

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan jaman di Indonesia, khususnya di kota besar seperti Jakarta dan Bandung, perkembangan di bidang *fashion*, perfilman, musik, dan makanan sangat cepat. Sejak 1941 Bandung diposisikan sebagai sentra kuliner nusantara karena memiliki jumlah tempat makan terbanyak diantara seluruh kota yang ada di Indonesia. Pendek kata, Bandung adalah gudang makanan dan surga bagi orang-orang yang sangat menyukai wisata kuliner. Bandung selalu dicap dan diasosiasikan sebagai kota yang terkenal dengan berbagai macam makanannya. Bahkan tidak jarang nama Bandung digunakan sebagai salah satu merek dagang yang bagus untuk mendongkrak penjualan. (<http://dieny-yusuf.com/2007/08/28/bandung-sebagai-pusat-wisata-kuliner/>).

Setiap akhir pekan, lebih dari 130.000- 150.000 orang datang ke Bandung untuk menikmati makanan dan belanja. Kemungkinan jumlah tersebut akan terus meningkat diwaktu-waktu mendatang. Hal tersebut menyebabkan persaingan dalam bidang kuliner di Bandung semakin ketat. Tempat makan yang tidak dapat bersaing lama kelamaan akan mengalami kerugian hingga pada

akhirnya tutup, sedangkan tempat makan yang dapat bersaing akan terus bertahan dan memberikan inovasi baru serta berusaha untuk melayani pembeli dengan baik. Oleh sebab itu usaha tempat makan akan terus berlomba-lomba untuk dapat memberikan pelayanan semaksimal mungkin untuk para konsumen (*Sumber: Pikiran Rakyat, Sabtu, 17 Februari 2007*).

Melihat persaingan dalam bidang kuliner untuk kota Bandung semakin meningkat, Restoran “X” yang didirikan pada tahun 2005 menciptakan konsep yang berbeda dengan restoran-restoran lainnya. Dilihat dari segi tempat Restoran”X” berada dilokasi cukup strategis bagi para wisatawan yang ingin melihat *view* kota Bandung, tempat yang nyaman untuk makan dan bersantai bersama keluarga atau teman. Salah satu strategi restoran “X” untuk menarik konsumen yaitu membuat iklan di majalah kuliner lokal, dan luar kota. Faktor yang ditonjolkan dari restoran”X” selain tempatnya yang strategis dan konsep tempat duduk saung, restoran “X” juga memiliki menu makanan dan minuman yang diracik sendiri dengan penyajian yang unik serta berbeda dengan menu-makanan yang ada di restoran-restoran disekitarnya. Harganya juga cukup terjangkau untuk kalangan menengah ke atas atau untuk para remaja yang hanya ingin memesan makanan kecil dan bersantai. Itulah salah satu hal yang cukup menarik konsumen untuk mempromosikannya dari mulut ke mulut dan akhirnya datang ke restoran”X”. Selain itu restoran”X” dapat menarik konsumen yang datang setiap minggunya cukup banyak yaitu kurang lebih 3000 pelanggan.

Restoran”X” didukung oleh 50 pegawai *full timer* yang terdiri atas bagian *greeter, service, kitchen*, keamanan, *manager* dan *purchasing* yang siap bertugas untuk melayani konsumen sebaik mungkin sesuai dengan visi dan misi dari Restoran”X”. Visinya menjadi restoran keluarga yang dapat memberikan kepuasan yang tidak terlupakan oleh para konsumen. Misi Restoran “X” sendiri yaitu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pembeli dan memberikan pengalaman yang tidak terlupakan bagi mereka yang rindu pada kenyamanan dengan pilihan konsep tempat makan yang digabungkan antara budaya lama dan modern serta memperlihatkan *city view* Bandung. (<http://www.infobisnisbandung.com/component/content/article/47-cafe/246-the-stone-cafe-bandung.html>).

Restoran “X” sendiri memiliki 3 Departemen yaitu departemen kepegawaian, Managerial, Perlengkapan dan keamanan. Setiap departemen memiliki subdivisi dan setiap subdivisi memiliki *job description* dan peranan masing-masing yang sangat dibutuhkan oleh restoran”X” untuk berkembang. Salah satunya pada departemen managerial yang sangat berpengaruh penting bagi keuntungan restoran “X”, karena departemen ini mengatur dan mengontrol subdivisi-subdivisi yang melakukan operasional, sehingga baik tidaknya produktifitas yang dihasilkan restoran”X” salah satunya tergantung dari bagaimana departemen Managerial dapat mengatur dan mengontrol hasil kerja dari subdivisi operasional. Pada departemen Managerial terdapat dua divisi yaitu

divisi operasioanl dan divisi *purchasing*. Divisi operasional terdiri atas bagian *kitchen*, *service* dan *greeter*, yang dalam setiap pekerjaannya saling berhubungan dan setiap posisi atau kedudukannya tersebut membuat setiap bagian harus mengetahui alur koordinasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya agar dapat berjalan dengan baik dan tidak menghambat bagian yang lainnya. (www.geocities.com).

Berdasarkan wawancara terhadap 10 orang konsumen, diketahui 40 % memilih restoran “X” karena menilai harga yang ditawarkan pihak restoran “X” ini relatif murah dengan kualitas rasa makanan yang terbilang baik untuk ukuran restoran yang tergolong baru. Selain itu mereka berpendapat tempat yang disediakan restoran “X” cukup nyaman untuk bersantai bersama keluarga dan teman. Sedangkan 60 % sisanya ternyata mengeluhkan pelayanan yang kurang cepat, terkadang pesanan tidak sesuai dengan yang diinginkan sehingga menjadi salah satu penyebab kurang puasnya konsumen makan di restoran “X”.

Proses pemesanan di restoran”X” ini dimulai dari *greteer* yang bertugas menyambut tamu yang datang serta menunjukkan tempat tersedia, kemudian bagian *service* (pelayan) memberikan buku menu dan memberitahukan kepada pelanggan bila sudah siap untuk memesan bisa memanggil pelayan dengan cara membunyikan bel ditempat yang tersedia. Setelah pelanggan selesai memesan makanan pelayanan membacakan kembali pesanan yang sudah dicatat agar tidak terjadi kesalahan, kemudian pesanan

tersebut diberikan kebagian *kitchen* untuk diproses. Bagian *kitchen* selesai memproses makanan dan minuman maka pelayana segera mengantarkan makanan ke pelanggan. Kepuasan para konsumen tersebut tidak lepas campur tangan dari para pegawai restoran “X” yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari suatu perusahaan. Pelayanan yang diberikan oleh bagian operasional, baik buruknya sangatlah berpengaruh kepada produktifitas restoran”X”. Tindakan-tindakan yang dilakukan pegawai operasional mempengaruhi kepuasan dan image *costumer* serta produktifitas restoran, karena pegawai operasional lebih intensif berhubungan langsung dengan *costumer*, sehingga diperlukan adanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memaksimalkan pelayanan kepada para *costumer*.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) dengan memiliki *OCB* yang tinggi pada diri pegawai maka perusahaan akan semakin bisa memberikan *performance* yang baik sehingga akan meningkatkan efektifitas organisasi. Hal itu tentu saja berdampak pada meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bidang jasa atau pelayanan yang menjadi tujuan dari restoran “X”.

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer HRD untuk menjadi tempat makan yang mendapatkan kesan baik dalam segi pelayanan dan penyajian pegawai restoran “X” harus dapat memberikan *performance* kerja yang baik sesuai dengan visi dan misinya tersebut. Oleh karena itu dalam upaya untuk membuat SDM yang ada memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dapat meningkatkan produktifitas restoran dan memberikan kepuasan kepada konsumen yang datang maka restoran “X” melakukan usaha yaitu mengadakan *Operasional Job Training* (OJT) selama tiga bulan sebelum dikontrak sebagai pegawai tetap. *OJT* tersebut diadakan agar pegawai baru dapat beradaptasi dengan iklim kerja yang ada di restoran”X” dan dapat beradaptasi dengan tugas-tugas yang harus dilakukan. Pegawai baru tersebut diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan para konsumen yang berkunjung.

Adapun *Operasional Job Training* yang diberikan selama tiga bulan tersebut dilakukan untuk melihat kemampuan adaptasi pegawai pada pekerjaannya, apabila sudah memenuhi standar perusahaan seperti datang tepat waktu, tugas nya dapat diselesaikan dengan penuh tanggungjawab, dapat kerja sama sesama rekan kerja dan dapat beradaptasi dengan iklim pekerjaan di restoran “X”. Maka akan dilanjutkan *OJT* yang sama selama tiga bulan ke depan, apabila calon pegawai dapat memperlihatkan *performance* kerja yang sesuai

standar restoran “X” maka pegawai tersebut akan dikontrak untuk dua tahun ke depan dan seterusnya apabila tetap menunjukkan peningkatan kinerja kerja.

Berdasarkan hasil wawancara di atas pada kenyataannya tidak semua pegawai restoran “X” terdorong untuk melakukan pekerjaan di luar *job descriptionnya*, seperti 1 orang dari 2 orang pegawai *greeter* tidak mempunyai kesadaran untuk membantu pegawai bagian *service* apabila restoran “X” sedang ramai dan pegawai *service* kurang dapat melayani *customer* dengan cepat. Mereka ternyata sudah puas dengan melaksanakan *job descriptionnya* saja, mereka kurang terdorong untuk memperhatikan *job description* pegawai bagian lain atau melakukan suatu tindakan yang lebih jauh dengan *job descriptionnya*, seperti tidak menunggu rekan sesama *service* yang belum datang atau yang menunggu tamu sampai malam, 8 orang dari 18 orang bagian *service* kurang dapat memberikan keterangan yang jelas kepada bagian *kitchen* sehingga terkadang pesanan *customer* tidak sesuai dengan permintaannya, atau bagian *greeter* yang hanya duduk saja dan tidak membantu bagian *service* ketika restoran sedang ramai dan kurang dapat diatasi oleh bagian *service*. Serta 4 orang dari 10 orang bagian *kitchen* yang kurang membantu sesama rekan seprofesinya.

Alur koordinasi dan alur komunikasi dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Selain pegawai harus mengetahui alur koordinasi dan alur komunikasi, pegawai juga perlu mengetahui tugas-tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya di dalam struktur organisasi perusahaan. Penjelasan tentang

jabatan, tugas, tanggungjawab dan wewenang anggota organisasi dalam posisinya masing-masing dapat disebut *Job description* (www.google-or.id). *Job description* menjadi landasan bagi pegawai untuk bertindak sekaligus kewajiban pegawai untuk kelancaran pekerjaan. *Job description* dari pegawai operasional restoran”X” ini sangat saling berkaitan. Tugas *greeter* yang menerima tamu dan menunjukkan tempat makan dan meja yang belum terisi atau yang sudah dipeservasi sebelumnya, dilanjutkan dengan pegawai *service* yang menuliskan pesanan *customer* dengan benar, setelah itu menyampaikan pesanan *customer* kepada bagian *kitchen* dan menjelaskan sebaik mungkin kepada bagian *kitchen* agar tidak terjadi beda persepsi yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan *customer*

Dibutuhkan perilaku lain yang tidak tertulis secara formal namun sangat berpengaruh pada keefektifan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra role*; beberapa perilaku *extra role* apabila dilaksanakan dengan baik akan membantu kelancaran alur kerja bagian operasional. Tingkah laku *extra role* dalam suatu organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* yang merujuk pada perilaku individu yang dilakukan secara leluasa oleh orang yang bersangkutan (*discretionary*), tidak berkaitan langsung dengan sistem imbalan, serta kumpulan tingkah laku tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi (Organ, 1988). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi

perilaku pegawai sehingga pegawai yang bersangkutan dapat disebut "pegawai yang baik" (Sloat, 1999). Pegawai yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan *OCB*. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa adanya anggota-anggota yang bertindak sebagai "*good citizens*" (Markoczy & Xin, 2002).

Berdasarkan wawancara terhadap 6 staf operasional yang terdiri atas 2 *kitchen*, 2 *service* dan 2 *greeter* dapat diperoleh informasi bahwa 5 orang (83,4%) pegawai operasional tersebut hanya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* saja, 2 orang (40%) bagian *kitchen* kurang memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerja apabila tidak ada imbalannya, kurang ada toleransi terhadap kondisi kerja yang kurang ideal dan membesar-besarkan masalah kecil dalam pekerjaan, kemudian 1 orang (20%) bagian *service* kurang memiliki kesadaran untuk datang tepat waktu, suka mengeluh dalam melaksanakan pekerjaannya apabila kondisi kerja kurang ideal, sedangkan 1 orang (20%) bagian *greeter* kurang dapat mengatasi dengan baik *costumer* yang *complain*, dan 1 orang (20%) bagian *greeter* lagi kurang memberikan sikap loyal kepada restoran, jarang berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh restoran "X", serta kurang memiliki toleransi dalam kondisi restoran "X" yang sedang ramai khususnya di akhir pekan dan liburan panjang diperlukannya kontribusi setiap pegawai dari bagian lainnya, yang walaupun secara langsung bukan tugas pegawai tersebut. Sedangkan 1 orang (16,6%) bagian *service*

memiliki kesadaran untuk melakukan kontribusi tersebut, yang terlihat dari tingkah laku inisiatif di luar dari *job description* yang bertujuan untuk membantu kelancaran seluruh pekerjaan yang ada, tingkah laku yang dimaksudkan antara lain membantu pegawai dibagian yang sama yang memiliki banyak pekerjaan, membantu mengatasi tamu yang sedang *complain* pada bagian operasional, berinisiatif mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan yang diketahuinya jika pegawai bagian yang bersangkutan terlihat kurang dapat mengatasi pekerjaannya dengan baik.

Melihat pentingnya *OCB* pada diri pegawai restoran “X” maka peneliti tertarik untuk mengetahui tinggi rendahnya *OCB* pada pegawai operasional, dan dapat diketahui faktor-faktor yang perlu dikembangkan guna memotivasi dimunculkannya *OCB*.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui seperti apakah gambaran *OCB* pada pegawai operasional Restoran “X” Bandung dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari .

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai tinggi rendahnya *OCB* pada pegawai operasional Restoran “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapat gambaran mengenai tinggi rendahnya *OCB* dan kelima dimensinya, pada pegawai operasional Restoran “X” di kota Bandung beserta faktor-faktor yang mempengaruhi kemunculan *OCB*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- 1) Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior* terhadap para pegawai.
- 2) Memberikan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang sama yaitu mengenai *Organizational Citizenship Behavior*

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi kepada pegawai operasional Restoran “X” Bandung mengenai gambaran *OCB* dan suatu bentuk perilaku *OCB* dan manfaatnya bagi kinerja organisasi yang efektif dan efisien.
- 2) Memberikan informasi bagi manajemen HRD untuk dapat mengadakan pelatihan yang berhubungan dengan *OCB* yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh pegawai operasional Restoran “X” Bandung agar dapat meningkatkan produktifitas restoran”X”.

1.5 Kerangka Pemikiran

Restoran”X” merupakan salah satu restoran yang mempunyai konsep yang cukup berbeda dengan restoran yang ada di Bandung saat ini, visinya adalah menjadi restoran keluarga yang dapat memberikan kepuasan yang tidak terlupakan oleh para konsumen. Misinya adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pembeli dan memberikan pengalaman yang tidak terlupakan bagi mereka yang rindu pada kenyamanan dengan pilihan konsep tempat makan yang digabungkan antara budaya lama dan modern serta memperlihatkan *city view* Bandung. (Manajer HRD Restoran”X”)

Untuk mewujudkan visinya, restoran "X" tidak bisa mengandalkan *city view* dan jenis makanan yang beragam dan berbeda saja, tetapi diperlukan adanya tenaga kerja yang berkompeten dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para konsumen. Salah satu tenaga kerja yang memegang peranan penting di restoran "X" adalah pegawai operasional, karena pegawai operasional berkomunikasi langsung dengan para *costumer* dan menentukan kepuasan dan ketidakpuasan *costumer* serta *image* yang terbentuk *costumer* kepada restoran "X".

Dari penjabaran mengenai visi dan misi restoran "X" diatas, kepuasan konsumen sangat diutamakan. Selain itu diperlukan kerjasama dan kesadaran untuk saling membantu sesama rekan kerja yang dapat disebut sebagai perilaku *extra role*, karena dapat meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi (Katz, 1964). Perilaku *extra role* dalam organisasi dikenal sebagai *OCB*. *OCB* merupakan tingkah laku karyawan yang menguntungkan individu tersebut dan secara tidak langsung berkontribusi pada perusahaan. Menurut Dennis Organ , Podsakoff, Mackenzie (2006) bahwa *OCB* adalah tingkah laku individu yang menguntungkan bagi organisasi, tidak secara langsung atau eksplisit dimasukkan kedalam sistem *reward* yang formal dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan kata lain *OCB* merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kredibilitas dari suatu perusahaan sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal.

OCB karyawan operasional dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi dalam melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. *OCB* dipercaya oleh para atasan setiap organisasi, dalam evaluasi kinerja organisasi dapat meningkatkan efektifitas organisasi (Dennis Organ, 2006). Termasuk pendapat dari Organ (1998) yang mengungkapkan ide *OCB* pertama kali, tingkah laku *OCB* dapat meningkatkan efektifitas organisasi sehingga dapat meningkatkan produktifitas karyawan.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) terdapat lima Dimensi *OCB*, yang pertama *Altruisme* adalah tindakan sukarela pegawai untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun atau disebut juga sebagai tindakan tanpa pamrih. *Altruisme* dapat juga didefinisikan tindakan memberi bantuan kepada orang lain tanpa adanya antisipasi akan *reward* atau hadiah dari orang yang ditolong (Macaulay dan Berkowitz, 1970). Didalam restoran "X", pegawai bagian *greeter* dengan *sukarela* membantu pegawai bagian *service* dalam mengorder makanan untuk *costumer* apabila pegawai bagian *service* membutuhkan bantuan untuk melayani *costumer* lainnya, setelah pekerjaan bagian *greeter* sudah terselesaikan.

Conscientiousness adalah perilaku pegawai yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan, perilaku tersebut melebihi persyaratan minimal dari peraturan dalam hal kehadiran, seperti kepatuhan terhadap peraturan dan waktu istirahat yang ditetapkan oleh Restoran "X". *Sportsman* adalah kesediaan pegawai untuk

bertoleransi pada kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh, berkecil hati (sedih), marah dan merasa sakit hati karena sesuatu yang benar-benar terjadi atau sesuatu yang hanya ada dalam bayangannya, dan membesar-besarkan masalah kecil. Seperti, tidak sering mengeluh dalam kondisi pekerjaan apapun, tetap menjalankan kebijakan yang diberikan oleh restoran "X" walaupun ada yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai.

Courtesy adalah perilaku pegawai yang secara bebas dikehendaki untuk dilakukan guna menghindari terjadinya masalah kerja dengan pegawai-pegawai lain. Biasanya dinyatakan dengan cara bersikap santun pada atasan, rekan kerja satu bagian maupun bagian lain, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman bagi semua pegawai. Seperti, pegawai bagian *service* menghindari konflik pada bagian *kitchen* apabila pesanan *costumer* dibuat tidak sesuai dengan pesanan, dengan cara menyamakan persepsi dan menghadapi bersama *complain* yang diberikan oleh *costumer* restoran "X".

Civic virtue adalah perilaku pegawai yang bertanggungjawab atau peduli terhadap kelangsungan hidup perusahaan, seperti yang ditunjukkan pegawai operasional dengan cara bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh restoran "X" dan melakukan publisitas untuk kepentingan restoran "X" tanpa pamrih.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *OCB* pegawai operasional adalah

karakteristik individu yang merupakan faktor internal. Selain itu ada faktor eksternal yaitu karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi dan perilaku pemimpin. Organ (1997) mengatakan didalam karakteristik individu tercakup *morale* dan *personality*. *Morale* sendiri terdiri dari aspek-aspek *satisfaction*, *fairness*, *affective commitment* dan *leader consideration*. *Leader consideration* saat memberikan reward pada seorang pegawai bila dilakukan dengan tepat dan obyektif akan menimbulkan perasaan telah diperlakukan adil (*fairness*), hal ini dapat menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*), dan kepuasan kerja dapat menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli pegawai terhadap kelangsungan restoran”X” (Allen & Meyer, 1997), dengan demikian *morale* dapat tercermin dari sikap kerja pegawai operasional.

Kaitan antara OCB dan *personality*, dapat diuraikan menurut kerangka besar *The Five Factor* oleh *Mc Crae dan Costa* (1987 dalam Organ, 2006). Faktor pertama *Agreeableness*, berupa kepribadian yang bersahabat, disenangi oleh orang, dan juga mudah menjalin relasi yang bersahabat, disenangi oleh orang dan juga mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Pegawai operasional yang mempunyai skor *agreeableness* tinggi, akan menawarkan bantuan pada *customer* dan rekan kerja yang nampak membutuhkan bantuan. Faktor ini berhubungan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportsmanship* dari *OCB*. Faktor kedua adalah *Conscientiousness*, meliputi *trait* dapat diandalkan, terencana, disiplin diri dan ketekunan. Pegawai operasional yang memiliki skor

conscientiousness akan menampilkan perilaku dari dimensi *Conscientiousness* seperti memiliki ketepatan waktu, riwayat absensi yang baik dan selalu menaati peraturan. Faktor ketiga yaitu *neuroticism*, pegawai operasional yang mempunyai emosi tidak stabil akan terpaku pada masalahnya sendiri, baik masalah yang nyata maupun masalah yang hanya ada dalam pikirannya saja, sehingga tidak sempat memperhatikan masalah orang lain. Pada pegawai operasional yang memiliki skor faktor keempat yaitu *extraversion* yang tinggi, dengan semangat dan keinginannya menjalin relasi maka dapat memunculkan dimensi *altruism*, *sportsmanship* dan juga *courtesy*. Faktor kelima yaitu *openness to experience*, pada pegawai operasional yang memiliki *trait* ini, maka rasa ingin tahunya akan hal-hal baru, dapat membuatnya cepat tanggap terhadap lingkungannya, pegawai operasional tersebut bisa lebih cepat tahu pelayanan yang bagaimana yang sedang disukai masyarakat restoran lain, maka dapat dikatakan pegawai operasional dengan *trait openness to experience* berpeluang menampilkan dimensi *civic virtue*.

Faktor eksternal pertama yang dapat mempengaruhi disaat individu melaksanakan tugas adalah karakteristik tugas, terdiri dari *task autonomy*, *task significanc*, *task Identity*, *task variety*, *task Interpedence*, *task feedback* dan *intrinsically satisfying task*. Derajat keleluasaan yang diberikan saat individu melakukan suatu tugas (*task autonomy*), dapat mempengaruhi kepuasan kerja, semakin puas akan semakin meningkat kemungkinan munculnya *OCB* dimensi

altruism dan *civic virtue* (Hackman & Lawler, 1971, dalam Organ 2006). Sejahtera mana derajat kepentingan suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain (*task significance*); derajat kejelasan identitas setiap langkah pada saat tugas diberikan pada individu dan perkiraan hasil yang akan dilihatnya (*task identity*); dan derajat sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan variasi dari aktifitas kerja (*task variety*) akan mempengaruhi *OCB* melalui persepsi atas arti dari pekerjaan itu bagi individu (Hackman & Oldham, 1976 dalam Organ, 2006). Suatu tugas yang tinggi dalam variasi, identitas dan signifikan akan dipersepsi lebih bernilai dan berarti daripada tugas yang rutin dan rendah signifikan serta identitas. Akibat dari persepsi tersebut individu akan lebih puas dan termotivasi untuk mengerahkan energi dan usaha, yang mungkin diwujudkan dalam bentuk *OCB*. Keterkaitan antar tugas yang memerlukan pertukaran informasi, perlengkapan, dan dukungan dari rekan-rekan kerja yang lain agar pekerjaannya dapat terlaksana (*task interdependence*), 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 tepuaskan akan aktivitas pekerjaan itu sendiri daripada hasil dari pekerjaannya (*intrinsically satisfying task*) akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras yang mungkin dimunculkan sebagai *OCB* demi tercapainya tujuan suatu tugas (Kerr & Jermier, 1978). Karakteristik terakhir dan sangat penting dari suatu tugas adalah derajat kejelasan pemberian informasi tentang unjuk kerja (*task feedback*). Bagi individu yang mempunyai komitmen untuk menuntaskan pekerjaannya, maka *task*

feedback yang diberikan dengan jelas dapat meningkatkan *job satisfaction* dan memberikan dampak yang paling cepat, paling tepat, paling menimbulkan motivasi dan evaluasi bagi diri sendiri guna memperbaiki prestasi, serta mempunyai kemungkinan lebih besar untuk memunculkan *OCB* (Organ & Ryan, 1995).

Karakteristik kelompok, merupakan faktor eksternal kedua setelah karakteristik tugas yang dapat mempengaruhi munculnya *OCB*. Menurut Organ (2006) ada beberapa karakteristik kelompok yang dapat mempengaruhi *OCB* yaitu *group cohesiveness* dan *group potency*. *Group Cohesiveness* adalah keterkaitan antara suatu anggota dengan anggota lainnya dan keterkaitan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (Organ 2006 : 117) . Seseorang yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan karyawan lain akan memiliki kegairahan untuk membantu. *Group Potency* adalah *collective belief* yang ditunjukkan dengan bersama-sama, bahu – membahu bekerja dalam suatu tim. Usaha ini akan meningkatkan *OCB* dalam kelompok. Keberadaan kelompok dapat mempengaruhi munculnya *OCB* melalui hal-hal berikut ini, yang pertama adalah *cohesiveness* dari kelompok tersebut, bila ikatan antar pegawai operasional tinggi maka mereka akan bersedia untuk saling membantu, menampilkan *sportmanship* dan sikap loyal terhadap pegawai bagian operasional lainnya.

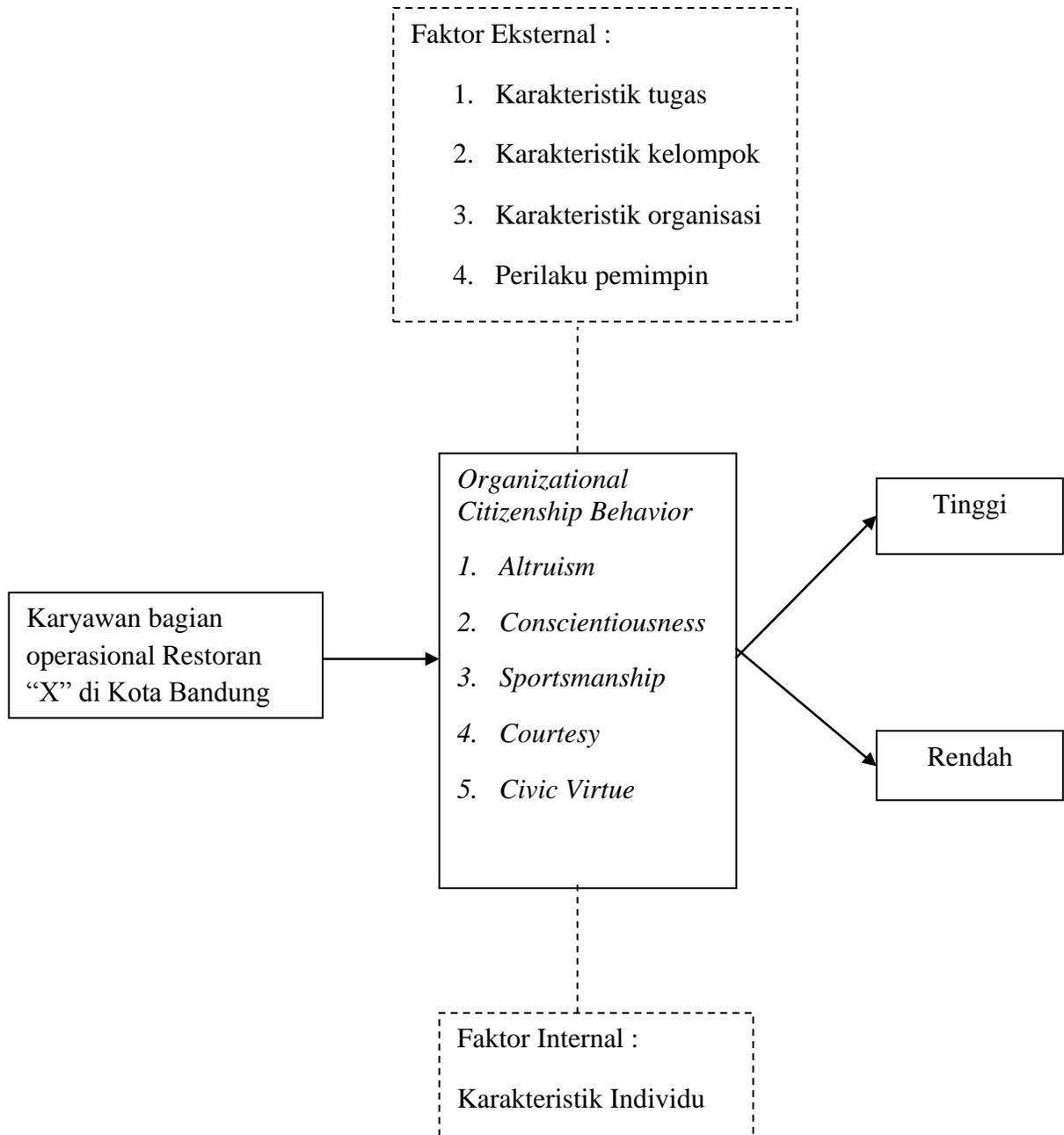
Karakteristik organisasi adalah faktor eksternal yang sangat diperlukan dan dapat mempengaruhi *OCB*. Organisasi yang menerapkan formalisasi dan

infleksibilitas tinggi, dapat menghambat *OCB* tetapi dapat pula memicu *OCB*. Jika pegawai operasional mempunyai komitmen dan rasa percaya pada pemimpin yang tinggi, maka aturan formal dianggap memberikan gambaran yang jernih mengenai apa yang diharapkan dari pihak restoran "X" terhadap pegawai operasional dan infleksibilitas dianggap sebagai indikasi pegawai operasional diharuskan menjalankan aturan yang sama, sehingga formalisasi dan infleksibilitas dapat menimbulkan *job satisfaction* pada diri pegawai operasional, yang akhirnya dapat memicu *OCB*. Dalam hal ini restoran "X" bagian operasional merupakan organisasi profit dimana para karyawannya memiliki *job description* masing-masing. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan adanya *OCB* dalam diri karyawan bagian operasional restoran "X" untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Perilaku pemimpin adalah faktor eksternal terakhir yang memegang peranan sangat penting dalam mempengaruhi *OCB*. Apabila pemimpin mempunyai tanggungjawab moral untuk melayani bukan hanya bagi kebutuhan restoran "X" tetapi juga bagi kebutuhan pegawai operasional dan pegawai lainnya, customer, serta lingkungannya, maka gaya kepemimpinan ini dapat memicu *OCB*. Keteladanan dari pemimpin maka akan menginspirasi pengikutnya untuk menjadi seperti dirinya, karena sudah menjadi sifat dasar manusia untuk meniru serta membalas perlakuan dari orang lain.

Faktor-faktor tersebut mempengaruhi OCB pada pegawai operasional restoran “X” dan menghasilkan derajat kemampuan yang berbeda-beda yaitu tinggi dan rendah. Pegawai dikatakan memiliki derajat OCB yang tinggi apabila pegawai bersedia membantu rekan kerjanya secara sukarela, bersedia menaati peraturan yang diberlakukan perusahaan, pegawai bersedia melakukan pekerjaannya dengan baik tanpa mengeluh, bersedia menghindari masalah apapun yang dapat mengganggu produktifitas kerjanya, pegawai bersedia bersikap loyal pada perusahaan. Sedangkan pegawai yang memiliki derajat OCB rendah apabila dalam membantu rekan kerjanya pegawai mengharapkan imbalan, melanggar peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan, dalam melakukan pekerjaan pegawai banyak mengeluh dan membesar-besarkan masalah-masalah kecil yang mengakibatkan produktifitas kerjanya terganggu, serta pegawai tidak bersikap loyal pada perusahaan. (Organ,1997)

Uraian diatas dapat dijabarkan dalam bagan kerangka pikir dibawah ini.



Skema 1.1 Kerangka Pemikiran

1.5 Asumsi Penelitian

- a. Pegawai operasional restoran "X" memiliki *OCB* yang bervariasi
- b. Bila *OCB* pegawai operasional restoran "X" tinggi, maka disaat melakukan tugasnya, para pegawai bersedia berbuat lebih daripada *job description*, memiliki sikap membantu, tidak mengeluh akan kondisi dan situasi kerja yang kurang ideal, menghindari terjadinya konflik, baik diantara sesama pegawai satu bagian maupun pegawai beda bagian, dan peduli terhadap kehidupan perusahaan sehingga hal-hal tersebut dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja restoran.
- c. Bila *OCB* pegawai operasional restoran "X" rendah, maka disaat melakukan tugasnya para pegawai akan bertingkah laku sebaliknya, sehingga kinerja restoran tidak akan memiliki nilai lebih.
- d. Faktor internal yang ada dalam diri pegawai operasional restoran "X", seperti kepribadian yang bersahabat, dapat diandalkan, mempunyai emosi yang stabil, semangat dalam menjalankan tugasnya, dan cepat tanggap terhadap lingkungannya, akan mempengaruhi *OCB*, dengan kualitas yang berbeda-beda dalam setiap dimensinya.
- e. Faktor eksternal seperti karakteristik tugas, kelompok, organisasi dan perilaku pemimpin akan mempengaruhi dapat tidaknya *OCB* dimunculkan, dengan kualitas yang berbeda-beda dalam setiap dimensinya.