

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Satu dekade setelah krisis moneter melanda perekonomian nasional, geliat bisnis pariwisata Kota Bandung makin meningkat. Data statistik Departemen Kebudayaan Seni dan Pariwisata yang rilis akhir tahun 2008 menyebutkan, Bandung merupakan ibukota propinsi dengan tingkat kunjungan wisata tertinggi di Pulau Jawa sepanjang kurun waktu 2005-2008. Beberapa faktor berperan dalam peningkatan arus wisata tersebut. Pertama, suasana alam kota Bandung relatif lebih sejuk tinimbang kota-kota propinsi lain seperti Jakarta, Semarang dan Jogjakarta. Kedua, sebagai ‘Paris van Java’, Bandung memiliki sudut-sudut eksotik yang tidak hanya bernilai sejarah, tetapi juga estetis. Ketiga, *bussines for fashion* terus berkembang di kota ini hingga menjadi daya tarik khusus bagi penduduk kelas menengah ke atas. Tidak heran jika Bandung mendapat julukan baru: *a town with bussines and leissure*. (www.budpar.go.id)

Kepala Dinas Pariwisata Kota Bandung, H.M. Askari Wirantaatmadja menyatakan, jumlah kunjungan wisata lokal dan internasional ke Bandung sejak tahun 2006 selalu melampaui target. Tahun 2006, wisatawan lokal yang berkunjung ke Bandung mencapai 2,5 juta orang, tahun 2007 sebanyak 3,5 juta orang dan tahun 2008 mencapai 6,5 juta orang dari target sebelumnya 6 juta orang. Lebih lanjut

Askari, jika dihitung berdasarkan waktu per minggu, jumlah kedatangan setiap pekan mencapai 50.000 orang, sedangkan peningkatan rata-rata pertahun sepanjang tahun 2005-2008 mencapai 2 juta orang. Dari Jumlah tersebut, 1,93 juta orang diantaranya wisatawan domestik dan sisanya merupakan turis mancanegara. (www.pikiranrakyat.com)

Kondisi di atas tentu saja berpengaruh terhadap sektor lain di sekitar bisnis pariwisata seperti penginapan atau perhotelan. Jasa perhotelan misalnya, dibutuhkan sebagai fasilitas penunjang, dan ikut mempengaruhi keberhasilan pemerintah memenuhi target kunjungan wisatawan. Sebagai penyedia layanan akomodasi, bisnis perhotelan senantiasa dituntut menyediakan servis prima dan berkualitas bagi konsumen. Tidak hanya karena persaingan industri jasa perhotelan semakin ketat, tetapi juga demi nama baik pelaku bisnis sendiri.

Sebagaimana orang banyak ketahui, perilaku konsumen modern yang semakin selektif dan kritis, memaksa pengusaha hotel harus tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan yang cenderung bergerak cepat dan sulit diramalkan. Dengan kata lain, kinerja, adaptasi, fasilitas yang disediakan bisnis perhotelan harus mampu mengimbangi tuntutan konsumen yang terus berkembang.

Hotel “X” Bandung merupakan salah satu pelaksana bisnis perhotelan yang ikut menikmati peningkatan jumlah wisata Kota Bandung, sekaligus bersaing mendapatkan untung lewat kepuasan dan kepercayaan konsumen. Hotel ini didirikan tahun 2002 dan saat ini telah berkualifikasi bintang tiga dengan jumlah fasilitas 77 kamar. Selain kamar, hotel “X” Bandung juga menyediakan fasilitas lainnya seperti

restaurant, meeting room, bar, convention hall (terbesar di Bandung), *laundry, room service* dan *parking area*.

Khusus terhadap fasilitas restoran, manajemen hotel “X” Bandung mempunyai standar pelayanan khusus yang berbeda dari standar pelayanan fasilitas lain. Hal ini didasarkan asumsi bahwa konsumen menempatkan kualitas layanan kebutuhan makan pada urutan kedua penilaian setelah kenyamanan kamar. Atau dengan kata lain fasilitas layanan makanan konsumen bukanlah sekadar pelengkap. Sementara pada sisi lain, pemenuhan kualitas layanan kebutuhan makan menjadi benefit khusus bagi manajemen hotel. Pertama, margin keuntungan yang lebih besar dari setiap produk makanan yang tersaji. Kedua, mendapatkan citra khusus sebagai penyedia jenis makanan dengan citra khusus. Ketiga, menjadi bahan pertimbangan bagi konsumen untuk menggelar event-event khusus di hotel “X” Bandung, terkait dengan kualifikasi layanan makanan yang memuaskan.

Unit kerja yang berperan khusus memenuhi kebutuhan dan penyediaan makanan di Hotel “X” Bandung adalah *Food and Beverages Department* (FB). Sebagai landasan operasional unit, manajemen hotel “X” merumuskan suatu visi FB sebagai berikut: “Hotel Bintang 3, Servis Bintang 5”. Sedangkan untuk mendorong dan memotivasi para karyawan unit ini, pihak manajemen juga menetapkan suatu misi yang terarah, yakni “Produktif, Inovatif dan Berkualitas”.

Kata ‘Produktif’ dalam misi tersebut berarti bahwa setiap karyawan FB selalu siap memberi pelayanan prima kepada para tamu dengan kualitas terbaik demi meningkatkan pendapatan, diimbangi dengan kualifikasi kerja yang terlatih sesuai

bidangnya. Sementara kata ‘Inovatif’ berarti setiap karyawan FB harus siap dan berani menghadapi setiap perubahan sesuai keinginan tamu atau tuntutan pasar. Sedangkan kata ‘Berkualitas’ berarti bahwa setiap karyawan harus berhasil menunjukkan kepada para tamu layanan berkualitas melalui produk dan kualitas servis.

FB sendiri terdiri dari beberapa jabatan yaitu *head waiter*, *captain*, *waiter/waitress*, dan *greeter*. *Job description* bagian *head waiter* adalah menguasai penyimpanan penggunaan *par stock*, meneliti laporan penjualan harian, mengawasi dan mengarahkan kelancaran pelayanan petugas kasir, dan mengawasi kelancaran penjualan dan servis terhadap konsumen. Sementara *Captain* bertugas memeriksa dan mengisi *log book*, menyusun *schedule waiter/waitress*, melakukan *briefing* sebelum dan sesudah operasional, memeriksa kesiapan operasional yang meliputi personel, peralatan dan lingkungan kerja, membantu *waiter/waitress* mengawasi dan menyajikan pesanan makanan dan minuman pada saat restoran sedang sibuk, bertanggung jawab terhadap pembayaran *bill* tamu dan menangani keluhan tamu apabila *waiter* tak mampu mengatasinya. Lalu *job description* unit *waiter/waitress* adalah menyiapkan kelengkapan teknis layanan, menyiapkan *set up Mise en place*, melengkapi kebutuhan servis dan memeriksa setiap bahan yang tidak tersedia, melakukan pelayanan langsung terhadap konsumen, mengambil pesanan konsumen untuk diteruskan ke unit *pantry/ kitchen*, menyajikan hidangan kepada konsumen atas pengaturan *captain*, membersihkan meja tamu atas koordinasi/pengaturan *captain* dan mengambil/ menyiapkan kebutuhan *linen napkin* dan *wares supplies*. Akhirnya, *job description* bagian *Greeter* adalah mempromosikan atau menjual (berbagai menu)

spesial, menerima reservasi atau pesanan konsumen (langsung ataupun *via telepon*), menghitung jumlah *cover per shift* dan *average per cover*, membantu *waiter/ waitress* menangani dan menyajikan pesanan pada saat restoran sedang sibuk, menghitung penjualan FB promo dan menjaga kebersihan area kerja dan *dining room*.

Melalui visi-misi serta *job description* di atas, tampaklah bahwa hotel “X” sangat *concern* terhadap kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Artinya, persaingan dan tujuan bisnis tidak serta merta membenamkan faktor *human interest*. Hal ini juga membuat hotel “X” berkepentingan memperoleh saran dari para konsumen atas setiap layanan pegawai FB.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap manajer FB mengenai hasil lembar saran pada tahun 2008, mengemukakan bahwa konsumen yang merasakan kurang puas atas pelayanan yang diberikan diakibatkan oleh karyawan yang sering merasa kewalahan dengan permintaan yang banyak sedangkan *man power* yang tersedia kurang. Hal ini berdampak terhadap pelayanan yang memakan waktu yang lama. Manajer FB pun sering mengeluhkan ketika mengatasi masalah tersebut, ia harus meminta langsung kepada karyawan yang tidak bertugas untuk membantu rekan kerja lainnya yang membutuhkan. Jika ia tidak meminta secara langsung maka mereka enggan untuk membantu karena merasa bukan merupakan kewajiban mereka untuk bekerja.

Selain itu, terkadang beberapa karyawan sering membawa permasalahan pribadinya selama bekerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka yaitu kurang memberikan keramahan seperti yang diharapkan oleh pelanggan dan lupa

terhadap pesanan tamu. Hal ini tentu dapat berpengaruh terhadap image yang dimiliki Hotel “X” yang tidak mencerminkan kualitas pelayanan yang terbaik seperti ditawarkan oleh Hotel “X” dalam visi dan misinya.

Para konsumen pun sering mengeluhkan bahwa kebersihan dari restaurant seperti kebersihan meja kurang terjaga. Hal ini menyebabkan konsumen merasa kurang nyaman selama makan di restaurant hotel “X” tersebut. Manajer FB pun mengatakan terkadang sering terjadi *misscommunication* antara waitrees dengan tamu misalnya kesalahan dalam memberikan pesanan makanan. Hal ini dapat diakibatkan karena kurangnya pengetahuan waitress mengenai menu-menu yang disediakan oleh Hotel “X”. Hal ini juga disadari sepenuhnya oleh pengelola hotel “X”, hingga mereka melakukan beberapa langkah untuk minimal untuk mengurangi keluhan-keluhan ketidakpuasan tersebut. Langkah-langkah yang dimaksud, diantaranya adalah meningkatkan *skill, training* untuk *product knowledge* dan studi banding ke hotel di luar dan di Kota Bandung yang dinilai memiliki standar pelayanan lebih baik. Dengan upaya itu, para karyawan diharapkan dapat memperbaiki pelayanan yang kurang memuaskan.

Terkait upaya ini, manajer HRD Hotel “X” menyatakan bahwa sebagian besar karyawan hotel “X” memiliki minat yang cukup besar mengikuti *training* dan studi banding tersebut. Partisipasi mereka dalam kegiatan tersebut diharapkan mencapai tingkat 100%. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 orang karyawan mengatakan bahwa 2 orang karyawan mengikuti training bertujuan untuk menambah ilmu pengetahuan agar dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik lagi terhadap

perusahaan namun sisanya 3 orang bertujuan hanya untuk memperkaya diri dalam melamar pekerjaan lain.

Dalam hal kedisiplinan jam kerja, sebagian besar karyawan FB sering melakukan keterlambatan kerja baik pada saat jam masuk kerja dan mencari waktu bersantai pada saat waktu bekerja. Disela-sela pekerjaannya, manajer FB sering melihat beberapa karyawan yang terlihat bersantai bahkan bermain *games*. Dengan kondisi karyawan yang seperti itu, ia sering melakukan kontrol terhadap kinerja para karyawannya pada saat jam kerja berlaku.

Secara ideal maupun praktis, untuk menjalankan fungsinya, FB tidak dapat bekerja sendiri, namun melibatkan unit kerja lain seperti *front office*, *housekeeping* dan *accounting*. Kerja sama dengan unit-unit kerja tersebut menunjukkan tingginya kebutuhan kolektifitas supaya tugas/pekerjaan terselesaikan dengan baik.

Untuk mendeteksi keluhan pegawai unit lain atas kinerja pegawai FB, peneliti melakukan wawancara dengan manajer *front office*. Hasilnya, terungkap bahwa pegawai FB sering terlambat mengirim makanan hingga tamu melontarkan keluhan pada bagian *front office*. Selain itu, beberapa tamu juga pernah mengungkapkan perasaan kecewa karena makanan yang dipesan ternyata diganti tanpa persetujuan konsumen. Hal ini mengakibatkan *front office* menjadi sasaran keluhan.

Hasil dari situasi tersebut menggambarkan bahwa agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan, dibutuhkan perilaku-perilaku lain yang tidak tercermin dalam *jobdescription*-nya saja dimana perilaku-perilaku tersebut dapat menguntungkan organisasi sehingga berjalan secara efektif dan efisien. Organ (1988) mengungkapkan bahwa Perilaku ini disebut sebagai

Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB adalah perilaku individu yang bebas diluar dari tugasnya (*jobdescription*) dan tidak dipaksakan, tidak diarahkan atau secara eksplisit dikenali oleh formal *reward* namun perilaku ini dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari organisasi (Organ 1988:3). Pegawai FB yang memiliki OCB yang tinggi akan terdorong untuk mencerminkan perilaku kerja memberikan bantuan pada rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaannya atau pekerjaan yang *overload*, tidak banyak mengambil waktu beristirahat berlebihan, melaksanakan tugas tanpa dimintai terlebih dahulu, tidak banyak mengeluh mengenai kondisi perusahaan sehingga dapat mentolerir setiap situasi kerja yang tidak menguntungkan, selalu berusaha untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan perusahaan untuk kepentingan perusahaan, mencoba menjaga image perusahaan dimata *customer* ataupun masyarakat umum, dan lain-lain (Podsakoff, Mackenzie, Moorman dan Fetter, 1990. dalam Organ 2006).

OCB pun dapat memberikan sumbangan peningkatan sosial dalam ruang lingkup keseluruhan organisasi (Organ, 1988). Adanya OCB yang tinggi pada setiap karyawan diharapkan berdampak baik bagi pelayanan terhadap customer. Karyawan FB diharapkan lebih cakap, lebih responsif, lebih sigap dan ramah terhadap customer dalam menjalankan tugas dan tetap bertahan diperusahaan serta merasa bertanggungjawab atas keberhasilan perusahaan sehingga keluhan-keluhan yang diberikan customer terhadap pelayanan yang diberikan karyawan FB mungkin dapat dihindari.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan FB sebanyak 5 orang mengatakan bahwa beberapa rekan kerjanya sering melakukan gosip mengenai rekan kerja lainnya. Hal ini tentu saja mendorong perilaku karyawan yang selalu berelasi seperlunya dan mendorong terhadap rasa tidak perdulinya terhadap keadaan rekan kerja lainnya misalnya dalam perilaku saling tolong-menolong antar karyawan yang kurang tercipta.

Didukung pula dengan survey awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap sepuluh orang melalui kuesioner, didapatkan bahwa 30% memiliki kepedulian terhadap rekan kerjanya yang mengalami beban kerja yang berlebih dan mau menggantikan tugas rekan kerja yang absen tanpa dimintai oleh atasannya terlebih dahulu. Sisanya 70% memiliki kepedulian yang kurang terhadap karyawan lainnya yang memiliki beban kerja yang berlebihan karena merasa bukan merupakan tanggungjawabnya.

Kenyataan ini dapat menegaskan satu hal bahwa hubungan antarkaryawan FB sendiri berpotensi mengganggu pekerjaan secara maksimal. Salah satu contohnya telah diungkapkan di atas, yakni layanan makanan pegawai FB sering membutuhkan waktu yang terlalu lama menurut ukuran konsumen. Jika Karyawan FB memiliki perilaku OCB dalam menampilkan *performance* kerjanya maka kejadian ini mungkin dapat dihindari. Karyawan FB yang memiliki OCB tinggi akan menciptakan suasana positif dalam lingkungan kerja yang akan berpengaruh juga terhadap kinerja di ruang lingkup perusahaan secara keseluruhan (Organ,1988). Hal ini sesuai juga dengan salah satu manfaat dari OCB bahwa OCB dapat memelihara fungsi kelompok kerja

karena dapat meningkatkan semangat, moril (*morale*) dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok. Mereka terdorong untuk menampilkan perilaku tolong-menolong antar karyawan dan juga dapat mengurangi konflik dalam kelompok kerja mereka seperti mengurangi *misscommunication* antar rekan kerja ataupun dengan sub unit kerja lainnya.

Survey awal juga mengungkap fakta bahwa 50% karyawan FB merasa tidak puas dan mengeluhkan fasilitas, sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan. Hal ini menyebabkan tidak adanya kemauan untuk melampaui tanggung jawab karena merasa cukup melakukan pekerjaan sebatas *jobdescription* yang dimilikinya saja. Oleh karena itu ketidakpuasan ini berdampak terhadap kurangnya OCB yang dimiliki oleh karyawan FB. Selain itu, mereka pun sering mengeluhkan kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan terhadap teman rekan sekerja ataupun terhadap orang lain. Namun 50% lagi merasa cukup puas, dapat menerima situasi yang kurang ideal tanpa banyak mengeluh dan tetap berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin meskipun yang dilakukan bukan *jobdescription* yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan *Food and Beverage Department* (FB) sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1.2. Identifikasi masalah

Ingin mengetahui bagaimanakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Food and Beverage Department* (FB) di Hotel “X” Bandung.

1. 3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapat gambaran yang jelas mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Food and Beverage Department* (FB) di Hotel “X” Bandung

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui seperti apakah gambaran lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya pada karyawan *Food and Beverage Department* (FB) di Hotel “X” Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- a) Memberikan informasi kepada para peneliti lanjutan yang akan meneliti mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Food and Beverage Department* (FB) di Hotel “X” Bandung.
- b) Merupakan informasi tambahan untuk disiplin ilmu Psikologi khususnya pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- a) Memberikan masukan kepada manajer HRD Hotel “X” Kota Bandung mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan *Food and*

Beverage Department (FB) di Hotel “X” Bandung sehingga perusahaan dapat melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* terutama untuk karyawan yang memiliki OCB yang rendah.

- b) Memberikan informasi kepada karyawan FB mengenai gambaran OCB yang dimiliki, yang selanjutnya akan digunakan untuk mengembangkan diri agar dapat terus meningkatkan efektifitas perusahaan.
- c) Memberikan informasi kepada bagian HRD untuk dapat mengadakan training mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki karyawan.

1.5. Kerangka Pikir

Hotel “X” Bandung yang merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa akomodasi dan bergerak secara komersial. Sebagai penyedia layanan akomodasi, Hotel “X” Bandung senantiasa dituntut menyediakan servis prima dan berkualitas bagi konsumen. Dengan hotel berkualifikasi bintang 3, Hotel “X” berupaya memenuhi kebutuhan konsumen dengan memberikan fasilitas dan pelayanan yang berkualitas.

Khusus terhadap fasilitas restoran, manajemen hotel “X” Bandung mempunyai standar pelayanan khusus yang berbeda dari standar pelayanan fasilitas lain. Unit kerja yang berperan khusus memenuhi kebutuhan dan penyediaan makanan di Hotel “X” Bandung adalah *Food and Beverages*

Department (FB). Sebagai landasan operasional unit, manajemen hotel “X” merumuskan suatu visi FB sebagai berikut: “Hotel Bintang 3, Servis Bintang 5”. Sedangkan untuk mendorong dan memotivasi para pegawai unit ini, pihak manajemen juga menetapkan suatu misi yang terarah, yakni “Produktif, Inovatif dan Berkualitas”.

Visi dan misi diatas, menggambarkan bahwa setiap karyawan FB dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang tinggi yaitu melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan tugas (*job description*) secara efektif dan efisien. Namun dalam kenyataannya, suatu pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik apabila karyawan tidak memberikan perilaku ekstra ketika menyelesaikannya. Penelitian yang dilakukan oleh Dennis Organ (1990) menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menunjukkan kinerja yang baik adalah perusahaan dimana para karyawannya melakukan hal yang lebih daripada apa yang dituntut organisasi tersebut terhadap karyawannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi tidak hanya sebatas pengerjaan tugas yang telah dibebankan saja kepadanya.

Memberikan kontribusi pekerjaan “didas dan lebih dari” deskripsi formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang melebihi dari tuntutan pekerjaan (*job description*) yang dimilikinya, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* dan memberi kontribusi pada keefektifan

dan keefisienan fungsi organisasi (organ, 1988). Organ pun mengemukakan bahwa Perilaku OCB ini bukanlah merupakan perilaku yang spontan namun perilaku yang dilakukan secara sadar. Seorang karyawan yang memiliki OCB akan selalu mempertimbangkan perbuatannya yang dapat memberikan kontribusi terhadap keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

OCB dalam diri seorang karyawan FB Hotel “X” Bandung terdiri dari beberapa dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. (Podsakoff, Mackenzi, Moorman dan Fetter, 1990). *Altruism* adalah perilaku karyawan FB yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan yang bertujuan membantu rekan kerja lainnya di lingkungan Hotel “X” yang tampak sedang menghadapi masalah yang terkait dengan Hotel “X”. *Altruism* ini mencakup perilaku karyawan FB membantu rekan kerja lainnya tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi di *Food and Beverages Department* Hotel “X” Bandung yaitu menolong rekan sekerja yang sedang mengalami penumpukan permintaan *customer* tanpa dimintai oleh atasan terlebih dahulu, mau dengan sukarela menggantikan pekerjaan rekan kerja yang absen, mau mengarahkan dan membantu karyawan baru ketika kesulitan dalam memahami *jobdescription*-nya dan membantu *customer* yang membutuhkan bantuan.

Dimensi kedua, *constientiousness* adalah perilaku karyawan FB yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan, perilaku tersebut melebihi

persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan waktu yang ditetapkan oleh *Food and Beverages Department*. Perilaku karyawan FB yang menunjukkan dimensi *constientiousness* adalah tidak mengambil jam istirahat melebihi waktu yang telah ditetapkan, tidak mengambil waktu istirahat seperti bermain *games* pada saat jam kerja berlaku, tiba lebih awal untuk mempersiapkan diri sehingga dapat bekerja pada waktunya, mengikuti peraturan dan norma-norma yang berlaku di Hotel “X”.

Dimensi ketiga, *sportmanship* yaitu kemauan yang dimiliki karyawan FB untuk dapat bertoleransi terhadap situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Perilaku karyawan FB yang menunjukkan dimensi *sportmanship* adalah tidak membicarakan rekan kerja dibelakangnya (bergosip), menerima semua peraturan yang berlaku meskipun tidak sependapat sehingga tidak menjelek-jelekkan perusahaan terhadap sesama rekan kerja ataupun di luar lingkungan kerja, mengendalikan emosi ketika memiliki konflik dengan teman sekerja ataupun atasan kemudian mencari alternatif lain dengan membicarakannya dengan musyawarah dan bersabar ketika menangani keluhan dari *customer*.

Dimensi ke-empat, *courtesy* yaitu perilaku karyawan FB yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan rekan kerja lain. Perilaku karyawan FB yang menunjukkan dimensi *courtesy* adalah memperlakukan karyawan lain dengan hormat serta

bersikap sopan santun terhadap atasan, rekan sekerja baik dalam satu unit atau unit lainnya, dan memberikan setiap informasi dengan jelas apabila terjadi perubahan dalam situasi kerja misalnya mengenai persediaan makanan yang ada sehingga tidak menawarkan makanan yang tidak tersedia terhadap customer.

Dimensi terakhir yaitu *Civic virtue* menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan karyawan FB terhadap fungsi-fungsi perusahaan baik secara professional maupun sosial ilmiah. Perilaku karyawan FB yang menunjukkan dimensi *civic virtue* adalah mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh *Food and Beverages Department* atau Hotel “X” misalnya training ataupun acara-acara keakraban bersama yang dilakukan setahun sekali, menghadiri setiap rapat/*briefing* dan bersikap loyal dengan membela nama baik Hotel “X” ketika menghadapi *customer* yang salah paham.

Dimensi ini secara bersama-sama membentuk tingkat OCB yang dimiliki oleh karyawan FB Hotel “X” Bandung yang akan membawa perusahaan kearah kinerja yang baik dan menghasilkan organisasi yang berhasil. Dari lima dimensi yang diberikan, dua diantaranya yaitu *altruism* dan *courtesy* dilihat sebagai sesuatu yang menguntungkan rekan kerja sedangkan *conscientiousness*, *sportmanship* dan *civic virtue* mengacu pada organisasi (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Williams & Anderson, 1991 dalam Organ 2006).

OCB dalam diri seorang karyawan FB Hotel “X” Bandung tidak hanya terbentuk oleh beberapa dimensi namun juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Organ, 2006) yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal ini terdiri dari karakteristik individu yang didalamnya tercakup 2 faktor yaitu *morale* dan *personality*. Organ (1997) memberikan istilah karakteristik individu sebagai *morale*. *Morale* merujuk pada kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan FB dan untuk terlibat ke dalam sesuatu (*Oxford Dictionary*). *Morale* terdiri dari beberapa aspek sikap kerja yaitu *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment* dan *leader consideration*. *Morale* ini merupakan motivator yang mendasari OCB karena ke-empat aspek tersebut secara bersama-sama membangun OCB. *Leader Consideration* adalah pertimbangan dari pemimpin terhadap kinerja karyawan FB. *Leader Consideration* saat memberikan reward pada seorang karyawan bila dilakukan dengan tepat dan objektif akan menimbulkan perasaan telah diperlakukan adil (*fairness*), hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*) dan kepuasan kerja dapat menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan hidup Hotel “X” (Allen&Meyer, 1997) dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja karyawan FB hotel “X” Bandung.

Faktor internal kedua yang dapat mempengaruhi OCB karyawan FB adalah *personality* yang didalamnya terdapat *the fifth factor* sebagai kerangka besar (McCrae&Costa, 1987). Faktor-faktor tersebut adalah

agreeableness, *conscientiousness*, *neuroticism* atau *emotional stability* dan *extraversion*. *Agreeableness* berupa kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi oleh orang lain dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan FB yang memiliki *agreeableness* tinggi akan menawarkan bantuan pada rekan kerja yang terlihat membutuhkan bantuan. Faktor ini berhubungan dengan *altruism*, *courtesy* dan *sportsmanship* dari OCB. *Conscientiousness* mengarah pada sifat ketergantungan, terencana, kedisiplinan diri dan ketekunan. Karyawan FB yang memiliki skor *conscientiousness* tinggi akan menampilkan perilaku dari dimensi *civic virtue* misalnya mengikuti semua aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan Hotel “X” seperti bagaimana cara berpenampilan selama bekerja dan mengikuti jadwal kerja seperti yang seharusnya baik jadwal masuk-keluar kerja dan istirahat dan memiliki absensi yang baik.

Faktor ketiga yaitu *neuroticism* atau *emotional stability*, karyawan yang mempunyai emosi yang tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya dalam bayangan sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain. Faktor keempat *extraversion* ini mengarah pada perilaku karyawan FB yang responsif terhadap lingkungan. Karyawan FB akan lebih peduli terhadap keadaan di lingkungan perusahaan sehingga dapat memberikan bantuan atau pertolongan tanpa diminta terlebih dahulu karena dapat menangkap situasi. *Ekstraversion* ini dapat memunculkan dimensi *altruism*, *sportsmanship* dan

juga *courtesy*. Misalnya karyawan akan membantu rekan kerjanya yang mengalami *work load* tanpa diminta ketika memenuhi permintaan *customer* yang banyak dan juga karyawan FB akan peka terhadap kebutuhan *customer* sehingga dapat bekerja lebih gesit selama memberikan pelayanan. Faktor kelima adalah *openness to experience*, karyawan yang memiliki trait ini akan memiliki rasa ingin tahu terhadap hal-hal baru, dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungannya namun tidak memiliki relasi yang dapat dijelaskan secara tepat dengan OCB. (Organ, 2006)

Faktor eksternal pertama yang dapat memunculkan OCB pada karyawan FB yaitu karakteristik tugas. Karakteristik tugas ini terdiri dari *task autonomy*, *task significance*, *task identity*, *task variety*, *task interdependence*, *task feedback* dan *intrinsically satisfying task*. *Task autonomy* adalah suatu tugas yang dianggap penting sehingga seseorang mengatur rencana untuk tugas tersebut secara khusus, memilih perlengkapan dan memutuskan prosedur yang akan digunakan dalam pengerjaannya (Hackman&Lawler,1971, dalam Organ 2006:11). Derajat keleluasaan yang diberikan saat individu melakukan suatu tugas dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin puas akan semakin meningkat kemungkinan munculnya OCB dalam dimensi *altruism* dan *civic virtue* (Hackman Lawler, 1971, dalam Organ, 2006). *Task autonomy* ini akan memberikan rasa tanggungjawab dalam diri karyawan FB terhadap hasil pekerjaan dalam melaksanakan *jobdescription*-nya yaitu memberikan pelayanan yang sebaik-

baiknya terhadap *customer*. Hal ini akan mendorong karyawan FB untuk tidak hanya sekedar melaksanakan *Jobdescription*-nya saja namun juga terdorong untuk memberikan pelayanan yang lebih memuaskan terhadap *customer*.

Task identity adalah nilai pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan FB menyangkut penyelesaian secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya (Griffin, 1982 dalam Organ 2006:109). *Task variety* adalah nilai pekerjaan yang dimiliki karyawan FB menyangkut variasi dari aktivitas pekerjaan dan melibatkan beberapa kemampuan dari karyawan (Griffin, 1982 dalam Organ 2006:109). *Task significance* adalah nilai pekerjaan yang dimiliki karyawan FB yang menyangkut dampak penting suatu pekerjaan berhubungan dengan rekan sekerja atau di luar organisasi (Griffin, 1982 dalam Organ). Ketiga *task* ini dapat meningkatkan persepsi karyawan FB mengenai makna dari pekerjaan yang dimilikinya dimana mereka akan menerima semua nilai-nilai organisasi misalnya visi misi *Food and Beverages Department* yang akan berdampak pada kepuasan kerja dalam diri karyawan (Hacman&Oldham,1976 dalam Organ 2006:109).

Task interdependence adalah keterkaitan antara tugas yang dimiliki karyawan FB yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari rekan-rekan pengurus yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana (van der vezt, van de vliert & Oosterhof, 2003, p.717). Dalam

melaksanakan tugasnya karyawan FB bergantung dengan unit kerja lainnya *front office, accounting* dan *housekeeping* dalam memberikan pelayanan terhadap *customer*. *Task interdependence* ini akan meningkatkan norma sosial dalam hal bekerja sama, perilaku membantu dan sensitivitas terhadap kebutuhan orang lain (Smith et al, 1983). Individu yang secara intrinsik merasa lebih terpuaskan akan aktivitas pekerjaan itu sendiri daripada atas hasil dari pekerjaannya (*intrinsically satisfying task*) akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras untuk menunjukkan perilaku OCB ketika berkerjasama dengan unit kerja lainnya. (Pearce&Gegersen,1991 dalam Organ 2006:110)

Task feedback adalah aktivitas kerja dimana hasil kerja seseorang diinformasikan secara objektif, langsung dan jelas mengenai efektifitas *performance* kerjanya (Hackman & Oldham, 1976, dalam Organ 2006:111). Dalam *task feedback*, seorang karyawan FB mendapatkan umpan balik ketika menjalankan tugasnya. Terkait ini, manajer FB selalu memberikan *feedback* mengenai kinerja para karyawannya yang dilakukan minimal 2 bulan sekali. Bagi individu yang mempunyai komitmen untuk menuntaskan pekerjaannya, maka *task feedback* yang diberikan dengan jelas dapat meningkatkan *jobsatisfaction* dan memberikan dampak yang paling cepat, paling tepat, paling menimbulkan motivasi dan evaluasi bagi diri sendiri guna memperbaiki prestasi dan mempunyai kemungkinan lebih besar untuk memunculkan OCB.(Organ&Ryan, 1995).

Faktor terakhir dalam karakteristik tugas ini adalah kepuasan terhadap tugas yang dimiliki karyawan FB. Kepuasan terhadap tugas ini merupakan kemampuan dari suatu tugas untuk menciptakan kepuasan dan menggugah keterlibatan karyawan (Kerr & Jermier, 1978, dalam Organ, 2006:110). Hal ini berarti bukan kompensasi dan *benefit* yang diberikan Hotel “X” kepada karyawan yang menjadi acuan tetapi lebih kepada nilai yang dimiliki karyawan terhadap tugasnya. Adanya kepuasan terhadap tugas yang dimiliki karyawan maka akan meningkatkan OCB yang dimiliki oleh karyawan.

Faktor eksternal kedua adalah karakteristik kelompok. Terdapat empat faktor yang tercakup dalam karakteristik ini yaitu *group cohesiveness*, *team-member exchange*, *group potency* dan *perceived team support*. *Group cohesiveness* adalah keterikatan seorang karyawan FB dengan karyawan FB lainnya dan ketertarikan untuk menjadi bagian dari kelompok/tim kerjanya di dalam *Food and Beverages Department* (Organ, 2006:117). Setiap karyawan yang memiliki *group cohesiveness* yang tinggi akan menunjukkan perilaku menolong rekan kerja lainnya yang membutuhkan bantuan misalnya mau membantu rekan sekerja ketika memiliki pekerjaan yang *overload* karena permintaan *customer* yang banyak, menampilkan *sportsmanship* dan sikap loyal terhadap karyawan lainnya. Oleh karenanya, setiap karyawan FB yang memiliki *group cohesiveness* tinggi akan mendapatkan kepuasan dan saling mempercayai satu sama lain

dibandingkan dengan tim kerja yang memiliki *group cohesiveness* yang rendah. Adanya kepuasan ini dapat mendorong karyawan FB untuk mengerahkan usaha yang ekstra dalam bentuk perilaku yang mencerminkan OCB demi kepentingan tim kerja mereka.

Team-member exchange (TMX) merupakan kualitas relasi tim kerja yang dapat menumbuhkan rasa saling percaya diantara anggota tim kerja, komitmen terhadap kelompok dan juga *group cohesiveness* (Organ, 2006:119). Pada TMX ini menggambarkan proses hubungan timbal-balik dalam kelompok tim kerja karyawan FB. Pada kelompok tim kerja dengan TMX rendah, hubungan timbal balik hanya seperlunya, terbatas sekedar hanya untuk penyelesaian tugas saja. *Group potency* adalah kolektif *belief* dari suatu kelompok bahwa kelompok dapat menjadi efektif (Guzzo, yost, Campbell & Shea, 1993, dalam Organ, 2006). Bila karyawan FB percaya bahwa kebersamaan mereka dapat menyebabkan tercapainya tujuan bersama maka mereka akan bersedia untuk berbuat lebih daripada apa yang diharuskan oleh perannya. Dorongan untuk melakukan usaha dalam bekerjasama dalam tim dapat muncul dalam bentuk perilaku yang dapat meningkatkan OCB karyawan di Hotel “X” Bandung (Ahearnet al, 2004 dalam Organ 2006:120).

Perceived team support adalah keyakinan yang dimiliki setiap karyawan FB bahwa tim kerja menghargai kontribusi dan peduli terhadap keberadaannya (bishop ep al., 2000 dalam Organ, 2006:121). Bishop (2000)

mengemukakan bahwa ketika anggota kelompok menerima *value* kelompok, mereka akan berkontribusi dan peduli tentang keberadaan dirinya. Mereka akan membalas dengan melakukan segala sesuatunya dengan sebaik-baiknya demi kepentingan kelompok yang muncul dalam bentuk perilaku OCB. Karyawan FB yang merasa dirinya diterima oleh tim kerjanya akan membantu temannya yang sedang mengalami masalah, mencoba untuk bertoleransi dengan rekan sekerja yang kurang sependapat dengan dirinya, menghargai rekan kerja lainnya dan berusaha menjaga *image performance* kerja tim kerja di lingkungan perusahaan Hotel “X”.

Faktor ketiga yang merupakan bagian dari faktor eksternal adalah karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi memberikan kontribusi terhadap tingkat OCB karyawan FB dalam hal formalisasi organisasi, fleksibilitas dalam organisasi, dukungan dari staf, dan jarak spasial antara karyawan dan atasan yang dimiliki Hotel “X”. Derajat tinggi rendahnya formulasasi (dimana semua pekerjaan diatur oleh peraturan kerja yang jelas) yang dimiliki Hotel “X” akan berbanding terbalik dengan derajat ke-fleksibilitasnya. Semakin tinggi tingkat formulasasi Hotel “X” maka semakin rendah tingkat fleksibilitas Hotel “X”, begitu juga sebaliknya (See Hall, 1991). Hotel “X” memiliki *jobdescription* yang jelas bagi setiap karyawannya dalam melaksanakan tugasnya dan hanya bertanggungjawab terhadap tugasnya tersebut. namun dalam keadaan-keadaan tertentu, seorang pegawai bisa melakukan tugas lainnya misalnya ketika permintaan *customer*

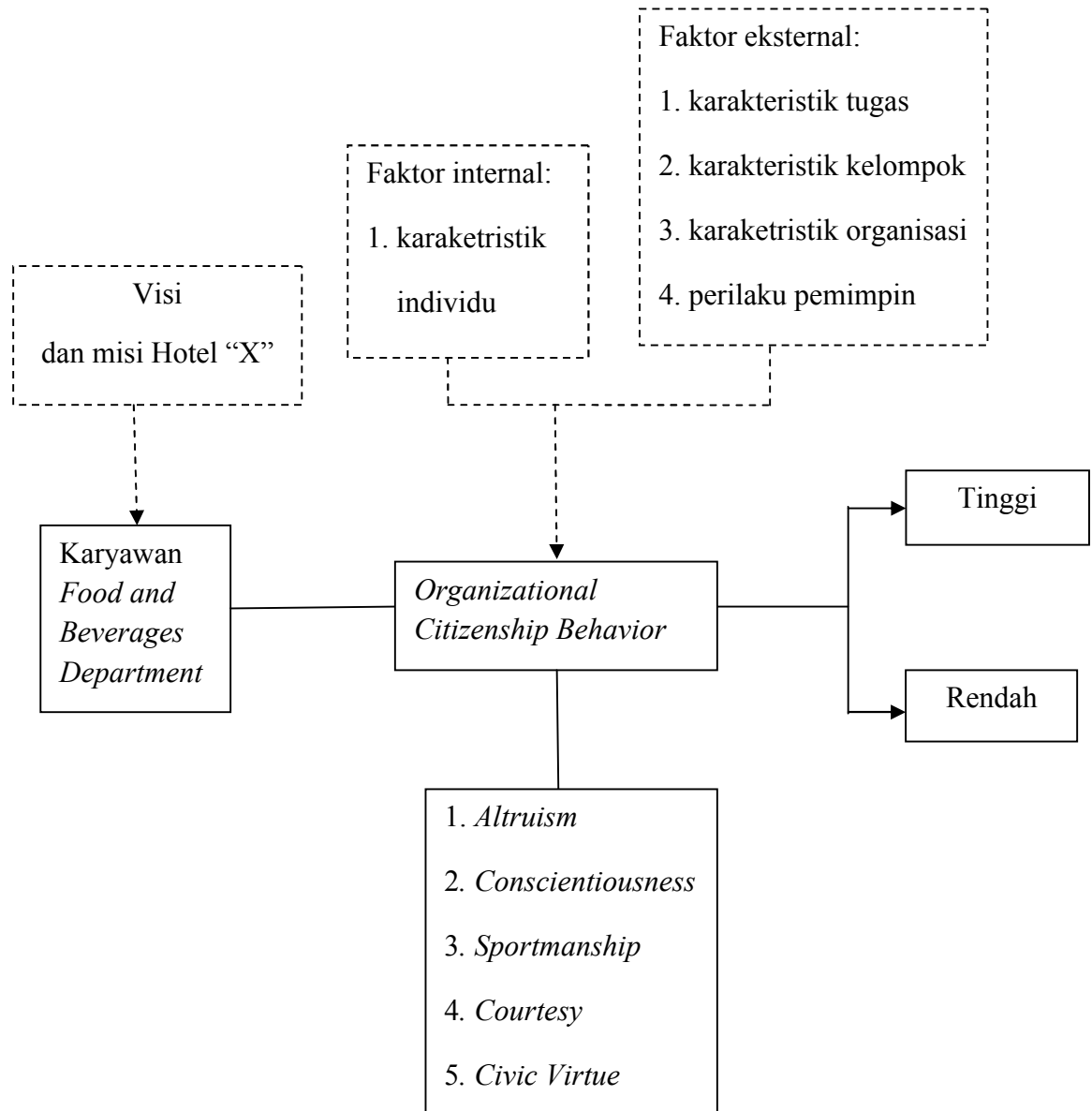
melonjak, seorang *head waiter* dapat membantu *waitres/waitrees* yang sedang kewalahan melayani customer. Hal ini juga menggambarkan bahwa Hotel “X” memiliki peran kerja yang cukup fleksibel sehingga dapat memberikan kesempatan bagi para karyawan FB untuk mengembangkan perilaku menolong orang lain dalam melaksanakan tugasnya atau mengambil inisiatif dalam mengembangkan *performance*-nya yang akhirnya mengarah pada tingginya OCB yang dimiliki karyawan FB.

Faktor terakhir dalam faktor eksternal adalah karakteristik pemimpin. Apabila pemimpin mempunyai tanggungjawab moral untuk memberikan pelayanan terhadap *customer* bukan saja kebutuhan Hotel “X” tapi juga menjadi kebutuhan para karyawan FB maka gaya kepemimpinan ini akan menginspirasi pengikutnya untuk menjadi seperti dirinya, karena sudah menjadi sifat dasar manusia untuk meniru serta membalas perlakuan dari orang lain.

Apabila setiap karawan FB di Hotel “X” memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi maka akan menampilkan perilaku yang mau membantu rekan kerja yang terlihat membutuhkan bantuan berkaitan dengan pekerjaan misalnya ketika permintaan *customer* yang melonjak, memiliki disiplin kerja yang tinggi seperti mengikuti datang lebih awal dan pulang lebih lambat dari jam kerja yang seharusnya, datang lebih awal agar dapat mempersiapkan diri agar dapat memulai kerja tepat waktu, tidak mencuri waktu kerja untuk bersantai, dan tidak mengambil jam

istirahat berlebihan, mengikuti semua peraturan yang berlaku tanpa banyak mengeluh dan tidak membicarakan kekurangan rekan kerja atau perusahaan sesama rekan kerja atau di luar lingkungan kerja, ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan *department Food and Beverages* atau Hotel “X” seperti *training* dan acara-acara kebersamaan lainnya dan menghadiri rapat. Sebaliknya, apabila karyawan FB Hotel “X” kurang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang rendah akan menunjukkan perilaku menolong rekan kerja yang membutuhkan bantuan apabila dimintai oleh atasan terlebih dahulu, datang terlambat dan mencari waktu bersantai pada saat jam kerja seperti bermain *games* atau untuk kepentingan pribadi, jarang mengikuti rapat kerja ataupun acara-acara yang diadakan oleh *Food and Beverages and Department* maupun Hotel “X”.

Dari penjabaran diatas maka dibuatlah skema kerangka pemikiran yaitu:



1.6. Asumsi

- Derajat OCB yang dimiliki karyawan FB dapat berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.
- OCB yang dimiliki karyawan FB dibentuk oleh lima dimensi yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy dan civic virtue.
- Visi dan Misi yang dimiliki organisasi dapat berpengaruh terhadap OCB yang dimiliki oleh karyawan FB.
- OCB yang dimiliki oleh karyawan FB di Hotel “X” Bandung dipengaruhi oleh faktor internal yaitu karakteristik individu dan faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin.