
**PENDEKATAN DIMENSI KEPUASAN EKSTRINSIK DAN PENGARUHNYA
TERHADAP KOMITMEN DAN PERILAKU ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP KARYAWAN OPERASIONAL HOTEL BINTANG LIMA
DINUSA DUA BALI**

(Upaya Tingkatkan Daya Saing Sumberdaya Manusia Lokal Dalam Ekowisata)

Ida Bagus Gede Udiyana^{1)*}, Parwoto Wignjoharto²⁾, dan Siti Sulasmi²⁾

¹⁾ Dosen STIMI "Handayani" Denpasar

²⁾ Fakultas Ekonomi/Bisnis Universitas Airlangga Surabaya

*Email: gde_udyana@yahoo.co.id

Abstract

The aims of the study is to analyze and to find the existence of satisfaction to the commitment and organizational citizenship behavior; and to develop the theory of Al Busaidi and Kuehn (2002), Dumler (1997), and Organ and Ryan (1995) that OCB is influenced by an extrinsic satisfaction and commitment. The subject of the research is the five stars hotels at Nusa Dua Bali, the object of the research is using three variables consist of extrinsic satisfaction as independent variable, one commitment variable as intervening variable, and organizational citizenship behavior as dependent variable. Respondent are the Hindu religion the hotel operational employees of 198 samples. The method of collecting data is using simple random sampling method with proportional allocation. The data analyzed in this research is using structural equation modeling (SEM) analysis technique, which is using AMOS 7 program (Analysis Structure) and SPSS 13.0 version. This research has found an expansion theory of Al Busaidi and Kuehn (2002), Dumler (1997), and Organ and Ryan (1995) that OCB is influenced by extrinsic satisfaction consist of reward policy dimension, job environment policy/ job situation and job environment. Furthermore, this research has found a theory that the main variable that is causing the appearance of organizational citizenship behavior are extrinsic satisfaction and commitment or OCB function of an extrinsic satisfaction and commitment. From this research can also be found that extrinsic satisfaction can be divided into an intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction.

Keywords : *job environment, extrinsic satisfaction, commitment and organization citizenship behavior.*

1. Pendahuluan

Kebijakan membangun kepuasan ekstrinsik dan komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang tertera dalam kontrak kerja (*In-role*), akan tetapi diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan (*Extra-role*) atau sering dinamakan sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB juga disebut *The Extra Role Behavior* (Pearce and Gregersen, 1991) merupakan salah satu kategori yang penting bagi efektivitas organisasi. Dengan adanya perilaku *organizational citizenship* tersebut diharapkan akan mencetus ide-

ide kreatif dan inovatif sehingga mampu memberikan pelayanan maksimal bagi para wisatawan dan terakumulasi positif terhadap peningkatan citra hotel.

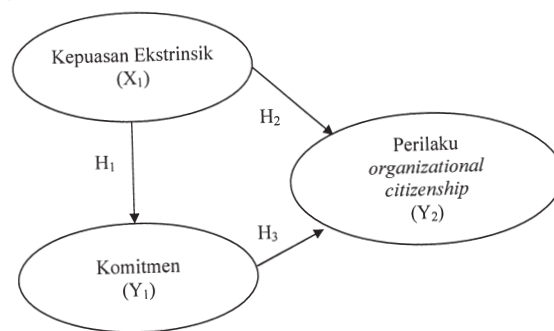
Terdapat beberapa alasan mengapa perilaku ini begitu penting untuk dimunculkan karena memicu beberapa perilaku konkrit, yaitu : tindakan menjaga kekayaan organisasi secara bersama-sama, munculnya pendapat konstruktif untuk mengembangkan organisasi, adanya kemauan untuk mengembangkan keterampilan dan tanggungjawab pribadi, menciptakan iklim baik dalam organisasi, dan mengembangkan aktivitas koperatif (Katz, dalam Konovsky and Pugh, 1994).

Berdasarkan hasil penelitian telah dilakukan oleh Al-Busaidi and Kuehn (2002) dan Dumler (1997), mereka mengajukan teori bahwa variabel utama yang mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship* adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi khususnya untuk komitmen Normatif. Organ and Ryan (1995) menyatakan bahwa secara teoritis terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana karyawan yang terpuaskan dalam pekerjaan mereka kemungkinan lebih besar akan menunjukkan perilaku yang menguntungkan organisasi. Lebih lanjut penelitian dari Utomo (2002), menemukan bahwa faktor komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Hasil penelitian Organ and Ryan (1995), Dumler (1997), dan Al-Busaidi and Kuehn (2002), dimana yang digunakan mengukur variabel kepuasan kerja, masih belum diklasifikasikan dengan jelas termasuk kepuasan intrinsik atau kepuasan ekstrinsik, sehingga dalam pembahasan hasil penelitian menjadi bias berdasarkan konteks kualifikasi dimensi kepuasan kerja. Maka penelitian ini akan lebih fokus pada kepuasan ekstrinsik karyawan, dimana dipengaruhi faktor lingkungan kerja terdiri dari dimensi (1) kebijakan *reward*, (2) kebijakan kerja, (3) lingkungan atau suasana kerja dan (4) lingkungan kerja fisik. Hal ini disebabkan oleh situasi dan kondisi tenaga kerja di Indonesia masih dalam posisi lemah menghadapi pengusaha, terutama kebijakan *reward*, kebijakan kerja, hubungan kerja karyawan dengan pimpinan dalam melaksanakan tugas operasional, kesesuaian kerja serta kejelasan uraian pekerjaan.

Selanjutnya dari penelitian ini nantinya dapat ditemukan pengembangan teori Al-Busaidi and Kuehn (2002), Dumler (1997), dan Organ and Ryan (1995) bahwa OCB dipengaruhi oleh kepuasan ekstrinsik dan komitmen. Penelitian ini akan mengajukan suatu teori bahwa variabel utama yang mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship* adalah kepuasan ekstrinsik dan komitmen. Selanjutnya dari penelitian ini akan diungkapkan lebih jelas bahwa kepuasan kerja itu dibedakan menjadi dua, yaitu kepuasan intrinsik (*an intrinsic satisfaction*) dan kepuasan ekstrinsik (*an extrinsic satisfaction*).

Pokok permasalahan apakah kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen

serta perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali. Tujuan penelitian adalah : (1) Menemukan pengaruh kepuasan ekstrinsik terhadap komitmen serta perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali (2) Menemukan pengaruh komitmen terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali. Penelitian ini secara keseluruhan digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut : hipotesis 1 (H_1) kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali. Hipotesis 2 (H_2) kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali. Hipotesis 3 (H_3) komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.

2. Karakteristik Variabel

Variabel kepuasan ekstrinsik adalah merupakan rasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan atau respon positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan dari persepsi dan interaksi karyawan dengan lingkungan kerja meliputi dimensi kebijakan *reward*, kebijakan kerja, lingkungan/ suasana kerja dan lingkungan kerja fisik.

Variabel antara/*intervening variable* dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan yaitu suatu keadaan dimana karyawan terikat oleh tindakannya yang dicirikan dengan adanya keinginan kuat dari karyawan tetap menjadi anggota organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai, meliputi

dimensi komitmen afektif, komitmen konsinuranse dan komitmen normatif.

Perilaku *organizational citizenship* adalah suatu perilaku kerja tidak hanya bekerja pada apa menjadi tugasnya (*in – role*) tapi juga mau bekerja diluar tugas pokoknya (*extra – role*) tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal. Sifat mementingkan kepentingan orang lain ditunjukkan dengan tindakan-tindakan tidak terpusat pada diri sendiri, namun selalu berorientasi bagi kepentingan organisasi. Adapun dimensi dari perilaku *organizational citizenship* terdiri dari *altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, and courtesy*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *explanatory research* atau *confirmatory research* dengan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Subjek penelitian adalah seluruh hotel berbintang lima berjumlah 8 hotel yang ada di Nusa Nusa Bali, objek penelitian menggunakan tiga variabel terdiri dari kepuasan ekstrinsik meliputi dimensi kebijakan *reward*, kebijakan kerja, lingkungan/suasana kerja dan lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen, satu variabel komitmen sebagai variabel antara dan perilaku *Organizational Citizenship* sebagai variabel dependent. Responden adalah karyawan operasional hotel bergama Hindu dengan jumlah sampel sebanyak 198 orang dengan pengumpulan data menggunakan metode *simple random sampling*, dengan alokasi *proportional*. Analisa data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS 7 (*Analysis of Moment Structure*) dan SPSS versi 13.0.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Pengaruh Kepuasan Ekstrinsik Terhadap Komitmen Karyawan Operasional Hotel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan operasional. Hal ini terlihat dari angka koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,471, probabilitasnya $0,009 < \alpha 0,05$ (lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05), dan CR 2,627 > 1,96 (Tabel 1).

Dengan demikian hipotesis pertama menyatakan bahwa kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan operasional diterima dan terbukti kebenarannya, sehingga kepuasan ekstrinsik memegang peranan dalam meningkatkan komitmen karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.

Variabel kepuasan ekstrinsik (X_1) dalam penelitian ini memiliki 4 indikator yaitu kebijakan *reward* (X_{11}), kebijakan kerja (X_{12}), lingkungan/suasana kerja (X_{13}), dan lingkungan kerja fisik (X_{14}). Indikator yang memiliki *regression weight* terbesar adalah kebijakan *reward* (X_{11}) dan indikator yang memiliki *regression weight* terendah adalah indikator lingkungan/suasana kerja (X_{13}). Sedangkan komitmen dalam penelitian ini memiliki 3 indikator komitmen afektif (Y_{11}), komitmen Konsinuanse (Y_{12}) dan komitmen normatif (Y_{13}). Indikator yang memiliki *regression weight* terbesar adalah indikator komitmen normatif (Y_{13}) dan indikator yang memiliki *regression weight* terendah adalah indikator komitmen Konsinuanse (Y_{12}). Namun demikian 7 indikator tersebut memiliki nilai *regression weight* yang dapat disebut kuat ($> 0,5$) di dalam mengukur variabel latennya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh hasil statistik deskriptif, dimana nilai rata-rata untuk

Tabel 1. Pengujian Hipotesis Model Persamaan Struktural

Pengaruh	Loading	Critical Ratio	p-Value	Keterangan
H ₁ : kepuasan ekstrinsik → komitmen organisasi	0,471	2,627	0,009	Signifikan
H ₂ : kepuasan ekstrensik → perilaku <i>organizational citizenship</i>	0,326	2,348	0,019	Signifikan
H ₃ : komitmen organisasi → perilaku <i>organizational citizenship</i>	0,634	3,906	0,000	Signifikan

variabel kepuasan adalah sebesar 3,981 berada dalam kategori baik. Terdapat 2 indikator yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata dan 2 indikator yang memiliki nilai lebih besar dari pada nilai rata-rata. Indikator yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata adalah lingkungan/suasana kerja dan lingkungan kerja fisik. Sedangkan indikator yang memiliki nilai lebih besar dari nilai rata-rata adalah kebijakan *reward* dan kebijakan kerja. Karyawan operasional hotel dikatakan kepuasan kerjanya tinggi apabila kepuasan kerja bersumber dari ganjaran yang pantas, kebijakan kerja, lingkungan/suasana kerja dan lingkungan kerja fisik, semakin tinggi dari waktu ke waktu.

Kepuasan ekstrinsik tinggi akan meningkatkan komitmen kerja karyawan tercermin dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada wisatawan yang menginap di hotel tersebut atau komitmen kerja yang tinggi mencerminkan kepuasan ekstrinsik tinggi. Karyawan yang terpuaskan cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah maka komitmen mereka terhadap organisasi akan rendah, hal tersebut ditandai dengan sikap karyawan yang sering datang terlambat, tingginya tingkat absensi dan *turn over*, kesengajaan karyawan memperlambat kerja, pemogokan serta turunnya kesehatan karyawan baik fisik maupun produktivitasnya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Poznaski (1997), Alpander (1990), De Connick *et al.* (1992), dan Byars and Rue (1997). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

4.2 Pengaruh Kepuasan Ekstrinsik Terhadap Perilaku Organizational citizenship Karyawan Operasional Hotel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan ekstrinsik, berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional, hal ini terlihat dari angka koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,326, probabilitasnya, $0,019 < \alpha < 0,05$ (lebih kecil dari taraf signifikansi sebesar 0,05), dan $CR\ 2,348 > 1,96$ (Tabel 1).

Dengan demikian hipotesis kedua menyatakan bahwa kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional diterima dan terbukti kebenarannya, sehingga kepuasan ekstrinsik memegang peranan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.

Perilaku *organizational citizenship* dalam penelitian ini memiliki 5 (lima) indikator yaitu *altruism* (Y_{21}), *Conscientiousness* (Y_{22}) *civil virtue* (Y_{23}) *sportsmanship* (Y_{24}) dan *courtesy* (Y_{25}). Indikator yang memiliki *regression weight* terbesar adalah indikator *sportsmanship* (Y_{24}) dan indikator yang memiliki *regression weight* terendah adalah indikator *altruism* (Y_{21}). Namun demikian 9 indikator tersebut memiliki nilai *regression weight* yang dapat disebut kuat ($> 0,5$) di dalam mengukur variabel latennya.

Karyawan hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali merasa puas dengan kebijakan *reward* yang diberikan oleh pihak Hotel (nilai rata-rata 4,078). Hal ini menunjukkan kebijakan *reward* telah diterapkan secara transparan, berkeadilan guna memberikan kejelasan kepada karyawan mengenai hak-hak, terutama berkaitan dengan gaji yang diterima. Kejelasan hak-hak tersebut akan dapat dihindari timbulnya salah paham, kecemburuan dan perasaan diperlakukan tidak adil merupakan sumber timbulnya ketidakpuasan karyawan.

Didukung pula oleh kebijakan promosi dalam meningkatkan jenjang karier karyawan operasional telah mempertimbangkan objektifitas dan melalui prosedur benar, diberikan kepada karyawan berprestasi, memiliki kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan jabatan serta sesuai dengan bakat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

Karyawan hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali puas dengan kebijakan kerja yang dihadapi (nilai rata-rata 4,071). Kebijakan kerja yang diberikan manajemen/pimpinan hotel bukan berarti pekerjaannya itu sulit untuk dilakukan, tetapi pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuannya dan menawarkan beragam tugas.

Karyawan operasional menyatakan puas terhadap lingkungan kerja fisik (nilai rata-rata 3,944). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik hotel misalnya kebersihan, keindahan, kenyamanan dan keamanan berperan sental dalam menciptakan kepuasan wisatawan menginap di hotel bersangkutan. Manajemen hotel dalam mengambil kebijakan lingkungan kerja fisik menitikberatkan pada lingkungan kerja terkait langsung dengan kebutuhan wisatawan misalnya kebersihan taman, restoran, *room* dan peralatan penunjang yang memberikan kenyamanan, ketenangan dan rasa aman bagi wisatawan.

Indikator lingkungan/suasana kerja (X_{13}) sebesar 3,831 merupakan indikator dengan nilai terendah dari 4 (empat) indikator yang digunakan dan juga lebih rendah dari rata-rata variabel kepuasan sebesar 3,981. Indikator suasana kerja

dipresentasikan oleh 2 (dua) item pernyataan yaitu pertama, jarang terjadi perselisihan/ketegangan antar karyawan dalam kelompok kerja (X_{135}), item kedua uraian pekerjaan, standard-standard yang ditetapkan dan batas tugas sangat jelas (X_{136}).

Item pernyataan pertama merupakan penilaian paling rendah oleh karyawan operasional yaitu, sebanyak 17 responden (8,59%) menyatakan sangat setuju, diikuti 68 responden (34,34%) menyatakan setuju, kemudian 113 responden (57,07%) menyatakan kurang setuju.

Rendahnya penilaian karyawan operasional atas item pertama 113 responden (57,07%) menyatakan tingginya intensitas perselisihan/ketegangan antara karyawan maupun dengan atasan. Hal ini mengindikasikan bahwa suasana kerja masih perlu untuk diperbaiki melalui kebijakan-kebijakan lebih transparan dan berkeadilan.

Berdasarkan situasi dan kondisi demikian, dalam usaha meminimalisasi perselisihan/ketegangan antar karyawan, maka manajemen hotel perlu mengambil kebijakan seperti : (1) Kebijakan optimalisasi kelompok-kelompok kerja perlu dilakukan. Sebab dalam kelompok kerja tiap-tiap karyawan dapat menemukan pemahaman, pengaruh dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan hubungan kerja tumbuh dengan baik. (2) Kebijakan lain dapat dilakukan dengan didasarkan pada proses pekerjaan itu sendiri. Kontrol terhadap metode dan langkah-langkah kerja melalui pembagian kerja yang baik, saluran tugas dan tanggung jawab yang jelas. Dengan didukung kebijakan sistem pengupahan yang transparan, kejelasan perkembangan karier, memberi kesempatan yang luas dalam menunjukkan prestasi kerja, sehingga mampu secara terus-menerus mempertahankan suasana kerja yang kondusif antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinannya.

Hasil penelitian ini, mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh organ and Ryan (1995), William and Anderson (1991), Al-Busaidi and Kuen (2002), hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship*.

4.3 Pengaruh Komitmen Terhadap Perilaku Organizational Citizenship Karyawan Operasional Hotel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional, hal ini terlihat dari angka koefisien jalur bertanda

positif sebesar 0,634, probabilitasnya $0,000 < \alpha < 0,05$ (lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05) dengan nilai CR 3,906 $> 1,96$ (Tabel 1) dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali diterima dan terbukti kebenarannya. Sehingga komitmen memegang peranan penting dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.

Komitmen afektif karyawan hotel bintang lima berada dalam kategori baik (nilai rata-rata 4,195). Hal ini menunjukkan bahwa mereka telah dilibatkan dalam organisasi dengan pekerjaan yang dilakukan, perusahaan telah memberikan pengalaman yang memuaskan dan memberikan kesempatan untuk menghasilkan keahlian yang berharga (Meyer, 1993). Komitmen afektif dapat terjadi karena adanya kesamaan tujuan individual-organisasional yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena ia sejalan dan memang berkeinginan untuk melakukannya (Greenberg and Baron, 1993).

Komitmen normatif karyawan hotel bintang lima sangat kuat (nilai rata-rata 4,313). Komitmen normatif berkaitan dengan tindakan yang dilakukan oleh karyawan hotel dengan pengalaman sosialisasi yang dikomunikasikan kepada mereka bahwa organisasi mengharapkan dan menilai loyalitas karyawan. Adanya internalisasi terhadap tekanan-tekanan normatif membawa dampak positif bagi karyawan hotel untuk selalu mentaati peraturan organisasi yang telah disepakati bersama.

Indikator komitmen konsinuans merupakan indikator dengan nilai terendah dari tiga indikator yang digunakan dan juga lebih rendah dari rata-rata variabel komitmen, indikator komitmen konsinuans dipresentasikan oleh dua item pernyataan yaitu item pertama, yaitu tidak akan berhenti bekerja pada hotel ini, karena sulitnya lowongan kerja di tempat lain (Y_{124}). Item kedua mengalami peningkatan taraf hidup selama bekerja pada hotel ini, sehingga saya tetap bekerja pada hotel ini (Y_{125}).

Item pernyataan pertama merupakan penilaian paling rendah oleh karyawan operasional yaitu sebanyak 39 responden (19,69%) menyatakan sangat setuju, diikuti 81 responden (40,91%) menyatakan setuju, kemudian 77 responden (38,89%) menyatakan kurang setuju dan 1 responden (0,51%) menyatakan tidak setuju.

Rendahnya penilaian karyawan operasional atas item pertama, 78 responden (39,5%) menyatakan kalau ada peluang untuk pindah akan dilakukan oleh karyawan operasional dengan alasan dengan

pengalaman, kompetensi yang dimiliki dan kinerja yang sudah terbukti karyawan akan mampu bersaing, tentunya pertimbangan utama adalah *reward* yang akan diterima di tempat kerja baru. *Lab our turn over* (perpindahan karyawan) dengan kondisi seperti ini cenderung akan tinggi. Apabila banyak tenaga potensial pindah perusahaan lain tentunya kondisi ini akan merugikan pihak manajemen hotel baik dari segi biaya maupun citra. Hal ini untuk mengindikasikan bahwa kondisi ini perlu untuk ditanggulangi melalui kebijakan-kebijakan lebih transparan dan berkeadilan.

Karyawan operasional hotel memiliki komitmen kerja tinggi akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship* karyawan tercermin dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada wisatawan yang menginap di hotel tersebut, atau sebaliknya perilaku *organizational citizenship* yang tinggi mencerminkan komitmen organisasinya tinggi pula.

Hasil penelitian ini, mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Meyers and Allen (1991), Morison (1994, Al-Busaidi and Kuehn (2002). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship*.

4.4 Upaya Tingkatkan Daya Saing Sumberdaya Manusia (SDM) Lokal Dalam Ekowisata

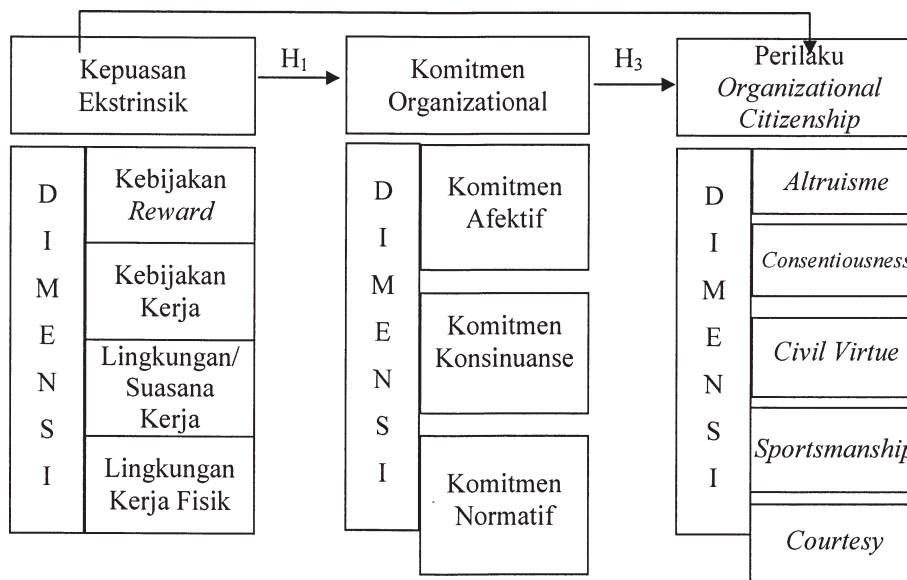
Ekowisata yaitu jenis pariwisata berwawasan lingkungan. Maksudnya lebih menekankan pada

aspek sumber daya manusia lokal, terlibat langsung dalam memberikan pelayanan prima kepada wisatawan, memiliki keunggulan berkelanjutan dan selalu berorientasi pada kepuasan wisatawan. Mewujudkan daya saing SDM lokal dalam memberikan pelayanan prima kepada setiap wisatawan melalui strategi pengembangan SDM. Strategi ini dititik beratkan pada bagaimana membangun SDM memiliki karakter, keramahan tamahan dan berorientasi pada kepuasan wisatawan.

Strategi SDM yang dikembangkan adalah dengan membangun Perilaku Organizational Citizenship bagi tiap karyawan dengan konsekwen dan berkelanjutan. Upaya dilakukan dengan menumbuhkembangkan kepuasan ekstrinsik dan komitmen karyawan. Kebijakan pengembangan SDM dengan menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Terpenuhinya kebutuhan karyawan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Kepuasan ekstrinsik yang muncul akibat telah terpenuhinya kebutuhan karyawan menyebabkan karyawan memiliki komitmen kuat terhadap organisasi tersebut. Kebijakan ini apabila diupayakan secara simultan tidak parsial, kontinyu akan menumbuhkan Perilaku Organizational Citizenship menjadi sangat dibutuhkan saat ini

4.5 Temuan Hasil Studi

Penelitian ini menemukan pengembangan teori Al-Busaidi and Kuehn (2002), Dumler (1997), Organ



Gambar 2. Faktor yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citicenship*

and Ryan (1995), bahwa OCB dipengaruhi oleh kepuasan ekstrinsik dan komitmen. Penelitian ini akan mengajukan suatu teori bahwa variabel utama yang mendorong munculnya perilaku *Organizational citizenship* adalah kepuasan ekstrinsik dan komitmen atau perilaku *organizational citizenship* fungsi dari kepuasan ekstrinsik dan komitmen atau dapat dirumuskan, $OCB = f(\text{sat.com.})$. Dari hasil penelitian ini juga dapat diungkapkan bahwa kepuasan kerja itu dibedakan menjadi dua, yaitu kepuasan intrinsik (*An Intrinsic Satisfaction*) dan kepuasan ekstrinsik (*An Extrinsic Satisfaction*)

Hasil penelitian yang ditemukan tersebut berdasarkan hasil hipotesis dan hasil analisis penelitian maka temuan penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.

5. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

- 1) Kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.
- 2) Kepuasan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.
- 3) Komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan operasional hotel berbintang lima di Nusa Dua Bali.
- 4) Penelitian ini menemukan pengembangan teori Al-Busaidi and Kuehn (2002), Dumler (1997), Organ and Ryan (1995), bahwa OCB dipengaruhi oleh kepuasan ekstrinsik dan komitmen. Penelitian ini mengajukan suatu teori bahwa variabel utama yang mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship* fungsi dari kepuasan ekstrinsik dan komitmen atau dapat dirumuskan $OCB = f(\text{sat.com.})$, juga hasil penelitian ini dapat diungkapkan bahwa kepuasan kerja dibedakan menjadi dua, yaitu kepuasan ekstrinsik (*an extrinsic satisfaction*) dan kepuasan intrinsik (*an intrinsic satisfaction*).

5.2 Saran

- 1) Untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, hendaknya pengembangan teori OCB dipengaruhi kepuasan ekstrinsik dapat dimanfaatkan. Hasil temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan dikembangkan oleh peneliti berikutnya untuk membangun komitmen dan perilaku *organizational citizenship* yang lebih komprehensif dalam rangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan.
- 2) Manajemen hotel hendaknya dapat meningkatkan kepuasan kerja ekstrinsik karyawan operasional yang berinteraksi langsung dengan wisatawan dalam usaha memberikan kualitas pelayanan optimal. Upaya peningkatan kepuasan ekstrinsik karyawan operasional dapat dilakukan dengan mengambil kebijakan-kebijakan, seperti menerapkan sistem pengupahan berdasarkan keadilan dan transparan, kejelasan perkembangan jenjang karier, memberi kesempatan luas dalam menunjukkan prestasi kerja serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan operasional.
- 3) Menumbuhkembangkan lingkungan/suasana kerja penuh rasa saling percaya, saling menghormati dan toleran diantara karyawan maupun dengan manajemen hotel, karena perilaku ini sangat berarti dalam membentuk dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship*. Selain itu kebijakan optimalisasi kelompok-kelompok kerja perlu dilakukan. Sebab dalam kelompok kerja tiap-tiap karyawan dapat menemukan pemahaman, pengaruh dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Persahabatan, keeratan kerjasama dengan teman sekerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama team dan mobilitas karyawan tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok cenderung menyebabkan suasana kerja tumbuh dengan baik.

Daftar Pustaka

- Al-Busaidi, Y., and K.W. Kuehn, 2002. Citizenship Behavior in Non Western Context: An examination of The Role of satisfaction, Commitment and Job Characteristic on Self-Reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, Vol 12(2), 107-125.
- Byars, L.L., and L. Rue, 1977, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Irwin McCrow-Hill. New York-USA.
- Dumler, M.P, and M. Schnake. 1997. Organizational Citizenship Behavior: The Impact of rewards and reward Practices. *Journal of Managerial Issue*, 9(2), 216-229.
- Ghozali, Imam dan Fuad, 2005. “*Structural Equation Modelling. Teori, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg Jerald, and Robert A Baron, 1993. *Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work 4th Edition*. Allyn and Baron. Boston-USA.
- Griffith H. 1995. Employee Turnover: *South Western Series in Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company. Boston-USA
- Konovsky, M.A., and S.D. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Meyer, J.P., N.J. Allen, and C.A. Smith. 1993. Commitment to Organizational Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., and N.J. Allen. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P. and L. Herscovitch. 2001. Commitment In The Workplace. Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, 11, 219-236.
- Morrison, 1994. Role definition and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee’s Prospective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Mowday, R.T., L. Porter, and R. Steers. 1982. *Organizational Linkages, Psychology of Commitment, Absenteeism, Turnover*. Academic Press. San Diego-USA
- Organ D.W., 1988. A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D.W, and A. Ligl. 1995. Personality, satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Organ, D.W, and K. Ryn. 1995. A meta-Analytic review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pearce, J.L., H.B. Gregersen. 1991. Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and W.H. Bommer. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Puffer S.M., and P. Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. Tenth Edition, Prentice hall. New Jersey-USA
- Rue, L.W., and L.B. Lyoyd. 1997. *Management Theory and Application*. Homewood: Richard D. Irian. Inc.
- Utomo K.W. 2001. *Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dan Hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja*. Universitas Gadjja Mada. Yogyakarta.
- William, L.J, and S.E. Anderson. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.