasi tertentu dan saya merasa budaya organisasi ini tidak membatasi kreatifitas dan saya masih bisa mengambil inisiatif selama tetap dalam kerangka nilai-nilai budaya organisasi.”.* **5 (Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)**

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara**

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Saya melihat keagresifan dalam artian positif, yaitu lebih tanggap dan responsive dalam melayani pelanggan. Dengan bersikap aktif, saya bisa lebih cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan memberikan solusi yang mereka butuhkan. tapi jika terlalu agresif juga membuat konsumen tidak nyaman dan kesannya petugas kadang kurang sopan saat melayani...."*

*(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)*

**Selanjutnya, saudara NH menjelaskan lagi bahwa :**

*"... Saya tidak ingin hanya menunggu instruksi, tetapi berusaha untuk lebih proaktif kadang saya juga lembur ketika ada karyawan yang sedang sakit dan berhalangan saya berinisiatif menggantikan siftnya sampai selesai.."*

*(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)*

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat mengetahui bahwa Terdapat Keberagaman dalam Tingkat Keagresifan, ada karyawan yang sangat proaktif, terutama saat menghadapi masalah pelanggan, sementara yang lain cenderung lebih pasif. Keagresifan ini, jika diimbangi dengan profesionalisme, dapat meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Namun, jika keagresifan ini tidak dikendalikan dengan baik, bisa terlihat sebagai tindakan yang terburu-buru atau kurang sopan, yang dapat mengurangi kualitas layanan. keberanian dalam mengambil inisiatif sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional. Inisiatif untuk membantu rekan kerja atau mengambil langkah tambahan saat ada antrian panjang adalah contoh nyata dari bagaimana keagresifan dapat berdampak positif.

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II halaman 17, dijelaskan bahwa menurut Edison, dkk., (2017) menyatakan bahwa Keagresifan, yaitu sejauh mana karyawan dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya seperti persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.

Dari simpulan dan teori pendukung tersebut, maka peneliti berpendapat bahwa keagresifan, jika diterapkan dengan tepat, dapat menjadi salah satu pendorong utama dalam meningkatkan mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, diperlukan pengelolaan yang baik dan pelatihan berkelanjutan agar sikap ini dapat memberikan dampak positif secara konsisten.

### c. Kepribadian

Memahami dan menghargai kepribadian individu penting untuk mengelola dinamika tim dan memfasilitasi kerja sama yang efektif. Kepribadian merupakan kumpulan sifat, sikap, dan perilaku individu yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja. Dalam budaya organisasi, kepribadian yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan akan membantu menciptakan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu menggambarkan kepribadian umum karyawan di SPBU ini, serta bagaimana kepribadian karyawan mempengaruhi implementasi nilai-nilai budaya organisasi? Pada hari** Senin, Tanggal 1 Juli 2024 **beliau mengatakan bahwa:**

*"Masing –masing karakter dan sifat karyawan disini memang memiliki 87bedaan namun Sebagian besar karyawan di sini memiliki kepribadian yang ramah dan sopan, yang sangat membantu dalam memberikan pelayanan yang memuaskan. Kepribadian karyawan sangat berpengaruh, karyawan yang ramah, terbuka, dan disiplin cenderung lebih mudah menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dan memberikan pelayanan yang lebih baik."*

**Selanjutnya, Ibu WH menjelaskan lagi bahwa :**

*"...Kepribadian yang positif sangat mempengaruhi interaksi mereka dengan pelanggan. Pelanggan lebih senang dilayani oleh karyawan yang ramah dan mudah didekati..."*

*(Wawancara Dengan Ibu WH, 1 Juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu memastikan bahwa kepribadian karyawan sesuai dengan standar layanan di SPBU ini, Serta Bagaimana kepribadian karyawan mempengaruhi suasana kerja di SPBU ini? Pada hari** Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 **beliau mengatakan bahwa:**

*"Kami melakukan seleksi yang ketat dalam proses rekrutmen dan memberikan 1latihan intensif untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi dan standar pelayanan yang kami tetapkan. Terlebih lagi saya mengingatkan terus kepada operator untuk selalu menerapkan budaya 3S yaitu senyum 20am sapa saat melayani pembeli atau pelanggan karena Kepribadian yang baik akan menciptakan suasana kerja yang positif. Karyawan yang ramah dan bekerja*

sama dengan baik membuat lingkungan kerja lebih harmonis dan menyenangkan, yang tentu saja berdampak pada kualitas pelayanan.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Bapak menggambarkan kepribadian Bapak dalam konteks layanan pelanggan serta Bagaimana kepribadian Bapak membantu dalam berinteraksi dengan pelanggan? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

“Diantara operator disini saya merupakan karyawan yang paling lama bekerja dan tertua diantara karyawan lainnya Saya berusaha untuk selalu bersikap sedewasa mungkin ramah dan sabar. Saya tahu bahwa tidak semua pelanggan itu sama, ada yang datang dengan mood yang berbeda-beda, jadi saya mencoba untuk menyesuaikan diri dan memberikan layanan yang terbaik. Kepribadian yang ramah dan sabar membuat saya lebih mudah berinteraksi dengan pelanggan. Saya bisa mendengarkan keluhan mereka dan memberikan solusi yang tepat tanpa membuat mereka merasa tidak aman.”

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya ada 126 orang yang lebih sabar dan teliti. Dalam melayani pelanggan, saya selalu mencoba untuk memberikan yang terbaik dan memastikan semua berjalan lancar. Dengan bersikap sabar dan teliti, saya bisa menangani berbagai tipe pelanggan dengan baik. Jika ada Masalah, saya bisa segera menanganinya tanpa terburu-buru, sehingga pelanggan merasa puas dengan pelayanannya saya..”

5 Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya orang yang cukup aktif, dan sedikit agresif dan responsif dan suka berinteraksi dengan orang lain 146 lam melayani pelanggan, saya mencoba untuk selalu ramah, cepat, dan memastikan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan dengan baik. Kepribadian yang aktif dan agresif membantu saya dalam berinteraksi dengan pelanggan. Saya bisa lebih mudah mendekati mereka, memahami kebutuhan mereka, dan memberikan layanan yang sesuai dengan harapan mereka...”

5 Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya orang 135 cukup tenang dan lebih sabar ya... Dalam melayani pelanggan, saya selalu berusaha untuk memberikan layanan yang ramah dan teliti dan hati-hati, memastikan bahwa semua kebutuhan mereka terpenuhi. Kepribadian yang tenang dan sabar membantu saya dalam menangani pelanggan, terutama saat ada masalah. Saya bisa mendengarkan mereka

*dengan baik dan memberikan solusi tanpa terburu-buru, yang membuat mereka merasa lebih dihargai...”*

99 wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat mengetahui beberapa hal yaitu :

- Kepribadian yang Selaras dengan Nilai-Nilai Organisasi: Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU). Kepribadian yang sejalan dengan budaya organisasi ini mempermudah karyawan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan. Pelanggan cenderung lebih nyaman dan merasa dihargai saat dilayani oleh karyawan yang memiliki kepribadian positif. Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) juga menekankan pentingnya proses seleksi dan pelatihan yang ketat untuk memastikan kepribadian karyawan sesuai dengan standar layanan dan budaya organisasi. Kepribadian yang baik, seperti ramah dan bekerja sama, menciptakan suasana kerja yang harmonis, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pelayanan.
- Pengaruh Kepribadian Terhadap Interaksi dengan Pelanggan: Bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) menunjukkan bahwa kepribadian yang ramah dan sabar sangat membantu dalam berinteraksi dengan pelanggan, terutama dalam menghadapi berbagai karakter pelanggan yang berbeda-beda. Sikap dewasa, ramah, dan sabar membuatnya mampu memberikan layanan yang optimal dan menjaga kenyamanan pelanggan. Dan Ibu Agustin Hasna Hati Gea (Operator SPBU) menyampaikan bahwa sikap sabar dan teliti merupakan bagian penting dari kepribadiannya dalam melayani pelanggan. Dengan kepribadian ini, ia mampu menangani berbagai situasi dengan tenang dan memastikan pelayanan yang diberikan berjalan lancar.
- Variasi Kepribadian dan Dampaknya: Saudara Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) menggambarkan dirinya sebagai pribadi yang aktif, agresif, dan suka berinteraksi dengan orang lain. Kepribadiannya yang aktif dan responsif memudahkan dalam mendekati pelanggan dan memahami kebutuhan mereka, sehingga

ia bisa <sup>134</sup> memberikan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Dan Saudara Nur Delima Harefa (Operator SPBU) menggambarkan dirinya sebagai pribadi yang tenang dan sabar. Kepribadian ini memungkinkannya menangani masalah pelanggan dengan hati-hati dan memberikan solusi yang bijaksana, sehingga pelanggan merasa dihargai dan <sup>107</sup> puas dengan layanan yang diberikan.

<sup>25</sup> Hal Ini didukung oleh teori pada BAB II hal 17, tentang indikator budaya organisasi menurut Edison,dkk.,(2017) <sup>15</sup> menyatakan bahwa Kepribadian, yaitu anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.

Dari Simpulan dan teori pendukung tersebut, peneliti berpendapat bahwa Secara keseluruhan, temuan ini menekankan bahwa kepribadian karyawan merupakan faktor kunci dalam implementasi budaya organisasi dan mutu pelayanan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Kepribadian yang selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi memungkinkan karyawan <sup>25</sup> untuk memberikan pelayanan yang konsisten, profesional, dan sesuai dengan harapan pelanggan atau konsumen.

#### **d. Performa**

Performa mengacu pada seberapa baik karyawan <sup>62</sup> menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target. Performa yang baik mencerminkan penerapan nilai-nilai budaya organisasi dalam tindakan nyata, yang berdampak langsung pada efektivitas operasional dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu dapat menilai performa karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari dan apakah Ibu melihat performa karyawan dipengaruhi oleh penerapan budaya organisasi ? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Ya, saya melihat performa karyawan yang baik, meskipun ada beberapa area yang masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal efisiensi. biasanya performa datang dari mereka yang benar-benar menerapkan nilai-nilai budaya organisasi. Mereka lebih disiplin, lebih cepat tanggap, dan lebih efisien dalam bekerja.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi

(Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Apa indikator utama yang Ibu gunakan untuk menilai performa karyawan? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Indikator utama yang kami gunakan adalah kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur, kecepatan dalam melayani pelanggan, dan feedback dari pelanggan atau konsumen. Semua ini membantu kami menilai apakah karyawan bekerja sesuai dengan harapan. Kami juga memperhatikan bagaimana karyawan menyelesaikan tugas-tugas harian mereka seperti laporan penjualan harian.”*

**Selanjutnya, Ibu ED menjelaskan lagi bahwa :**

*“...Untuk menangani karyawan yang performanya tidak sesuai harapan, Kami biasanya memberikan bimbingan dan pelatihan tambahan. Jika setelah itu tidak ada perubahan, kami akan melakukan evaluasi yang lebih mendalam untuk mencari solusi terbaik, baik itu penugasan ulang atau tindakan lain yang diperlukan atau pemberian sanksi kepada yang bersangkutan...”*

*(Wawancara Dengan Ibu ED, 3 Juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan:

**Bagaimana Bapak memastikan performa kerja Bapak selalu optimal dan Apa yang Bapak lakukan untuk meningkatkan performa kerja Bapak? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya selalu datang lebih awal untuk mempersiapkan diri dan memastikan semua peralatan bekerja dengan baik. Selain itu, saya juga berusaha menjaga kesehatan <sup>23</sup> n tetap fokus selama bekerja. Saya selalu memastikan bahwa saya dalam kondisi fisik dan mental yang baik sebelum mulai bekerja. Selain itu, saya juga berusaha memahami SOP yang ada dan menerapkannya dengan konsisten. Saya mencoba untuk selalu belajar dari kesalahan dan mendengarkan Masukan dari rekan kerja dan atasan. Selain itu, saya juga sering berdiskusi dengan rekan kerja untuk mencari cara <sup>5</sup> bagaimana kami bisa bekerja lebih efisien.”*

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

*“...Saya juga selalu berusaha untuk menjaga kesehatan dan datang ke tempat kerja dengan semangat yang positif. Selain itu, saya juga berusaha untuk selalu memperhatikan detail dalam setiap tugas yang saya lakukan. Saya sering meminta feedback dari rekan kerja dan atasan untuk mengetahui*

apa yang perlu saya perbaiki. Saya juga berusaha untuk terus belajar dan mengikuti pelatihan yang disediakan oleh perusahaan...”

(5 wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya selalu terbuka terhadap masukan dan kritik. Jika ada hal yang perlu diperbaiki, saya berusaha untuk belajar<sup>69</sup> dan memperbaikinya. Saya juga aktif mencari informasi atau belajar dari rekan-rekan yang sudah le<sup>28</sup> lama bekerja di sini. Saya selalu mencoba untuk tetap fokus dan menjaga semangat dalam bekerja. Selain itu, saya juga sering bertanya kepada rekan kerja yang lebih berpengalaman untuk mendapatkan tips dan trik dalam melayani pelanggan dengan lebih baik...”

(5 wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya tetap berdiskusi dengan rekan kerja dan atasan untuk mendapatkan masukan. Selain itu, saya juga mengikuti arahan dan bimbingan dari Supervisor ataupun Manager untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya dalam melayani pelanggan. Dan Saya sering meminta umpan balik dari rekan kerja dan atasan, serta mencari cara-cara baru untuk bekerja lebih efisien. Saya selalu datang ke tempat kerja dengan semangat yang positif dan menjaga<sup>93</sup> kesehatan agar bisa bekerja dengan maksimal. Selain itu, saya juga selalu berusaha untuk belajar dari pengalaman dan memperbaiki apa yang perlu ditingkatkan...”

(26 wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat mengetahui bahwa performa karyawan yang baik sering kali berasal dari mereka yang benar-benar menerapkan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara implementasi budaya organisasi dengan performa karyawan, di mana karyawan yang lebih disiplin dan cepat tanggap cenderung memiliki performa yang lebih baik. beberapa indikator utama untuk menilai performa karyawan, seperti kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur, kecepatan dalam melayani pelanggan, dan umpan balik dari pelanggan. Ini menegaskan bahwa performa karyawan diukur<sup>66</sup> tidak hanya dari hasil kerja tetapi juga dari proses dan interaksi mereka dengan pelanggan. Beberapa operator SPBU, seperti Bapak Hushin Jhon Harefa, Ibu Agustin Hasna Hati Gea, Saudara Titus Rizki Anwar Halawa, dan Saudara Nur Delima Harefa, menekankan pentingnya persiapan diri, menjaga kesehatan, belajar dari kesalahan, dan

mengikuti pelatihan untuk meningkatkan performa mereka. Mereka juga menekankan pentingnya umpan balik dan bimbingan dari rekan kerja dan atasan sebagai cara untuk terus meningkatkan kinerja. Semua informan menunjukkan sikap terbuka terhadap kritik dan masukan sebagai bagian dari upaya untuk memperbaiki performa. Sikap ini menunjukkan adanya kesadaran untuk terus belajar dan berkembang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan ekspektasi organisasi.

Hal Ini didukung oleh teori pada BAB II hal 17, salah satu indikator budaya organisasi menurut Edison,dkk.,(2017) menyatakan bahwa performa **Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisiensi.**

Dari Simpulan dan teori pendukung tersebut, peneliti berpendapat bahwa Secara keseluruhan, performa yang baik tersebut diukur dari produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target—berpengaruh positif terhadap mutu pelayanan. Karyawan yang berhasil menerapkan budaya organisasi dengan baik cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi, yang berujung pada peningkatan mutu layanan dan kepuasan pelanggan atau konsumen. Oleh karena itu, keberlanjutan dalam penerapan budaya organisasi dan pemantauan performa menjadi kunci dalam menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan di SPBU tersebut.

#### **e. Orientasi Tim**

Orientasi tim **merupakan tingkat keterlibatan dan kolaborasi karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.** Ini mencakup kemampuan untuk bekerja secara sinergis dan mengedepankan kepentingan tim di atas kepentingan individu. Pentingnya Budaya kerja yang kuat seringkali bergantung pada orientasi tim yang baik, karena kerja sama tim yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Bagaimana Ibu menggambarkan kepribadian umum karyawan di Bagaimana tingkat kerjasama tim di antara karyawan di SPBU ini serta Seberapa penting orientasi tim dalam meningkatkan mutu pelayanan di SPBU ini ? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kerjasama Tim di sini sudah cukup solid. Mereka saling membantu dan mendukung, yang penting untuk menjaga kelancaran operasional dan memang untuk menerapkan orientasi tim diantara karyawan disini memang tidak mudah dikarenakan perbedaan latar belakang antar karyawan <sup>148</sup> rti usia, pendidikan, dan cara pandang yg berbeda dari tiap karyawan dan ini menjadi tantangan tersendiri bagi saya untuk dapat mendorong mereka untuk selalu bekerja sama. Orientasi tim sangat penting. Kerjasama yang baik antar karyawan membuat pekerjaan lebih efisien dan layanan yang diberikan kepada pelanggan lebih cepat dan tepat. Dan Sebagai manajer saya akan berusaha untuk tetap menjaga kekompakan antara karyawan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi

(Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu mendorong kerjasama tim di antara karyawan Serta Bagaimana kerjasama tim di tempat kerja mempengaruhi kualitas layanan ? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya mendorong kerjasama tim melalui berbagai kegiatan bersama, seperti briefing harian , atau mingguan sharing session,. Ini membantu memperkuat hubungan antar karyawan dan membuat mereka lebih kompak dalam bekerja. Kerjasama tim yang baik memastikan bahwa semua tugas diselesaikan dengan efisien, yang berdampak langsung pada kualitas layanan yang diterima oleh pelanggan.”*

**Selanjutnya, Ibu ED menjelaskan lagi bahwa :**

*“...Memang Kami disini tidak pernah melakukan aktifitas outdoor seperti team building dikarenakan system kerja atau jadwal kerja harian yang cukup padat dan SPBU juga tetap buka setiap hari dari Senin sampai Minggu jadi kami sedikit terbatas dengan waktu untuk melakukan aktivitas seperti itu apalagi karyawan ketika waktu cuti atau libur punya kegiatan yang urgen Masing Masing dan kami dan seluruh karyawan disini menyadari hal itu dan memakluminya. dan hal yang bisa kami lakukan adalah sebisa mungkin bisa melakukan brifing tiap minggu atau pun tiap bulan....”*

(Wawancara Dengan Ibu ED, 3 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Bapak <sup>49</sup> bekerja sama dengan rekan tim untuk mencapai tujuan bersama dan Bagaimana kerjasama tim mempengaruhi kualitas layanan yang Bapak berikan ? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

"Kami bekerja tiap hari dengan sistem 2 sift yaitu sift pagi dan sift malam tiap sift terdiri 2 orang dan bergantian giliran tiap minggu. Kerjasama sangat penting. Saya selalu berkomunikasi dengan rekan tim untuk memastikan kami semua tahu apa yang harus dilakukan. Kami juga saling membantu jika ada yang kesulitan, sehingga pekerjaan bisa selesai lebih cepat dan dengan hasil yang baik. Kerjasama tim yang baik membuat layanan kami lebih cepat dan lebih tepat. Pelanggan tidak perlu menunggu lama, dan jika ada junior saya yang meminta bantuan, saya bisa segera menyelesaikannya bersama. Ini tentu saja membuat pelanggan lebih puas dengan layanan yang kami berikan"

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

"...Kami selalu berkomunikasi secara terbuka dan saling membantu. Jika ada yang kesulitan, kami akan bekerja sama untuk menyelesaikan Masalah tersebut agar pelayanan kepada pelanggan tetap berjalan dengan baik. Kerjasama tim yang membuat pekerjaan lebih ringan dan lebih cepat selesai. Pelanggan bisa dilayani dengan lebih baik dan lebih cepat, yang tentunya meningkatkan kepuasan mereka..."

(Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

"...Kerjasama dalam tim sangat penting. Saya selalu berusaha untuk membantu rekan yang membutuhkan, dan saya sering berdiskusi atau bertanya pada senior tentang cara terbaik untuk melayani pelanggan. Dengan begitu, kami bisa saling mendukung dan bekerja lebih efisien. Kerjasama tim yang solid membuat layanan kami lebih cepat dan lebih tepat sasaran. Ketika kami bekerja bersama-sama, pelanggan merasakan pelayanan yang lebih baik karena kami bisa saling melengkapi satu sama lain. Bahkan Saya termasuk karyawan yang sering lembur kalau ada karyawan yang berhalangan Atau izin sakit, saya siap membantu menggantikan supaya operasional dilapangan tidak terganngu ..."

(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

"...Kerjasama tim sangat penting. Kami selalu saling membantu dan berkomunikasi dengan baik. Dengan begitu, pekerjaan bisa berjalan lebih lancar dan pelanggan mendapatkan layanan yang terbaik. Misal jika terdapat masalah dilapangan atau ada hal situasi yg tidak terduga karyawan lain membantu menyelesaikannya .contoh pengalaman saya saat melayani konsumen yang mobil kendaraannya mogok dan tidak hidup dikarenakan ada masalah di kelistrikan mesin, karyawan lain ikut membantu mendorong mobil tersebut supaya bisa berjalan dan hidup kembali. Jadi, Kerjasama tim yang baik membuat layanan menjadi lebih cepat dan efektif. Pelanggan merasakan pelayanan yang lebih baik karena kami bekerja bersama untuk memastikan bahwa semua kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik. ..."

(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

<sup>26</sup> Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat mengetahui bahwa orientasi tim yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu pelayanan. Meskipun terdapat tantangan seperti perbedaan latar belakang, usia, dan pendidikan antar karyawan, upaya untuk mendorong kerjasama tim melalui komunikasi terbuka dan saling membantu terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja dan kepuasan pelanggan. Para karyawan menunjukkan bahwa kerja sama tim, baik melalui komunikasi rutin, saling membantu dalam menyelesaikan tugas, atau memberikan dukungan saat ada anggota tim yang menghadapi kesulitan, berkontribusi signifikan terhadap kelancaran operasional dan kecepatan pelayanan. Pelanggan merasakan dampak positif dari orientasi tim ini, karena mereka mendapatkan layanan yang lebih cepat, tepat, dan responsif. Manajer dan supervisor berperan aktif dalam memfasilitasi kerjasama tim, meskipun keterbatasan waktu menghalangi pelaksanaan aktivitas seperti team building. Namun, melalui briefing rutin dan sharing session, kekompakan antar karyawan tetap terjaga, yang pada akhirnya memperkuat kualitas layanan yang diberikan.

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II hal 17, salah satu indikator budaya organisasi menurut Edison,dkk.,(2017) <sup>12</sup> menyatakan bahwa performa Orientasi Tim yaitu Orientasi tim, yaitu perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain

Dari simpulan dan teori tersebut maka peneliti berpendapat sebaiknya aktifitas yang mendukung peningkatan orientasi Tim seperti sesekali melakukan kegiatan outdoor tahunan untuk bisa di usahakan dan pihak manajemen terutama Supervisor yang secara langsung lebih sering bertemu dengan para karyawan operator harus tetap menjaga kekompakan dan kerjasama antar karyawan tetap harmonis karna secara tidak langsung mempengaruhi mutu pelayanan di SPBU.

#### f. *Reliabilitas (Akurat)*

68 Reliabilitas mengacu pada kemampuan karyawan untuk memberikan layanan yang konsisten dan akurat sesuai dengan yang dijanjikan kepada pelanggan. Ini termasuk kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan benar pada setiap kesempatan. Pentingnya Reliabilitas membuat Pelanggan menghargai keandalan dalam pelayanan, yang 20 membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

Hal ini 36 didukung oleh teori pada BAB II pada halaman 26, menurut Tjiptono dan Chandra (2012:75) menyatakan bahwa *Reliabilitas*, yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu, memastikan bahwa layanan yang diberikan karyawan selalu akurat dan memuaskan dan Menurut ibu Apa yang menjadi tantangan dalam menjaga reliabilitas atau keakuratan dalam hal layanan di SPBU ini? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*"Kami memiliki prosedur standar yang harus diikuti oleh semua karyawan, dan secara rutin kami melakukan pengecekan untuk memastikan semua layanan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Terutama dalam kedisiplinan waktu dan juga penerapan budaya pelayanan 3S yaitu Senyum Salam Sapa yang diterapkan oleh karyawan khusus Operator. Serta memastikan hak hak konsumen dan Sebagai manger saya harus memastikan menjaga konsistensi layanan, terutama saat ada perubahan shift atau saat SPBU sedang ramai."*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan karyawan selalu konsisten dan memuaskan dan Menurut Ibu, Bagaimana mengatasi masalah yang terkait dengan reliabilitas layanan? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*"SPBU ini memiliki panduan operasional standar yang harus diikuti oleh setiap karyawan. Saya biasanya melakukan pengecekan secara rutin di lapangan Selain itu, serta memastikan Saya melakukan pengawasan rutin*

dan memberikan pelatihan secara berkala untuk menjaga konsistensi pelayanan operator. Jika ada Masalah terkait reliabilitas , kami segera menanganinya dengan memberikan masukan tambahan atau bimbingan kepada karyawan yang bersangkutan. Kami juga mengevaluasi prosedur yang ada untuk berusaha menemukan dan mengatasi akar masalahnya.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan:

**Bagaimana bapak dapat memastikan bahwa layanan yang bapak berikan selalu akurat dan memuaskan pelanggan dan Apa yang Bapak dapat lakukan ketika menghadapi kesulitan dalam memberikan layanan yang reliabel ? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

“Saya selalu memeriksa ulang setiap tindakan yang saya lakukan, terutama saat mengisi bahan bakar atau memberikan informasi kepada pelanggan. Saya juga selalu mendengarkan keluhan pelanggan dengan baik, untuk memastikan mereka puas. Saya dan Operator lainnya selalu diingatkan oleh supervisor untuk mengecek dan memeriksa sampel BBM yang baru masuk di SPBU, memastikan apakah produk tersebut layak untuk di jual kepada konsumen. Jika ada masalah, saya biasanya langsung berkoordinasi dengan tim atau supervisor untuk mencari solusi terbaik. Kami selalu berusaha untuk tidak **153** buat pelanggan atau konsumen tidak menunggu antrian **5** lalu lama dan memastikan mereka berada di jalur yang tepat”

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Sebelum saya memulai pekerjaan saya selalu memeriksa daerah pompa dispenser apakah bersih dan perlu di bersihkan ,Saya juga mendengarkan dengan seksama dan sabar jika ada hal yang ditanyakan oleh pelanggan atau konsumen dan berusaha untuk berkomunikasi secara efektif ekspektasi mereka sebaik mungkin. Jika saya menemui kesulitan, saya biasanya berdiskusi dengan rekan kerja atau supervisor untuk mencari solusi terbaik. Saya juga selalu mencari cara untuk memperbaiki pelayanan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.....”

**5** Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara**

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya selalu memastikan untuk mengikuti prosedur kerja dengan benar **1** n berhati-hati , keagresifan juga perlu di kontrol dalam setiap langkah, agar pelanggan merasa puas dengan layanan yang mereka terima.” Jika menghadapi kesulitan, saya tidak ragu untuk meminta bantuan atau saran dari rekan kerja atau supervisor agar masalah bisa segera diatasi. Dan dalam situasi tertentu saya akan coba memperbaiki sendiri ....”

(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

5

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara **Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Saya selalu memastikan untuk mengikuti prosedur kerja dengan benar dan berhati-hati, keagresifan juga perlu di kontrol dalam setiap langkah, agar pelanggan merasa puas dengan layanan yang mereka terima." Jika menghadapi kesulitan, saya tidak ragu untuk meminta bantuan atau saran dari rekan kerja atau supervisor agar masalah bisa segera diatasi. Dan dalam situasi tertentu saya akan coba memperbaiki sendiri..."*

*(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)*

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa reliabilitas layanan sangat bergantung pada penerapan prosedur kerja yang ketat dan pengawasan rutin. Manajer dan supervisor secara konsisten memastikan bahwa karyawan mematuhi standar operasional, termasuk disiplin waktu dan penerapan budaya pelayanan 3S (Senyum, Salam, Sapa). Karyawan, di sisi lain, menunjukkan komitmen tinggi dalam menjaga keakuratan dan konsistensi pelayanan dengan memeriksa ulang setiap tindakan dan menjaga komunikasi yang efektif dengan pelanggan. Meskipun ada tantangan seperti pergantian shift dan antrean yang ramai, karyawan tetap berusaha memberikan layanan yang akurat dan memuaskan. Mereka aktif mencari solusi atas setiap kesulitan yang dihadapi, baik dengan berdiskusi dengan rekan kerja atau meminta arahan dari supervisor. Langkah-langkah ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga memperkuat kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa reliabilitas dalam pelayanan, yang ditandai oleh konsistensi dan keakuratan, merupakan faktor kunci dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Hal ini didukung oleh kesadaran karyawan terhadap pentingnya mengikuti prosedur kerja dan inisiatif mereka dalam mengatasi setiap kendala yang muncul.

#### g. Responsivitas (daya tanggap)

Responsivitas Ini mencakup kesiapan karyawan dalam menangani permintaan, keluhan, atau masalah pelanggan. Pentingnya Daya tanggap yang tinggi meningkatkan pengalaman pelanggan,

mengurangi waktu tunggu, dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pelanggan.

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II pada halaman 26, menurut Tjiptono dan Chandra (2012:75) menyatakan bahwa *Responsivitas, yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu, memastikan bahwa layanan yang diberikan karyawan selalu akurat dan memuaskan dan Menurut ibu Apa yang menjadi tantangan dalam menjaga reliabilitas atau keakuratan dalam hal layanan di SPBU ini? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Karyawan kami umumnya cukup tanggap dalam merespons permintaan dan keluhan. Namun, tergantung dari karakter dan keagresifan mereka masing-masing ada situasi tertentu di mana respons bisa lebih cepat dan juga membutuhkan kesabaran dan ketelitian, dan kami mengukur kehandalan melalui umpan balik pelanggan dan juga melalui pengamatan langsung di lapangan seperti apa reaksi dari konsumen setelah selesai mengisi BBM di kendaraan mereka..”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan karyawan selalu konsisten dan memuaskan dan Menurut Ibu, Bagaimana mengatasi masalah yang terkait dengan reliabilitas layanan? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Karyawan kami umumnya cukup cepat dalam merespons permintaan dan keluhan pelanggan. Kami selalu mengingatkan mereka untuk tidak menunda-nunda dalam melayani pelanggan, dan mereka juga berusaha agar antrian tidak terlalu lama, terutama saat ada keluhan yang perlu ditangani. Saya berusaha melakukan briefing setiap awal shift untuk memastikan dan mengecek dilapangan seperti reaksi dari konsumen dan semua karyawan siap menjalankan tugasnya. Kami juga mendorong karyawan untuk selalu waspada dan proaktif dalam merespons kebutuhan pelanggan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Seberapa cepat bapak merespons permintaan dan keluhan pelanggan serta Bagaimana memastikan bahwa bapak selalu**

**siap dan handal dalam merespons kebutuhan pelanggan? Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*"Saya selalu berusaha untuk merespons secepat mungkin tapi harus selalu hati hati, terutama jika ada pelanggan membutuhkan bantuan untuk diarahkan contoh saat ada mobil yang baru masuk di SPBU maka saya bantu arahkan sesuai jalur kendaraannya atau ada keluhan yang harus sebisa mungkin bisa segera ditangani Saya selalu berusaha siap secara mental dan fisik setiap hari. Selain itu, saya juga berusaha untuk selalu update dengan informasi terbaru yang berkaitan dengan layanan di SPBU"*

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Saya selalu berusaha untuk siap secara mental dan fisik atau kesehatan sebelum bekerja. Saya juga berusaha untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya agar selalu bisa memberikan yang terbaik bagi pelanggan."*

**(Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )**

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara**

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Saya selalu berusaha merespons dengan cepat, karena saya paham bahwa pelanggan menginginkan solusi segera saat mereka memiliki keluhan dan masalah . Saya selalu siap siaga dan berusaha memahami kebutuhan pelanggan dengan baik, sehingga bisa memberikan respon yang cepat dan tepat. Misal jika ada konsumen yg kesulitan saat membuka jok motor atau tutup tangki mobil mereka saya berusaha sebisa mungkin membantu....."*

**(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)**

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara**

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Memang Saya tidak seagresif dan gercep seperti operator lainnya tapi Saya selalu mencoba untuk merespons dengan cepat, namun tetap teliti dan hati hati, karena saya tahu pelanggan juga menghargai kecepatan dalam layanan. Saya selalu berusaha untuk tetap fokus dan siap siaga, sehingga saya bisa segera merespons jika ada pelanggan yang membutuhkan bantuan,karna sebisa mungkin kami tidak boleh menahan antrian terlalu lama apalagi saat SPBU sedang ramai...."*

**(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)**

**Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi budaya organisasi yang baik berperan penting dalam meningkatkan mutu pelayanan karyawan. Dari wawancara, terlihat bahwa karyawan memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya respons cepat dan akurat terhadap permintaan serta keluhan pelanggan. Ibu Weliana Halawa, sebagai manager,**

menekankan bahwa karyawan harus tanggap dan teliti, dan hal ini diukur melalui umpan balik pelanggan serta pengamatan langsung. Ibu Emy Christina Dachi, sebagai supervisor, menambahkan bahwa briefing rutin dan pengawasan di lapangan membantu memastikan konsistensi layanan. Para operator, seperti Bapak Hushin Jhon Harefa dan Agustin Hasna Hati Gea, menunjukkan komitmen untuk selalu siap secara mental dan fisik, serta meningkatkan keterampilan mereka agar dapat merespons kebutuhan pelanggan dengan baik. Mereka juga menyadari bahwa kecepatan dan ketelitian dalam melayani pelanggan sangat penting, meskipun ada perbedaan dalam tingkat keagresifan masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung proaktivitas, komunikasi terbuka, dan peningkatan kompetensi karyawan berkontribusi signifikan terhadap mutu pelayanan yang diberikan di SPBU Dachi. Dengan demikian, hubungan yang erat antara implementasi budaya organisasi dan mutu pelayanan karyawan dapat diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam mencapai kepuasan pelanggan.

#### **h. Assurance (Jaminan)**

Assurance mengacu pada proses untuk memastikan layanan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, dengan fokus pada pemantauan kinerja, pelatihan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan. Ini mencakup kompetensi karyawan, keandalan, dan sikap profesional dalam pelayanan. Pentingnya jaminan pada Pelanggan merasa lebih nyaman dan aman ketika mereka yakin bahwa layanan yang diberikan berkualitas tinggi dan dapat diandalkan.

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II pada halaman 25, menurut Menurut Kotler & Keller dalam (Agussalim & Ali, 2017) menyatakan bahwa Assurance (Jaminan) yaitu pengetahuan petugas yang dimiliki, berupa keterampilan, kesopanan serta kepercayaan yang diberikan sehingga para pelanggan terbebas dari resiko.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Menurut Ibu Bagaimana SPBU memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa mereka akan menerima layanan yang baik ?**

**Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kami selalu memastikan bahwa semua karyawan terlatih atau di bimbing dengan baik dan mengetahui pentingnya memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas dan saya juga selalu pantau seberapa banyak konsumen yang menyampaikan keluhannya di kantor dalam periode bulan tertentu.”*

**Selanjutnya, Ibu WH menjelaskan lagi bahwa :**

*“Kami terus berupaya meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan menjaga kualitas layanan, ketersediaan stok BBM memberikan jaminan produk yg bermutu, dan menanggapi setiap keluhan dengan serius. Saya terus mengingatkan karyawan untuk Selalu memperhatikan kualitas produk BBM pada saat penerimaan atau pembongkaran BBM yang Masuk untuk diambil sampelnya dan memastikan produk BBM tersebut layak untuk jual kepada konsumen. Serta tiap pompa saya menempelkan sudah mencantumkan nomor telpon yang bisa di hubungi oleh konsumnen jika ada pertanyaan atau pun keluhan terkait pelayanan di SPBU..”.*

*(Wawancara Dengan Ibu WH, 5 Juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi

(Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan:

**Bagaimana Ibu dapat memberikan jaminan kepada pelanggan mengenai kualitas layanan yang mereka terima dan Apa langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan ? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kami menjamin kualitas layanan melalui pemantauan yang ketat kepada operator. Selain itu, kami juga memiliki prosedur penanganan keluhan yang memastikan setiap Masalah diselesaikan dengan baik dan untuk menjamin kualitas produk Saya selalu mengingatkan Operator atau pun petugas yang masuk pagi hari agar selalu mengambil sampel BBM dan memastikan BBM tersebut layak untuk dijual kepada konsumen. Kami juga memastikan setiap pelanggan merasa didengar dan dihargai. Kami juga memastikan hak konsumen saat melakukan pengisian BBM di SPBU , seperti hak konsumen untuk mendapatkan bbm bersubsidi sesuai jalurnya ,pelayanan ramah dari operator yaitu 3S (senyum salam sapa) memastikan BBM yang baru datang untuk selalu di cek kualitasnya sebelum di bongkar dari mobil tangki apakah produk bbm tersebut layak di jual kepada konsumen”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa

(Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan:

**Menurut bapak, Bagaimana cara memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa mereka akan menerima layanan yang baik ?**

**Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya selalu berusaha untuk bekerja dengan sebaik mungkin, dan saat melakukan pengisian BBM saya memastikan Hak konsumen seperti jalur sbbm bersubsidi, menunjukkan angka 0 pada layar digital pompa*

,menerapkan buday 3S (senyum salam sapa ) serta penjelasan produk pertamina secara efesien. Saya memberi tahu pelanggan bahwa mereka bisa menghubungi kami jika ada Masalah dengan layanan yang mereka terima dan memberikan nomor kontak yang bisa di hubungi apabila terdapat keluhan terkait pelayanan saat mengisi BBM konsumen di SPBU”

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya berusaha untuk berbicara dengan tenang dan penuh keyakinan kepada konsumen , dan memastikan mereka bahwa kami akan memberikan layanan terbaik dan jika ada masalah, kami siap untuk membantu." Saya mencoba untuk selalu konsisten dalam memberikan layanan yang baik, selalu jujur dalam setiap transaksi, seperti pengembalian uang kembalian dan juga memberi Struk atau bon print kepada konsumen dan memastikan bahwa pelanggan selalu merasa puas setelah dilayani. Serta memberitahu pada mereka nomor telepon yang bias dihubungi jika ada keluhan atau saran yang ingin disampaikan terkait pelayanan di SPBU ini...”

(Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya berusaha memberikan kepastian kepada pelanggan dengan menunjukkan sikap profesional seperti kerapian penampilan bersih dan memastikan bahwa semua kebutuhan mereka akan terpenuhi dengan baik. Seperti tetap menunjukkan angka 0 pada layar digital pompa sebelum mengisi tangki kendaraan konsumen serta mencoba memberikan penjelasan yang cukup mudah di mengerti terkait produk Pertamina, dan juga Saya selalu menjaga sikap jujur dan terbuka dalam setiap interaksi dengan pelanggan, menyerahkan uang kembalian kepada konsumen dengan tepat serta memastikan bahwa mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan.....”

(Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya selalu berbicara dengan penuh keyakinan dan tenang dan memastikan konsumen bahwa kami berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik. Saya mencoba untuk selalu konsisten dalam memberikan layanan yang baik dan transparan dalam setiap interaksi dengan pelanggan, seperti selalu menunjukan indikator harga dan angka nol pada layar digital sebelum mengisi BBM di kendaraan konsumen ”...

(Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menuimpulkan bahwa jaminan layanan yang baik sangat bergantung pada penerapan prosedur kerja yang ketat, pengawasan konsisten, dan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan. Manajer dan supervisor menekankan pentingnya kualitas layanan dengan memantau

operasional, memastikan stok BBM tersedia dan berkualitas, serta menanggapi keluhan pelanggan. Karyawan diharapkan memperhatikan indikator utama, seperti angka nol pada layar pompa sebelum pengisian, dan menerapkan budaya pelayanan 3S (Senyum, Salam, Sapa). Operator berkomitmen memberikan pelayanan jujur dan terbuka, serta menjaga konsistensi dan kualitas tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa jaminan layanan di SPBU dibangun melalui kombinasi prosedur operasional yang ketat, pengawasan, dan komitmen karyawan, sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan serta memperkuat reputasi SPBU

i. *Empathy* (Sikap Empati)

Empati dalam pelayanan <sup>123</sup> menciptakan hubungan yang lebih dalam dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Ini mencakup keterampilan komunikasi yang baik, mendengarkan dengan aktif, dan memberikan perhatian pribadi.

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II pada halaman 25, menurut Menurut Kotler & Keller dalam (Agussalim & Ali, 2017) menyatakan bahwa <sup>9</sup> *Empathy* (empati), adalah reaksi peduli untuk dapat memberikan perhatian lebih secara personal kepada pelanggan dengan memahami harapan pelanggan, dan kenyamanan untuk berkomunikasi. Dan didukung juga oleh teori pada BAB II hal 27 <sup>160</sup> menurut Tjiptono dan Chandra (2012:75) menyatakan bahwa <sup>58</sup> Empati, meliputi kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemenuhan atas kebutuhan individual para pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu memastikan bahwa karyawan mampu berkomunikasi dengan mudah dan menunjukkan empati kepada pelanggan? Serta Seberapa penting Ibu melihat peran empati dalam layanan pelanggan ? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Saya kadang cek langsung di lapangan dan selalu mengingatkan Supervisor untuk selalu memperhatikan cara komunikasi dan layanan operator kepada pelanggan secara rutin, serta mendorong karyawan untuk selalu mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan. Empati sangat penting karena membantu karyawan untuk memahami pelanggan dan memberikan layanan yang lebih personal dan memuaskan. Karyawan yang menunjukkan empati biasanya lebih tenang dan sabar ketika berinteraksi dengan konsumen.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana Ibu, melatih karyawan untuk berkomunikasi dengan mudah dan menunjukkan empati kepada pelanggan serta Bagaimana empati yang ditunjukkan oleh karyawan mempengaruhi pengalaman pelanggan ?** Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*“Saya biasanya mempraktikkan langsung pada karyawan memberikan pelatihan komunikasi, pengenalan karakteristik konsumen dan melatih emosi agar tetap stabil dan tetap menekankan pentingnya empati, kami juga mendorong karyawan untuk selalu mendengarkan kebutuhan pelanggan dengan seksama. Empati sangat mempengaruhi pengalaman pelanggan, membuat mereka merasa lebih nyaman dan dihargai. Pelanggan yang merasa dipahami cenderung lebih puas dan loyal karena pelayanan kami.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana bapak dapat berkomunikasi dengan mudah dan menunjukkan empati kepada pelanggan ?** Pada hari Kamis, Tanggal 4 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

*“Saya selalu mendengarkan pelanggan dengan seksama dan mencoba untuk memahami situasi mereka atau keluhan mereka dan sebisa mungkin saya menjelaskan jika 152 pertanyaan mengenai produk Pertamina tertentu Saya juga mencoba untuk memberikan solusi yang terbaik sesuai dengan kebutuhan mereka. Terkadang saat sedang mengisi BBM di kendaraan konsumen saya biasanya melakukan basa-basi kepada konsumen sehingga kesannya seperti sedang ngobrol santai dan konsumen pun merasa nyaman 5n merasa di pedulikan.”*

**Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin**

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

*“...Saya selalu berusaha mendengarkan dengan baik apa yang dikatakan oleh pelanggan dan menggunakan bahasa yg sopan. Biasanya saya selalu bertanya duluan kepada konsumen berpa nominal harga BBM yang di butuhkan sehingga kesannya konsumen merasa lebih dihargai. Jadi Dengan menunjukkan empati, pelanggan merasa lebih dihargai dan mereka lebih puas dengan layanan yang kami berikan. Hal ini juga membuat mereka lebih loyal mungkin untuk kembali lagi dimasa mendatang atau berlangganan tetap di SPBU ...”*

5 Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Dari pengalaman saya selama 3 tahun dalam melayani konsumen Saya berusaha untuk mendengarkan konsumen dengan baik dan memahami situasi mereka, dan sebelum mengisi BBM di kendaraan saya akan mencoba bertanya dengan cara yang ramah dan menerapkan budaya 3S (senyum salam sapa ) yang jadi symbol di SPBU dan sebisa mungkin memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan menunjukkan empati, pelanggan merasa lebih diperhatikan dan dihargai, yang membuat mereka lebih puas dengan layanan yang kami berikan..."*

5 Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

*"...Saya berusaha mendengarkan dengan seksama serta berkomunikasi dengan ramah dan sopan dan sabar dengan apa yang pelanggan katakan dan memberikan solusi yang terbaik sesuai dengan situasi mereka. Dengan menunjukkan empati, pelanggan merasa lebih dihargai dan ini membuat mereka lebih puas dengan layanan yang kami berikan. Contoh Jika konsumen kesulitan mendorong kendaraannya ke jalur pompa maka kami sebagai karyawan harus membantunya..."*

26 wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat

menuimpulkan bahwa komunikasi yang efektif dan empati dalam pelayanan pelanggan dianggap sangat penting oleh manajemen dan karyawan. Empati memainkan peran kunci dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, meningkatkan kepuasan, dan mendorong loyalitas pelanggan. Manajer dan supervisor secara aktif mengawasi dan melatih karyawan untuk berkomunikasi dengan baik dan menunjukkan empati kepada pelanggan. Mereka memberikan pelatihan tentang komunikasi, pengenalan karakteristik konsumen, dan pengendalian emosi, serta mendorong karyawan untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan dengan seksama., temuan ini menunjukkan bahwa penerapan empati dan komunikasi yang baik oleh karyawan SPBU berkontribusi signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya memperkuat hubungan antara pelanggan dan SPBU.

**j. Tangibles (Bukti fisik)**

Bukti fisik yang baik menciptakan kesan positif terhadap perusahaan, yang mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas layanan secara keseluruhan. Ini juga mencakup aspek-aspek visual yang bisa dilihat dan dirasakan oleh pelanggan. Dan menjadi acuan dalam mutu pelayanan di SPBU

Hal ini didukung oleh teori pada BAB II pada halaman 25, menurut Menurut Kotler & Keller dalam (Agussalim & Ali, 2017) menyatakan bahwa *Tangibles* (bukti langsung), yaitu meliputi fasilitas fisik, alat-alat karyawan untuk sarana komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana upaya Ibu bisa menjaga agar aspek fisik dari layanan (seperti kebersihan dan penampilan fasilitas) selalu dalam kondisi terbaik dan Apakah peran penampilan fisik dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kualitas layanan? Pada hari Senin, Tanggal 1 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Kami memiliki jadwal pemeliharaan rutin untuk memastikan semua fasilitas tetap bersih dan dalam kondisi baik. Walaupun ada petugas khusus bagian kebersihan, Kami juga menempatkan tanggung jawab kebersihan kepada setiap karyawan terutama daerah sekitar pompa dispenser bagian operator bekerja. Penampilan fisik sangat berperan dalam membentuk kesan pertama pelanggan. Penampilan operator yang rapi serta Fasilitas yang bersih seperti toilet, Apar (racun Api) serta areas sekitar dispenser pompanya yang terawat yang digunakan memberikan kesan profesionalisme dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Bagaimana penampilan fasilitas dan peralatan mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas layanan? Pada hari Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:**

*“Penampilan fasilitas dan peralatan sangat mempengaruhi persepsi pelanggan. Fasilitas yang bersih dan terawat serta penampilan bersih karyawan operator pengisi BBM mencerminkan profesionalisme dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang kami berikan.”*

Selanjutnya hasil wawancara dengan bapak Hushin Jhon Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung. Dengan Pertanyaan:

**Menurut Bapak, apa saja faktor yang menghambat implementasi budaya organisasi di sini dan Dan apakah Bapak**

77  
 pernah merasa bahwa nilai-nilai budaya organisasi ini tidak sesuai dengan kondisi di lapangan ? Pada hari Kamis, Tanggal 4

Juli 2024 beliau mengatakan bahwa:

“Saya melihat salah satu faktor internal yang jadi hambatan dalam implementasi budaya adalah perbedaan gaya komunikasi antar karyawan, terutama antara mereka yang lebih muda dan masih awam dengan lingkungan sekitar SPBU, kadang-kadang menyebabkan miskomunikasi dan kesalahpahaman yang bisa menghambat penerapan budaya organisasi.. Selain itu, rutinitas kerja yang monoton kadang membuat semangat karyawan menurun, sehingga implementasi budaya organisasi tidak selalu konsisten. Dan untuk faktor eksternalnya kebijakan dari pihak perusahaan yang terkadang berubah-ubah dan kurang disosialisasikan dengan baik. Tekanan dari pelanggan yang berbeda-beda juga menjadi tantangan, terutama saat harus menjaga kualitas layanan di tengah situasi yang tidak terduga. Memang Kadang-kadang ada situasi yang membuat implementasi budaya Organisasi tidak sesuai penerapannya di lapangan, terutama saat SPBU sedang sangat sibuk, misalnya saat pergantian Sift atau saat kondisi antrean SPBU sedang ramai, juga membuat beberapa karyawan lebih fokus pada efisiensi daripada memastikan mereka menjalankan nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan.”

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerrangkan bahwa :**

“...Saya selalu memastikan bahwa fasilitas dan peralatan yang kami gunakan selalu dalam keadaan bersih dan rapi, serta siap digunakan sebelum mulai bekerja."missal melakukan pengecekan kebersihan alat alat pompa sebelum memulai pekerjaan karena Penampilan yang bersih dan terawat memberikan kesan pertama positif kepada konsumen , membuat mereka merasa nyaman dan percaya bahwa layanan yang mereka terima juga berkualitas....”

5 Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya memastikan bahwa lingkungan kerja selalu bersih dan rapi, serta peralatan selalu siap digunakan sebelum mulai bekerja. Penampilan yang bersih dan terawat memberikan kesan yang baik kepada pelanggan, sehingga mereka merasa lebih percaya dan nyaman dengan layanan yang kami berikan...”

5 Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Saya memastikan bahwa semua fasilitas dan peralatan dalam kondisi bersih dan rapi sebelum mulai bekerja." Penampilan yang bersih dan terawat memberikan kesan yang baik kepada pelanggan, sehingga mereka lebih percaya dengan kualitas layanan yang kami berikan Dan memberikan citra positif terhadap SPBU ini....”

<sup>20</sup>awancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa kebersihan dan penampilan fasilitas, memainkan peran krusial dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kualitas layanan yang diberikan. Manajer dan supervisor menekankan pentingnya pemeliharaan rutin serta tanggung jawab dari semua karyawan dalam menjaga kebersihan fasilitas, terutama di area sekitar pompa dispenser. Penampilan fisik yang bersih dan terawat, baik dari fasilitas maupun karyawan, tidak hanya menciptakan kesan pertama yang positif tetapi juga meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap profesionalisme dan kualitas layanan SPBU. Para operator harus berkomitmen untuk menjaga kondisi fisik lingkungan kerja mereka, memastikan bahwa semua peralatan dan fasilitas dalam keadaan bersih, rapi, dan siap digunakan sebelum memulai pekerjaan. Keterlibatan aktif dari setiap karyawan dalam menjaga kebersihan dan penampilan fasilitas menunjukkan bahwa kualitas layanan tidak hanya diukur dari aspek teknis, tetapi juga dari perhatian terhadap detail dalam aspek fisik yang mendukung pelayanan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa penampilan fisik yang terawat dan konsisten merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka terhadap layanan yang diberikan di SPBU ini. Hal ini menunjukkan bahwa aspek fisik pelayanan adalah elemen vital dalam menciptakan persepsi positif dan loyalitas pelanggan terhadap SPBU.

#### **4.2.3 Faktor faktor yang menghambat implemntasi nilai-nilai budaya Organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli**

Dalam perusahaan Implementasi nilai nilai budaya organisasi juga memiliki faktor faktor yang mendukung atau menghambat penerapannya, faktor faktor tersebut bisa datang dari dalam atau diluar organisasi, begitu juga dalam konteks pelayanan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Weliana Halawa (Manager SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Menurut Ibu, apa saja faktor yang menghambat implementasi budaya organisasi di sini Serta Bagaimana cara Ibu mengatasi hambatan tersebut ? Pada hari** Senin, Tanggal 1 Juli 2024 **beliau mengatakan bahwa:**

*“Faktor internal mungkin berasal dari resistensi terhadap perubahan dari beberapa karyawan yang sudah lama bekerja di sini dan bahkan adanya konflik internal antar karyawan serta kurangnya pemahaman mendalam dari beberapa karyawan mengenai nilai-nilai budaya organisasi. Sementara faktor eksternal bisa berasal dari tekanan target kerja yang kadang membuat karyawan lebih fokus pada hasil daripada proses dan situasi yang tidak terduga, yang kadang membuat karyawan lupa menerapkan nilai-nilai tersebut. Untuk mengatasi hambatan Kami sebisa mungkin menyempatkan waktu untuk mengadakan diskusi atau pengarahan langsung dan sosialisasi mengenai nilai-nilai budaya organisasi. Dan untuk penyelesaian konflik saya sebisa mungkin me mediasi antara karyawan yang bersangkutan . Selain itu, kami juga selalu mengingatkan karyawan akan pentingnya nilai-nilai ini dalam setiap briefing yang di pandu oleh Supervisor sebelum memulai kerja.”*

**Selanjutnya, Ibu WH menjelaskan lagi bahwa :**

*“...dan untuk mengatasi perbedaan individu di antara karyawan dalam penerapan nilai-nilai budaya organisasi, Saya mencoba untuk mengenali kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan, lalu memberikan pengarahan dan bimbingan yang sesuai. Kami juga mendorong komunikasi terbuka agar setiap karyawan merasa didengarkan dan dihargai...”*  
(Wawancara Dengan Ibu WH, 1 Juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Emy Christina Dachi (Supervisor SPBU) Sebagai Informan Kunci. Dengan Pertanyaan: **Menurut Ibu, apa saja faktor yang menghambat implementasi budaya organisasi di sini ? Pada hari** Rabu, Tanggal 3 Juli 2024 **beliau mengatakan bahwa:**

*“Faktor internal yang sering kali menghambat implementasi budaya organisasi di SPBU ini adalah perbedaan latar belakang dan usia karyawan. Karyawan yang lebih muda cenderung lebih agresif dan terbuka terhadap perubahan, sementara karyawan yang lebih senior bisa lebih konservatif dan sulit menerima perubahan. Selain itu, ada juga masalah komunikasi antar karyawan, di mana beberapa orang mungkin kurang memahami pentingnya budaya organisasi dan bagaimana itu diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi tantangan adalah tekanan dari pelanggan yang beragam dan terkadang sulit dihadapi. Misalnya, ada pelanggan yang tidak sabar atau tidak mengikuti aturan, yang bisa mempengaruhi moral dan kinerja karyawan. Selain itu, persaingan dari SPBU lain yang mungkin memiliki sistem yang lebih modern atau lebih cepat juga menjadi faktor eksternal yang perlu diatasi. ”*

**Selanjutnya, Ibu ED menjelaskan lagi bahwa :**

*“...untuk mengatasi hambatan Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, langkah pertama yang saya ambil adalah memperkuat komunikasi dan*

pemahaman antar karyawan melalui briefing rutin dan. Saya juga mendorong keterbukaan dan memberikan dukungan moral kepada karyawan, terutama dalam menghadapi situasi sulit. Selain itu, kami terus melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi pelayanan agar tetap kompetitif di tengah persaingan eksternal. Dan Saya juga sering berdiskusi dengan atasan yaitu Manager....”

5 Wawancara Dengan Ibu ED, 1 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Agustin

**Hasna Hati Gea (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Bagi saya, hambatan terbesar dalam implementasi budaya organisasi adalah ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai-nilai tersebut di antara karyawan. Ada kalanya nilai-nilai seperti kerja sama tim dan integritas dijunjung tinggi, tetapi ada juga saat-saat ketika tekanan pekerjaan atau konflik pribadi menyebabkan nilai-nilai ini diabaikan. Selain itu, adanya perbedaan latar belakang, seperti perbedaan usia dan pengalaman kerja, kadang-kadang membuat sulit untuk mencapai kesepakatan yang sama tentang bagaimana budaya organisasi harus diterapkan. Dan pada saat-saat tertentu, terutama saat SPBU sedang sangat sibuk atau dalam situasi darurat, fokus pada kecepatan dan efisiensi bisa mengesampingkan nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan...”

5 Wawancara dengan Ibu AG, 5 Juli 2024 )

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Titus Rizki Anwar Halawa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Tekanan untuk mencapai target kerja seperti mengejar profit ditambah lagi saat Antrean panjang sering kali membuat beberapa 70 ari kami lebih fokus pada penyelesaian tugas dengan cepat daripada memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi. Contoh misal saat pertukaran Sift ada beberapa karyawan yang terkadang masih terlambat dan kurang disiplin waktu .Selain itu, komunikasi yang kurang efektif antar karyawan juga dapat menjadi penghambat, terutama jika ada perbedaan cara pandang atau kepentingan pribadi yang mempengaruhi kerja sama tim....”

5 Wawancara Dengan Saudara TH, 6 Juli 2024)

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan saudara

**Nur Delima Harefa (Operator SPBU) Sebagai Informan pendukung menerangkan bahwa :**

“...Menurut saya, salah satu Salah satu faktor internal yang menurut saya menghambat adalah perbedaan tingkat pengalaman dan keahlian antar karyawan. Ada karyawan yang lebih senior dan sudah terbiasa dengan cara kerja lama, sementara yang lebih muda lebih cepat beradaptasi dengan perubahan. Kebijakan dari owner yang kadang secara tiba tiba berubah Ini kadang menyebabkan ketidakseimbangan dalam tim kerja. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi tantangan adalah lingkungan persaingan yang semakin ketat, di mana SPBU lain mungkin memiliki teknologi atau layanan yang lebih baik, membuat kami harus bekerja ekstra untuk tetap kompetitif, Selain itu, kondisi ekonomi yang fluktuatif juga bisa mempengaruhi jumlah pelanggan dan tingkat permintaan. Untuk mengatasi ini, saya berusaha untuk selalu terbuka terhadap perubahan dan terus belajar dari pengalaman rekan kerja yang lebih senior. (Wawancara Dengan Saudara ND, 6 Juli 2024)

<sup>20</sup> Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi nilai-nilai budaya organisasi menghadapi berbagai hambatan, baik internal maupun eksternal. Hambatan internal yang dominan meliputi resistensi terhadap perubahan, perbedaan latar belakang dan usia karyawan, serta ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai-nilai budaya organisasi. Karyawan senior cenderung lebih sulit menerima perubahan, sementara perbedaan pandangan dan komunikasi yang kurang efektif sering kali menghambat kerja sama tim. Selain itu, tekanan untuk mencapai target kerja dan situasi darurat sering membuat karyawan lebih fokus pada hasil daripada proses, sehingga mengesampingkan nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan.

Di sisi eksternal, tantangan datang dari tekanan pelanggan yang beragam, persaingan dengan SPBU lain yang lebih modern, serta kondisi ekonomi yang fluktuatif. Pelanggan yang tidak sabar atau sulit dihadapi dapat memengaruhi moral dan kinerja karyawan, sementara persaingan dan perubahan kebijakan yang tiba-tiba menuntut adaptasi cepat dari tim.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, para manajer dan supervisor di SPBU ini mengandalkan komunikasi terbuka, pengarahan rutin, dan mediasi konflik antar karyawan. Mereka juga mendorong keterbukaan terhadap perubahan dan memberikan dukungan moral, sambil terus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi pelayanan agar tetap kompetitif. Selain itu, mereka berupaya mengenali kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan untuk memberikan bimbingan yang sesuai, serta mendorong pelatihan dan sosialisasi berkelanjutan untuk memperkuat penerapan budaya organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa meskipun ada banyak tantangan, dengan strategi yang tepat, hambatan dalam implementasi budaya organisasi dapat diatasi, sehingga mendukung peningkatan mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan di SPBU.

### **4.3 Pembahasan**

Setelah mendapatkan beberapa informasi melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah peneliti laksanakan dari informan yakni Informan Kunci Manager SPBU 14.228.352, Informan Utama yaitu Supervisor SPBU 14.228.352 dan keempat karyawan bagian operator SPBU sebagai informan pendukung, maka dapat diambil sebuah pembahasan permasalahan, diantaranya:

#### **4.3.1 Bagaimana implementasi budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli?**

budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli telah mengalami perkembangan yang signifikan. Nilai-nilai seperti kerja sama tim, integritas, tanggung jawab, kedisiplinan, keamanan, kebersihan, dan pelayanan pelanggan yang unggul telah menjadi landasan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas pelayanan. Awalnya, fokus utama berada pada efisiensi operasional, namun

kini telah bergeser ke arah pembentukan budaya organisasi yang kuat untuk mendukung mutu pelayanan yang lebih baik.

Peran kepemimpinan dari manajer dan supervisor sangat penting dalam memantau dan memastikan implementasi nilai-nilai budaya organisasi berjalan secara kontinu dan sesuai dengan mutu pelayanan yang diharapkan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki nilai-nilai budaya yang jelas cenderung lebih termotivasi dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan, kepercayaan, dan kepuasan pelanggan.

Namun, implementasi budaya organisasi ini juga menghadapi berbagai tantangan, terutama perbedaan latar belakang, usia, dan karakteristik individu karyawan. Perbedaan cara pandang antara karyawan yang lebih muda dan lebih tua, serta tekanan dalam mencapai target perusahaan, menambah kompleksitas dalam penerapan nilai-nilai budaya organisasi. Meski demikian, melalui komunikasi yang efektif dan bimbingan berkelanjutan, SPBU ini berhasil mengatasi sebagian besar tantangan tersebut.

Secara keseluruhan, budaya organisasi yang diterapkan dengan baik, didukung oleh kepemimpinan yang efektif, berperan penting dalam meningkatkan mutu pelayanan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Konsistensi dalam implementasi, bersama dengan peningkatan fasilitas dan pelatihan yang memadai, akan terus memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan pelanggan.

#### 4.3.2 Bagaimana hubungan antara implementasi budaya organisasi dengan mutu pelayanan karyawan di SPBU tersebut ?

Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis bagaimana implementasi budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli berpengaruh terhadap mutu pelayanan karyawan. Beberapa aspek utama yang diamati meliputi kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim, reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik.

1. **Kesadaran Diri:** Kesadaran diri karyawan menjadi fondasi utama dalam pelayanan, dimana pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahan

pribadi membantu dalam memberikan layanan yang lebih baik. Meskipun ada tantangan dalam pengembangannya, evaluasi rutin dan bimbingan dari supervisor membantu meningkatkan kesadaran diri, yang berdampak positif pada kualitas pelayanan.

2. **Keagresifan:** Tingkat keagresifan karyawan beragam, dengan beberapa karyawan yang sangat proaktif dan lainnya lebih pasif. Keagresifan yang dikendalikan dengan profesionalisme dapat meningkatkan pengalaman pelanggan, sementara keagresifan yang tidak terkontrol dapat menurunkan kualitas pelayanan.
3. **Kepribadian:** Kepribadian karyawan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi mempermudah dalam memberikan pelayanan yang memuaskan. Sikap ramah, sabar, dan responsif berkontribusi positif terhadap interaksi dengan pelanggan dan kualitas pelayanan yang diberikan.
4. **Performa:** Performa karyawan yang baik sering kali berasal dari penerapan nilai-nilai budaya organisasi, dimana kedisiplinan dan kepatuhan terhadap prosedur menjadi indikator utama. Karyawan menunjukkan kesadaran untuk terus belajar dan berkembang, yang tercermin dalam peningkatan performa mereka.
5. **Orientasi Tim:** Kerjasama tim yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi kerja dan kepuasan pelanggan. Meskipun ada tantangan dalam perbedaan latar belakang, komunikasi terbuka dan saling membantu dalam tim terbukti efektif dalam meningkatkan mutu pelayanan.
6. **Reliabilitas:** Reliabilitas layanan sangat bergantung pada penerapan prosedur kerja yang ketat dan pengawasan rutin. Karyawan menunjukkan komitmen tinggi dalam menjaga keakuratan dan konsistensi pelayanan, yang berperan penting dalam membangun kepercayaan pelanggan.
7. **Responsivitas:** Implementasi budaya organisasi yang mendukung proaktivitas dan komunikasi terbuka mendorong karyawan untuk tanggap dan teliti dalam merespons kebutuhan pelanggan.

Responsivitas ini berkontribusi signifikan terhadap mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan.

8. **Assurance (Jaminan):** Jaminan layanan yang baik didukung oleh prosedur operasional yang ketat, pengawasan, dan pelatihan berkelanjutan. Hal ini menciptakan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas dan konsistensi layanan yang diberikan.
9. **Empati:** Empati dalam pelayanan pelanggan berperan penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan. Karyawan yang terlatih untuk berkomunikasi dengan baik dan menunjukkan empati mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
10. **Tangibles (Bukti Fisik):** Kebersihan dan penampilan fasilitas menjadi aspek vital dalam membentuk persepsi pelanggan tentang kualitas layanan. Pemeliharaan rutin dan tanggung jawab karyawan dalam menjaga kebersihan dan penampilan fasilitas mendukung pelayanan yang profesional dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa implementasi budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan signifikan dengan mutu pelayanan karyawan. Setiap aspek yang diamati berkontribusi dalam menciptakan pelayanan yang konsisten, akurat, dan memuaskan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi SPBU.

#### 4.3.2. Apa saja faktor-faktor yang menghambat implementasi Budaya Organisasi sehingga berdampak pada mutu pelayanan karyawan di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli ?

Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi, peneliti mengidentifikasi sejumlah faktor internal dan eksternal yang menjadi hambatan dalam implementasi nilai-nilai budaya organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli. Hambatan-hambatan ini dapat mengganggu upaya manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dengan budaya organisasi yang diinginkan.

##### 1. Faktor Internal

- *.Resistensi terhadap Perubahan Karyawan* : terutama yang sudah senior, menunjukkan resistensi atau penolakan terhadap perubahan

yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai budaya baru. Resistensi terhadap perubahan adalah hal yang umum dalam organisasi, terutama ketika perubahan tersebut dianggap mengganggu rutinitas atau kebiasaan yang telah terbentuk lama. Karyawan senior sering kali memiliki cara kerja yang sudah mapan, dan mereka mungkin merasa tidak nyaman atau khawatir dengan perubahan yang diusulkan, yang dapat mengakibatkan penolakan secara sadar atau tidak sadar terhadap nilai-nilai budaya baru. Peneliti mencatat bahwa hal ini menghambat penerapan budaya organisasi yang diinginkan, karena karyawan senior mungkin kurang mendukung atau bahkan mengabaikan upaya tersebut.

- Perbedaan Latar Belakang dan Usia Karyawan : Terdapat perbedaan dalam latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan usia di antara karyawan yang mempengaruhi penerapan nilai-nilai budaya organisasi. Perbedaan latar belakang dan usia dapat menyebabkan perbedaan dalam pandangan, nilai, dan pendekatan kerja. Karyawan yang lebih muda mungkin lebih terbuka terhadap inovasi dan nilai-nilai baru, sementara karyawan yang lebih senior mungkin lebih konservatif. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan dalam penerapan nilai-nilai budaya organisasi, karena tidak semua karyawan memiliki pemahaman atau komitmen yang sama terhadap nilai-nilai tersebut. Selain itu, perbedaan ini juga bisa memengaruhi komunikasi dan kolaborasi antar karyawan, yang pada gilirannya menghambat implementasi budaya organisasi secara menyeluruh.
- Ketidakkonsistenan dalam Penerapan Nilai-Nilai Budaya : Ada ketidakkonsistenan dalam bagaimana nilai-nilai budaya organisasi diterapkan di lapangan, terutama ketika karyawan menghadapi tekanan untuk mencapai target atau dalam situasi darurat. Dalam praktiknya, karyawan sering kali lebih fokus pada hasil kerja daripada proses atau nilai-nilai yang seharusnya dijunjung tinggi. Tekanan untuk memenuhi target atau menghadapi situasi mendesak dapat membuat karyawan mengesampingkan nilai-nilai budaya organisasi.

Ketidakkonsistenan ini dapat merusak upaya manajemen untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang kuat, karena karyawan mungkin hanya mengikuti nilai-nilai tersebut ketika situasi memungkinkan, bukan sebagai bagian dari kebiasaan sehari-hari.

## 2. Faktor External

- Tekanan dari Pelanggan Pelanggan yang memiliki berbagai karakter, termasuk yang tidak sabaran atau sulit dihadapi, dapat memengaruhi moral dan kinerja karyawan. Pelayanan pelanggan merupakan bagian penting dari operasi SPBU, dan karyawan sering kali harus berinteraksi dengan pelanggan yang menuntut atau memiliki ekspektasi tinggi. Tekanan ini bisa membuat karyawan stres dan mengalihkan fokus mereka dari penerapan nilai-nilai budaya organisasi ke upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secepat mungkin. Akibatnya, standar budaya yang seharusnya dijalankan mungkin tidak diterapkan secara konsisten, terutama ketika karyawan merasa tertekan untuk segera menyelesaikan pekerjaan.
- Persaingan dengan SPBU Lain : Persaingan dengan SPBU lain yang lebih modern dan memiliki layanan atau fasilitas lebih baik menciptakan tekanan untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Dalam konteks persaingan, SPBU yang lebih modern mungkin menawarkan layanan yang lebih menarik bagi pelanggan, seperti fasilitas tambahan atau teknologi yang lebih canggih. SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli harus berupaya untuk tetap kompetitif di tengah persaingan ini. Namun, tekanan untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan persaingan bisa mengganggu fokus karyawan pada penerapan nilai-nilai budaya organisasi, terutama jika inovasi tersebut tidak selaras dengan budaya yang ada.

**KESIMPULAN DAN SARAN****5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli, maka dapat diambil kesimpulan dari hasil analisa penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, sebagai berikut:

1. Implementasi Budaya Organisasi di SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli telah berjalan dengan nilai-nilai seperti kerja sama tim, integritas, dan kedisiplinan menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas pelayanan. Perubahan fokus dari efisiensi operasional menuju penguatan budaya organisasi menunjukkan peran vital budaya dalam mendukung mutu pelayanan.
2. Implementasi budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan mutu pelayanan karyawan. Aspek-aspek seperti kesadaran diri, kepribadian, performa, dan kerja sama tim, sangat dipengaruhi oleh penerapan budaya organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan berbudaya cenderung lebih responsif, andal, dan empatik dalam melayani pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Hambatan dalam Implementasi Budaya Organisasi: Meskipun ada kemajuan, implementasi budaya organisasi di SPBU ini masih menghadapi beberapa hambatan signifikan. Hambatan internal seperti resistensi terhadap perubahan, perbedaan latar belakang dan usia karyawan, serta ketidakkonsistenan dalam penerapan nilai-nilai budaya menjadi tantangan utama. Hambatan eksternal seperti tekanan dari pelanggan dan persaingan dengan SPBU lain juga mempengaruhi konsistensi penerapan budaya organisasi.
4. Kepemimpinan yang efektif dari manajer dan supervisor menjadi kunci dalam mengatasi berbagai hambatan dalam implementasi budaya

organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, bimbingan berkelanjutan, dan pengawasan yang ketat, sebagian besar tantangan dapat diatasi. Konsistensi dalam implementasi budaya, didukung oleh pelatihan dan peningkatan fasilitas, berperan penting dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan mutu pelayanan.

## 5.2 **Saran**

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat memberikan saran yang bersifat membangun demi kemajuan Budaya Organisasi SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli berdasarkan hasil yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Disarankan agar SPBU 14.228.352 Dachi Kota Gunungsitoli terus meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan, terutama dalam hal implementasi nilai-nilai budaya organisasi. Pelatihan yang fokus pada pengembangan kesadaran diri, komunikasi, dan empati akan membantu karyawan dalam memberikan pelayanan yang lebih berkualitas dan konsisten.
2. Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, diperlukan pendekatan yang lebih inklusif, khususnya bagi karyawan senior. Melibatkan mereka dalam proses perubahan dan memberikan dukungan yang diperlukan akan membantu mengurangi penolakan dan meningkatkan partisipasi dalam penerapan budaya organisasi yang baru.
3. Mengingat pentingnya kerja sama tim dalam meningkatkan mutu pelayanan, disarankan agar SPBU ini memperkuat komunikasi antar karyawan. Kegiatan-kegiatan yang mendorong kolaborasi Tim misalnya kegiatan Outdoor tahunan seperti aktifitas team Building mungkin jadi opsi yang baik untuk di pertimbangkan lebih lanjut oleh manajemen di SPBU sehingga tercipta orientasi tim yang sehat, harmonis dan saling pengertian antar karyawan dengan latar belakang yang berbeda dapat membantu mengurangi perbedaan pandangan dan meningkatkan efektivitas tim.
4. Disarankan agar manajemen SPBU memperhatikan beberapa pengembanaan fasilitas seperti penambahan mesin pompa dispenser

atau bisa penambahan jumlah pegawai. Hal ini akan menambah efisiensi memastikan bahwa upaya untuk tetap kompetitif Juga konsistensi dalam penerapan budaya organisasi, dan harus lebih sering mengetahui umpan balik dari pelanggan atau konsumen sehingga memastikan dan memperkuat posisi SPBU dalam memberikan pelayanan yang unggul.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin (2019 : 186) “*Budaya Organisasi*” Edisi ketiga UPP STIM YKPN Yogyakarta 55581.
- Atamimi, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Spbu Pohon Pule. *Soso-Q: Jurnal Manajemen*, 9(1), 64-75.
- Azmi (2021) Implementasi Budaya Organisasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun. *Jurnal Kemunting* , E-ISSN 2720-9113
- Barata AA, 2014, Dasar-Dasar Pelayanan Prima, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber daya Manusia. Jakarta: Prenada Media Group
- Chandra, G., & Tjiptono, F. (2016). Service, quality dan satisfaction. Edisi Keempat, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Carmiasih, C., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Pelatihan Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Dimediasi Komitmen Organisasi Pada Juru Pelihara Dan Satuan Pengamanan (Satpam) Di Kawasan Cagar Budaya Muara Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(03), 541-651.
- Edison, Emron.,Yoni Anwar dan Komariyah. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Edison, Emron, Anwar, Yohny, & Imas. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi). Bandung: Alfabeta.
- Ernawan, Erni R. 2018. Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Fitri, k. A. (2022). Analisis kualitas pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada spbu 6470702 liang anggang (doctoral dissertation, universitas islam kalimantan mab)

- Fitri, K. A. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Pada Spbu 6470702 Liang Anggang (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Kalimantan Mab).
- Gofur, A. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan harga terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 37–44.
- Gunara, T., & Sudiby, U. H. (2016). *Marketing Muhammad: Strategi Bisnis nabi Muhammad dalam Memenangkan Persaingan Pasar*. Bandung: Takbir Publishing House.
- Handayani, S. R. (2017). Pengaruh kualitas pelayanan pasti pass di SPBU 44.522. 20 Bangsri Kabupaten Brebes (cv. berkah) terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Strategik*, 2(1).
- Judiari, Josina, 2015. Psikologi Konsumen. Buku Ajar (tidak dipublikasikan)
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran jilid 1 (12th ed.)*. Erlangga.
- Kreitner. 2010. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York
- Krisnawati, S. N. (2016). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan SPBU No. 64.751. 15 Samarinda. *E Journal Administrasi Bisnis*.
- Moenir, H.A.S. 2012. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ratminto & Winarsih, S. Atik. 2015. *Manajemen Pelayanan*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta : Salemba Empat
- Rachma Attamimi , Tamariska Paulina , 2021 Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di SPBU Pohon Pule. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Pattimura*

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Stamatis, D. H. (2018). *Total quality service: principles, practices, and implementation*. Routledge.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Tjiptono, Fandy, 2016, *Strategi Pemasaran, Edisi 2*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2012). *Pemasaran Strategik (2nd ed.)*. Andi Publisher.
- Wibowo, 2014 *Manajemen Kinerja*, Jakarta. Rajawali Pers.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.

# ANALISIS IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MUTU PELAYANAN KARYAWAN DI SPBU 14.228.352 DACHI KOTA GUNUNGSITOLI

---

ORIGINALITY REPORT

---

# 29%

SIMILARITY INDEX

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="https://123dok.com">123dok.com</a> Internet	612 words — 2%
2	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	474 words — 2%
3	<a href="https://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet	369 words — 1%
4	<a href="https://ejurnal.ppsdmmigas.esdm.go.id">ejurnal.ppsdmmigas.esdm.go.id</a> Internet	328 words — 1%
5	<a href="https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id">jurnalmahasiswa.unesa.ac.id</a> Internet	313 words — 1%
6	<a href="https://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet	289 words — 1%
7	<a href="https://elibrary.unikom.ac.id">elibrary.unikom.ac.id</a> Internet	283 words — 1%
8	<a href="https://journal.stieamkop.ac.id">journal.stieamkop.ac.id</a> Internet	261 words — 1%
9	<a href="https://dinastirev.org">dinastirev.org</a> Internet	249 words — 1%

---

10	<a href="http://journal.unismuh.ac.id">journal.unismuh.ac.id</a> Internet	236 words — 1%
11	<a href="http://ejournal.unsrat.ac.id">ejournal.unsrat.ac.id</a> Internet	228 words — 1%
12	<a href="http://repository.uhn.ac.id">repository.uhn.ac.id</a> Internet	198 words — 1%
13	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet	181 words — 1%
14	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet	177 words — 1%
15	<a href="http://eprints.unmas.ac.id">eprints.unmas.ac.id</a> Internet	172 words — 1%
16	<a href="http://ejurnal.universitaskarimun.ac.id">ejurnal.universitaskarimun.ac.id</a> Internet	158 words — 1%
17	<a href="http://j-innovative.org">j-innovative.org</a> Internet	157 words — 1%
18	<a href="http://repository.uinsaizu.ac.id">repository.uinsaizu.ac.id</a> Internet	143 words — 1%
19	<a href="http://repo.iainbatusangkar.ac.id">repo.iainbatusangkar.ac.id</a> Internet	131 words — < 1%
20	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet	116 words — < 1%
21	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet	103 words — < 1%

---

---

22	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet	92 words — < 1%
23	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet	91 words — < 1%
24	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet	81 words — < 1%
25	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet	74 words — < 1%
26	<a href="http://jonedu.org">jonedu.org</a> Internet	73 words — < 1%
27	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet	62 words — < 1%
28	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet	55 words — < 1%
29	<a href="http://eprints.untirta.ac.id">eprints.untirta.ac.id</a> Internet	54 words — < 1%
30	<a href="http://repository.stiewidyamanggalia.ac.id">repository.stiewidyamanggalia.ac.id</a> Internet	54 words — < 1%
31	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet	53 words — < 1%
32	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet	53 words — < 1%
33	<a href="http://vdocuments.site">vdocuments.site</a> Internet	52 words — < 1%

---

[pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)

34	Internet	51 words — < 1%
35	<a href="http://ejournal.uhn.ac.id">ejournal.uhn.ac.id</a> Internet	46 words — < 1%
36	<a href="http://journal.uc.ac.id">journal.uc.ac.id</a> Internet	45 words — < 1%
37	<a href="http://jptam.org">jptam.org</a> Internet	44 words — < 1%
38	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet	43 words — < 1%
39	<a href="http://journal.univetbantara.ac.id">journal.univetbantara.ac.id</a> Internet	38 words — < 1%
40	<a href="http://tipkerja.com">tipkerja.com</a> Internet	38 words — < 1%
41	<a href="http://openjournal.unpam.ac.id">openjournal.unpam.ac.id</a> Internet	37 words — < 1%
42	<a href="http://repository.widyatama.ac.id">repository.widyatama.ac.id</a> Internet	35 words — < 1%
43	<a href="http://repository.uinmataram.ac.id">repository.uinmataram.ac.id</a> Internet	34 words — < 1%
44	<a href="http://journal.thamrin.ac.id">journal.thamrin.ac.id</a> Internet	32 words — < 1%
45	<a href="http://repository.uksw.edu">repository.uksw.edu</a> Internet	31 words — < 1%
46	<a href="http://journal.unpak.ac.id">journal.unpak.ac.id</a>	

Internet

29 words — < 1%

47 repository.unuha.ac.id  
Internet

29 words — < 1%

48 repository.unj.ac.id  
Internet

27 words — < 1%

49 es.scribd.com  
Internet

26 words — < 1%

50 docobook.com  
Internet

25 words — < 1%

51 johannessimatupang.wordpress.com  
Internet

25 words — < 1%

52 publikasi.mercubuana.ac.id  
Internet

24 words — < 1%

53 repository.ut.ac.id  
Internet

24 words — < 1%

54 journal.iaipibandung.ac.id  
Internet

23 words — < 1%

55 repository.iainpalu.ac.id  
Internet

23 words — < 1%

56 media.neliti.com  
Internet

21 words — < 1%

57 jurnalsyntaxadmiration.com  
Internet

20 words — < 1%

58 repository.iainbengkulu.ac.id

Internet

20 words — < 1%

59 repository.uma.ac.id

Internet

20 words — < 1%

60 ejournal.stiepembnas.ac.id

Internet

19 words — < 1%

61 etd.unsam.ac.id

Internet

19 words — < 1%

62 Destiana Arinda, Ridho Riadi Akbar. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Gudang Fashion 26", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2024

Crossref

18 words — < 1%

63 Sulistyono Sulistyono. "Peningkatan Kompetensi Pelayanan Pelanggan Operator SPBU dan Dampaknya Terhadap Manajemen Bisnis Bahan Bakar Minyak", Majalah Ilmiah Swara Patra, 2021

Crossref

18 words — < 1%

64

karyatulisilmiahkesehatanlingkungan.blogspot.com

Internet

18 words — < 1%

65 ojs.unpatti.ac.id

Internet

18 words — < 1%

66 journal.amikveteran.ac.id

Internet

17 words — < 1%

67 repository.ar-raniry.ac.id

Internet

17 words — < 1%

68	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet	17 words — < 1%
69	<a href="http://www.plazainformasi.jogjaprov.go.id">www.plazainformasi.jogjaprov.go.id</a> Internet	17 words — < 1%
70	<a href="http://geograf.id">geograf.id</a> Internet	16 words — < 1%
71	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet	16 words — < 1%
72	<a href="http://library.binus.ac.id">library.binus.ac.id</a> Internet	16 words — < 1%
73	<a href="http://pdfcoffee.com">pdfcoffee.com</a> Internet	16 words — < 1%
74	<a href="http://adjhis.wordpress.com">adjhis.wordpress.com</a> Internet	15 words — < 1%
75	Anis Sholikhah, Abu Talkah. "Perspektif Kinerja Berbasis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi", Otonomi, 2021 Crossref	14 words — < 1%
76	<a href="http://eprints.bbg.ac.id">eprints.bbg.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
77	<a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%
78	<a href="http://interoperabilitas.perpusnas.go.id">interoperabilitas.perpusnas.go.id</a> Internet	14 words — < 1%
79	<a href="http://stiepasaman.ac.id">stiepasaman.ac.id</a> Internet	14 words — < 1%

80	<a href="https://download.garuda.ristekdikti.go.id">download.garuda.ristekdikti.go.id</a> Internet	13 words — < 1%
81	<a href="https://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet	12 words — < 1%
82	Asriani Asriani,, Sri Mintarti,, Saida Zainurossalamia ZA,. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2020 Crossref	11 words — < 1%
83	<a href="https://eprints.binadarma.ac.id">eprints.binadarma.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
84	<a href="https://eprints.uniska-bjm.ac.id">eprints.uniska-bjm.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
85	<a href="https://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet	11 words — < 1%
86	<a href="https://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
87	<a href="https://repository.helvetia.ac.id">repository.helvetia.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
88	<a href="https://repository.unja.ac.id">repository.unja.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
89	<a href="https://2skripsi.blogspot.com">2skripsi.blogspot.com</a> Internet	10 words — < 1%
90	<a href="https://artikelpendidikan.id">artikelpendidikan.id</a> Internet	10 words — < 1%

91	<a href="http://bangrusli.blogspot.com">bangrusli.blogspot.com</a> Internet	10 words — < 1%
92	<a href="http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id">digilib.iain-palangkaraya.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
93	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Internet	10 words — < 1%
94	<a href="http://heniiswantari.blogspot.com">heniiswantari.blogspot.com</a> Internet	10 words — < 1%
95	<a href="http://journal.uinsgd.ac.id">journal.uinsgd.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
96	<a href="http://junaidy-chandra.blogspot.co.id">junaidy-chandra.blogspot.co.id</a> Internet	10 words — < 1%
97	<a href="http://lsupariwisata.com">lsupariwisata.com</a> Internet	10 words — < 1%
98	<a href="http://tr-ex.me">tr-ex.me</a> Internet	10 words — < 1%
99	Adita Maya Safira, Susie Perbawasari, Anwar Sani. "Proses Seleksi Lokasi Pada Program Pemberdayaan Kelompok Sadar Wisata di Kota Depok", Jurnal Penelitian Komunikasi, 2018 Crossref	9 words — < 1%
100	Anggit Priyo Wicaksono, Alfato Yusnar Kharismasyah. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Purwokerto", Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan, 2021 Crossref	9 words — < 1%

- 
- 101 Hendri Dunan, Desi Rahmawati, Appin Purisky Redaputri. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ANGKASA PURA I (Persero)", *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 2020  
Crossref 9 words — < 1%
- 
- 102 Ramdan Hidayat, Eggy Armand Ramdani, Tazkiyah Ainul Qolbi. "SHARIA-BASED MARKETING STRATEGIES FOR INCREASING HOUSING SALES IN THE CITY OF TASIKMALAYA", *Syari'ah Economics*, 2022  
Crossref 9 words — < 1%
- 
- 103 [dibuangsayangamat.blogspot.com](http://dibuangsayangamat.blogspot.com)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 104 [digilib.uns.ac.id](http://digilib.uns.ac.id)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 105 [e-renggar.kemkes.go.id](http://e-renggar.kemkes.go.id)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 106 [e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id](http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 107 [ejournal.stiesia.ac.id](http://ejournal.stiesia.ac.id)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 108 [konsultasiskripsi.com](http://konsultasiskripsi.com)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 109 [liasutandio.wordpress.com](http://liasutandio.wordpress.com)  
Internet 9 words — < 1%
- 
- 110 [pasjabar.com](http://pasjabar.com)  
Internet 9 words — < 1%

- 
- 111 [repositori.umsu.ac.id](https://repositori.umsu.ac.id) 9 words — < 1%  
Internet
- 
- 112 [repository.uhamka.ac.id](https://repository.uhamka.ac.id) 9 words — < 1%  
Internet
- 
- 113 [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) 9 words — < 1%  
Internet
- 
- 114 [www.slideshare.net](https://www.slideshare.net) 9 words — < 1%  
Internet
- 
- 115 Azhari Azhari, Moh. Mustofa, Retno Muslinawati, Erika Dwi Meisari, Erika Tri Setia Anggarista. "PERBAIKAN SISTEM OPERASIONAL USAHA TRAVEL SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN", Jurnal Abdi Masyarakat, 2024 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 116 Husnul Khotimah. "Metode Pembelajaran PAI bagi Anak Tunarungu di SDN Inklusi", Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES), 2018 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 117 Muhammad Kiki Andika, Muhatri Muhatri. "Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Security Terbaik Dengan Metode Fuzzy Tahani Dan Simple Additive Weighting PT. Lionguard Primatama Indonesia", Da'watuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting, 2023 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 118 Naerul Edwin Kiky Aprianto. "PERAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI PERSPEKTIF ISLAM", El-jizya : Jurnal Ekonomi Islam, 2017 8 words — < 1%  
Crossref

119 Vembria Rose Handayani, Indah Sulistyowati, Elly Muningsih. "SISTEM INFORMASI PENJUALAN BIBIT DURIAN BERBASIS WEB PADA KELOMPOK TANI MAJU MAKMUR DESA ALASMALANG", Bianglala Informatika, 2020

Crossref

8 words — < 1%

120 Yuli Puspita Sari. "Pola Komunikasi Antarbudaya di Kelurahan Kampung Jawa Kecamatan Curup Tengah Kabupaten Rejang Lebong", Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 2019

Crossref

8 words — < 1%

121 [ahalim180679.blogspot.com](http://ahalim180679.blogspot.com)

Internet

8 words — < 1%

122 [aimixconcreteblockmachine.com](http://aimixconcreteblockmachine.com)

Internet

8 words — < 1%

123 [amos.ugm.ac.id](http://amos.ugm.ac.id)

Internet

8 words — < 1%

124 [artikel.ubl.ac.id](http://artikel.ubl.ac.id)

Internet

8 words — < 1%

125 [askepdankesehatan.blogspot.com](http://askepdankesehatan.blogspot.com)

Internet

8 words — < 1%

126 [beritaliga.com](http://beritaliga.com)

Internet

8 words — < 1%

127 [ejurnal.unisri.ac.id](http://ejurnal.unisri.ac.id)

Internet

8 words — < 1%

128 [eprints.umpo.ac.id](http://eprints.umpo.ac.id)

Internet

8 words — < 1%

129 [eprints.unsri.ac.id](http://eprints.unsri.ac.id)

	Internet	8 words — < 1%
130	<a href="http://journal.unpas.ac.id">journal.unpas.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
131	<a href="http://journal.ustjogja.ac.id">journal.ustjogja.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
132	<a href="http://jurnal.adai.or.id">jurnal.adai.or.id</a> Internet	8 words — < 1%
133	<a href="http://jurnal.uisu.ac.id">jurnal.uisu.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
134	<a href="http://jurnal.wima.ac.id">jurnal.wima.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
135	<a href="http://nontonfilmsemi18.blogspot.com">nontonfilmsemi18.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
136	<a href="http://projects.co.id">projects.co.id</a> Internet	8 words — < 1%
137	<a href="http://ramdanimnoor.blogspot.com">ramdanimnoor.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
138	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id">repo.uinsatu.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
139	<a href="http://repositori.uma.ac.id">repositori.uma.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
140	<a href="http://repository.ekuitas.ac.id">repository.ekuitas.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
141	<a href="http://repository.iaimsinjai.ac.id">repository.iaimsinjai.ac.id</a>	

Internet

8 words — < 1%

142 repository.uinsu.ac.id  
Internet

8 words — < 1%

143 repository.umy.ac.id  
Internet

8 words — < 1%

144 repository.unisba.ac.id  
Internet

8 words — < 1%

145 repository.upstegal.ac.id  
Internet

8 words — < 1%

146 sdmenden1.blogspot.com  
Internet

8 words — < 1%

147 spbu-klahang.blogspot.com  
Internet

8 words — < 1%

148 vindastri.blogspot.com  
Internet

8 words — < 1%

149 vnexplorer.net  
Internet

8 words — < 1%

150 webicdn.com  
Internet

8 words — < 1%

151 www.adb.org  
Internet

8 words — < 1%

152 www.damar.co.id  
Internet

8 words — < 1%

153 www.hotcourses.co.id

Internet

8 words — < 1%

154 [www.mediaprofesi.com](http://www.mediaprofesi.com)

Internet

8 words — < 1%

155 [zadoco.site](http://zadoco.site)

Internet

8 words — < 1%

156 Makmur Syukri, Fachruddin Fachruddin, Isma Hayati Dalayisma, Sulasmi Sulasmi. "Sistem Pengembangan dan Pemberdayaan Budaya Organisasi di MIS Al-Iqro'", *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 2023

Crossref

7 words — < 1%

157 Herman Herman, Eris Delia. "Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bogor", *Jurnal Soshum Insentif*, 2019

Crossref

6 words — < 1%

158 S. Suharto, Puji Lestari. "PEMBELAJARAN EKSTRAKURIKULER PADUAN SUARA DI SMP NEGERI 2 SEMARANG", *Thesis Commons*, 2018

Publications

6 words — < 1%

159 [ejournal.uin-suka.ac.id](http://ejournal.uin-suka.ac.id)

Internet

6 words — < 1%

160 [repositori.ukdc.ac.id](http://repositori.ukdc.ac.id)

Internet

6 words — < 1%

161 [repository.dinamika.ac.id](http://repository.dinamika.ac.id)

Internet

6 words — < 1%

162 [zombiedoc.com](http://zombiedoc.com)

Internet

6 words — < 1%

---

EXCLUDE QUOTES      OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY   ON

EXCLUDE SOURCES      OFF

EXCLUDE MATCHES      OFF