

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Dinamika kerja di lingkungan industri yang semakin kompetitif menuntut fleksibilitas karyawan untuk bekerja secara optimal (Robbins & Coulter 2010). Sebagaimana menurut Allen (dalam As'ad, 2004) tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri. Betapapun sempurnanya organisasi maupun karyawan, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugas dengan minat dan gembira maka perusahaan tidak akan mencapai hasil yang sebenarnya dapat dicapai. Perilaku yang menjadi tuntutan industri saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan agar dapat mengatasi tekanan-tekanan dari industri (Robbins & Coulter, 2010).

Salah satu industri yang sedang dihadapkan persaingan ketat yaitu industri perhotelan di Kabupaten Indramayu Jawa Barat. Jumlah hotel yang melaju pesat menuntut adanya *service of excellent* (pelayanan yang memuaskan) untuk merebut hati konsumen. Penilaian para pengusaha hotel jauh berbeda dari sebelumnya yang hanya mengandalkan fasilitas akomodasi sebagai sumber penghasilan utama. Saat ini pengusaha hotel melihat potensi tinggi pada *food & beverage department* sebagai alternatif lain sumber penghasilan. Cerahnya prospek tersebut, membuat hampir semua industri perhotelan bersaing mengunggulkan *food & beverage service* maupun *product* (Huda & Nurcahyo, 2005).

Pengelolaan *food & beverage department* secara profesional tidak lepas dari kemampuan dan keahlian seorang juru masak yaitu *chef* (Huda & Nurcahyo, 2005). Kata *chef* berasal dari bahasa Perancis *chef de cuisine* berarti *kichen director* atau orang yang mengepalai dapur. Profesi ini awalnya kurang dilirik bahkan tidak terlalu dianggap penting. Akan tetapi, seiring tumbuhnya restoran dan hotel yang menyajikan aneka ragam masakan dari berbagai negeri maupun hasil racikan sendiri maka profesi ini memegang peranan penting untuk keberhasilan usaha kuliner maupun perhotelan (Ulung, 2010). Perhatian terhadap profesi *chef* menjadi semakin terbuka. Banyak acara di televisi maupun di luar yang melibatkan *chef* di dalamnya menunjukkan bahwa profesi tersebut semakin dipandang di tengah-tengah masyarakat (Hcareers, 2014).

Profesi *chef* dalam *food & beverage department* di hotel se-kabupaten Indramayu Jawa Barat memiliki *job description* dan tanggung jawab yang harus dipatuhi selama bekerja. Bagian tersebut dipimpin oleh *executive chef* yaitu posisi tertinggi pertama yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional dapur yang beranggotakan beberapa *chef* dengan status hierarki lainnya diantaranya *sous chef* yaitu posisi tertinggi kedua yang menggantikan *job description executive chef* jika sedang berhalangan hadir. *Chef de partie* yaitu bertugas mengawasi kelancaran jalannya operasional pada salah satu seksi. *Demi chef* yaitu bertugas mengawasi kegiatan operasional dan menyediakan pengadaan kebutuhan bahan makanan. *Commis chef* yaitu bertugas mengolah bahan makanan menjadi masakan untuk disajikan. Posisi terakhir yaitu *Cook helper* sebagai pelaksana yang bekerja atas perintah atasannya (Ulung, 2010).

Bagian *chef* yang memiliki peranan besar salah satunya adalah *commis chef* yang bertugas mengolah bahan makanan menjadi masakan untuk disajikan dalam kegiatan operasional maupun *event* (Firdaus & Andriyani, 2014). Menurut Yulianto dan Novitasari (2016) *commis chef* memiliki tugas untuk berperan aktif melaksanakan proses persiapan makanan, melaksanakan kegiatan produksi sesuai *Standard Operational Procedure* (SOP), bertanggung jawab terhadap kualitas makanan (rasa, penampilan, tekstur, dan variasi menu), menjaga area kerja selalu bersih, memastikan peralatan yang akan digunakan bersih dan berfungsi dengan baik. Posisi *commis chef* merupakan pekerjaan ideal bagi seseorang yang baru lulus dari sekolah kuliner dengan kesempatan yang tidak ternilai untuk belajar bekerja di setiap area dapur (Hcareers, 2014).

Commis chef menjadi posisi yang menantang karena posisi *chef junior* (pemula) diharapkan dapat menyerap berbagai informasi dalam waktu singkat. Hal tersebut menjadi pekerjaan yang sulit karena semua pengoprasian dalam lingkungan kerja dipenuhi tekanan tinggi, terutama pada saat waktu makan yang sibuk mengharuskannya bekerja dengan menggunakan konsentrasi penuh. Oleh karena itu, *commis chef* harus dapat bekerja di bawah tekanan agar berhasil menjalankan perannya. Sebelum beralih ke posisi *chef* yang lebih tinggi, *commis chef* harus bisa bekerjasama dan berkomunikasi dengan anggota dapur termasuk bisa menerima kritik konstruktif dan secara efektif melaksanakan perintah atasan (*demmi chef*) dan mengawasi bawahan (*cook helper*). Selain itu, *commis chef* juga harus tetap tenang menjalani tugas untuk melakukan berbagai perintah secara bersamaan dalam waktu singkat (*multi-tasking*) (Hcareers, 2014).

Walaupun *commis chef* sebagai *entry level* (posisi rendah) namun tetap memegang peran penting dalam bisnis *food & beverage service* maupun *product* yang menjadi pendapatan hotel, walaupun tamu tidak menginap di hotel tersebut. *Service of excellent* (pelayanan yang memuaskan) di hotel se-kabupaten Indramayu Jawa Barat sangat mengandalkan keputusan yang dibuat *commis chef* dalam perannya yang akan mempengaruhi kualitas makanan yang dihasilkan seperti menjaga standar kesehatan, keselamatan yang tinggi, termasuk kebersihan pribadi, mengukur bahan piring dan ukuran porsi secara akurat. *Commis chef* juga harus melakukan banyak tugas dasar persiapan dan pengorganisasian makanan di dapur. Terkadang tugas ini tampak biasa saja namun hal tersebut penting untuk keberhasilan operasi dan hasil hidangan (Hcareers, 2014). Oleh karena itu, dalam penelitian ini *commis chef* dipilih sebagai subjek penelitian.

Huda dan Nurcahyo (2005) mengemukakan bahwa *commis chef* yang berkualitas memiliki peranan besar dalam menentukan keberhasilan, kepopuleran, dan reputasi hidangan yang disajikan kepada konsumen. *Commis chef* dituntut untuk memiliki inisiatif tinggi, proaktif, dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perkembangan hotel dan karir dalam persaingan bisnis *food & beverage service* maupun *product* yang semakin ketat. Selain itu, untuk menghasilkan hidangan yang berkualitas dan bernilai jual tinggi dalam rasa dan penampilan. Industri perhotelan membutuhkan karyawan (*commis chef*) yang energik, berdedikasi dan memiliki konsentrasi penuh terhadap pekerjaan, yaitu yang memiliki *employee engagement* di dalam menjalani pekerjaannya (Schaufeli, Salanova, González, & Bakker, 2002).

Employee engagement menurut Schaufeli, dkk. (2002) merupakan keadaan pemenuhan diri yang positif untuk menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan merasa sulit melepaskan diri dengan pekerjaannya. Kahn (dalam Albrecht, 2010) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan karyawan yang terikat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terikat secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja. Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, nilai perusahaan, dan kooperasi baik dengan rekan kerja sehingga meningkatkan kinerja untuk keuntungan organisasi. Lebih lanjut, *employee engagement* dijelaskan sebagai sebuah konsep yang dinilai dapat mengatur upaya-upaya yang bersifat sukarela, yaitu ketika karyawan memiliki pilihan-pilihan maka karyawan akan bertindak lebih jauh untuk kepentingan organisasi.

Employee engagement terbagi dalam tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Aspek *vigor* merupakan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, dan gigih menghadapi kesulitan. Aspek *dedication* merupakan suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Aspek *absorption* merupakan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya pada saat bekerja (Schaufeli, dkk., 2002).

Karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran terhadap bisnis untuk memberikan upaya terbaik dalam meningkatkan kinerja (Robinson, dkk., 2004). Menurut Hewitt (2012) karyawan yang *engaged* akan menghasilkan 3 elemen yaitu *say* (berbicara positif tentang organisasi), *stay* (bertahan dalam organisasi), dan *strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius). Karyawan secara sadar akan mengikat dirinya dalam pekerjaan dengan berkomitmen secara fisik, kognitif dan emosional untuk memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target (Kahn dalam Albercht, 2010). Perusahaan yang menempatkan penekanan dengan tepat pada *employee engagement* dan kesejahteraan, maka karyawan tidak hanya akan berkembang dan tumbuh, tetapi juga akan membantu meningkatkan Indonesia untuk keunggulan ekonomi (Gallup, 2013).

Akan tetapi, pada kenyataannya Gallup (2013) mengungkapkan tentang rendahnya *employee engagement* di Indonesia, yaitu 77% karyawan *not engaged*, 15% karyawan *actively disengaged*, dan hanya 8% karyawan yang *engaged*. Indonesia juga memasuki peringkat *employee engagement* terendah di Asia Tenggara. Sedangkan menurut Hewitt (2012) tentang *employee engagement* di seluruh dunia yang mencakup 6.7 juta karyawan pada lebih dari 2.900 perusahaan menunjukkan penurunan tingkat *engaged* karyawan dari 60% di tahun 2009 menjadi 56% di tahun 2010. Artinya masih banyak perusahaan-perusahaan di dunia khususnya di Indonesia yang belum memberi perhatian lebih pada *employee engagement* meskipun sangat memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan.

Sejalan dengan data tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 September 2016 sampai 24 Maret 2017, dengan tujuh *commis chef* yang memaparkan bahwa setiap individu memiliki kemampuan untuk memasak akan tetapi tidak seluruhnya dapat membuat resep, *plating*, dan *mix & match* masakan dengan kreatif dan inovatif. Menurut subjek pekerjaan *chef* adalah pekerjaan yang membutuhkan *fashion, hobby, soul*, intuisi dan panca indera. Lima dari tujuh subjek memaparkan bahwa pernah memasak hidangan dengan rasa sedikit hambar, lebih asin dan hangus akan tetapi tidak memperbaikinya dengan sungguh-sungguh yang akhirnya kejadian tersebut terkadang berulang kembali. Lambat dalam memasak menjadi persoalan yang sudah biasa terjadi sehingga hidangan yang disajikan untuk konsusmen memakan waktu lebih lama. Adanya perasaan bosan dalam memasak di hotel dan ketika terdapat acara seperti resepsi pernikahan subjek tidak berkontribusi untuk menunjukkan ide-ide kreatifnya.

Fokus dan ketelitian subjek yang rendah membuat potongan daging maupun sayuran terlihat tidak merata sehingga penampilan masakan kurang menarik, begitu pula tingkat kematangan masakan yang kurang pas (*over cook*) berpengaruh pada rasa dan tekstur hidangan. Subjek merasa waktu begitu lama berlalu setiap kali bekerja. Dua subjek merencanakan untuk keluar dari hotel dan tiga subjek tetap bertahan karena tuntutan kehidupan. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa lima dari tujuh *commis chef* memiliki *employee engagement* yang rendah dalam menjalani pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan menggunakan aspek *employee engagement* dari Schaufeli dkk. (2002) yaitu *vigor, dedication* dan *absorption* yang tidak terpenuhi.

Employee engagement dianggap penting oleh pengelola organisasi karena melihat sejauh mana karyawan meletakkan penuh dirinya ke dalam pekerjaan yang terbukti mampu mempengaruhi komitmen, perilaku *in role & extra role*, iklim pelayanan, kinerja, dan loyalitas konsumen (Hellberg, Schaufeli, Bakker, Salanova dalam Albrecht, 2010). McBain (dalam Albrecht, 2010) menyatakan bahwa *employee engagement* berdampak bagi organisasi dalam penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Hal tersebut senada dengan Gallup (2013) bahwa jika bisnis swasta maupun milik negara tidak menyadari betapa pentingnya *employee engagement* untuk pembangunan ekonomi maka di Indonesia akan kehabisan tenaga handal dalam beberapa tahun ke depan.

Saks (2006) mengungkapkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu *job characteristics* (karakteristik pekerjaan), *rewards and recognition* (penghargaan dan pengakuan), *perceived organizational support* (persepsi dukungan organisasi), *perceived supervisor support* (persepsi dukungan pengawas), dan *procedural and distributive justice* (prosedural dan keadilan distributif). Menurut Saks (2006) *perceived organizational support* (POS) sebagai anteseden dari *employee engagement* terbukti dapat mempengaruhi *employee engagement*. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Mujasih (2015) yang mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* (POS) secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*. Sedangkan dari hasil wawancara dengan 5 subjek yang memaparkan bahwa hotel belum adil dalam menetapkan keputusan, seperti gaji yang diberikan

tidak sesuai. Dua dari lima subjek terkadang merangkap *job description* menjadi *demi chef* (bertugas mengawasi *commis chef* dan menyediakan pengadaan kebutuhan bahan makanan) akan tetapi belum mendapat promosi. Hotel belum pernah memberikan pelatihan dan fasilitas dapur maupun tempat istirahat tidak memadai. Subjek berpandangan mengenai atasan yang terkesan tidak peduli karena kurang menghargai kontribusi, potensi, dan integritas serta kurang serius menanggapi pendapat yang sudah disampaikan. Menurut subjek atasan hanya menginginkan hasil maksimal akan tetapi tidak dibarengi hubungan interpersonal yang baik. Berdasarkan hasil penelitian Saks, Mujiasih, dan wawancara maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* akan tumbuh dalam diri karyawan karena adanya peran *perceived organizational support* (POS).

Perceived organizational support (POS) merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Menurut Saks (2006) *perceived organizational support* (POS) adalah suatu keadaan yang menciptakan kewajiban organisasi mewujudkan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya akan membantu organisasi mencapai tujuannya. *Perceived organizational support* (POS) dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif dalam menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perceived Organizational Support (POS) terbagi dalam tiga aspek yaitu aspek *fairness* (rasa keadilan) merupakan persepsi karyawan tentang keadilan prosedural terhadap pengalaman berulang mengenai penetapan keputusan organisasi yang adil. Aspek *organizational reward and job conditions* (penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan) merupakan penghargaan dari organisasi yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Aspek *supervisor support* (dukungan atasan) merupakan peran atasan yang begitu besar membuat karyawan mengembangkan pandangan mengenai sejauh mana *supervisor* menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi karyawan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan karyawan akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling memberikan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. *Perceived organization support* (POS) juga merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan produktif karena *perceived organization support* (POS) dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang berdasarkan norma timbal balik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Logika yang mendasar jika tidak melibatkan para pekerja dalam membuat keputusan maka karyawan akan memiliki *perceived organization support* (POS) negatif sehingga dapat membentuk tingkat *engaged* yang rendah, dengan begitu para karyawan tidak

akan menjadi termotivasi, sulit berkomitmen, tidak produktif, dan kurang puas dengan pekerjaannya (Robbins, 2008). Menurut Mujiasih (2015) *employee engagement* akan terjadi apabila ada dukungan dari tempat karyawan bekerja. Hal ini di dukung oleh hasil penelitian Mujiasih (2015) yang mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* (POS) memberikan sumbangan efektif sebesar 39,8% terhadap *employee engagement*. Kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa variabel *perceived organizational support* (POS) memiliki peranan penting dalam membentuk sebuah perasaan *engaged* pada diri karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa strategi bisnis perlu dipikirkan secara baik dalam merekrut dan mempertahankan *top talent* (bakat terbaik) dengan mengelola dan memelihara aset sumber daya manusia untuk tetap kompetitif untuk keuntungan yang signifikan dalam kinerja, produktivitas, dan profitabilitas (Gallup, 2013). Oleh karena itu, industri perhotelan di kabupaten Indramayu Jawa Barat dapat meraih kesuksesan dengan adanya *perceived organizational support* (POS). Hal tersebut agar menjadikan *commis chef* mampu mengembangkan *employee engagement* dalam dirinya untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah di tetapkan oleh *food & beverage department*. Akan tetapi, Sangat disayangkan bila dalam kenyataannya pemanfaatan *commis chef* selaku sumber daya manusia dalam bisnis *food & beverage service* maupun *product* yang semakin melaju pesat dan kompetitif belum optimal, sehingga rumusan permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut: “Apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *employee engagement* pada *commis chef* di hotel se-kabupaten Indramayu Jawa Barat?”

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *employee engagement* pada *commis chef* di hotel se-kabupaten Indramayu Jawa Barat.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu di bidang psikologi industri dan organisasi maupun di bidang manajemen dalam hal *employee engagement* dan *perceived organizational support* (POS).

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu subjek untuk dapat memahami *employee engagement* yang dimiliki dan penelitian ini juga diharapkan dapat membantu divisi *Human Resource Development* (HRD) serta manajer untuk lebih memahami tingkat *engaged* subjek melalui peran dari *perceived organizational support* (POS) sehingga subjek lebih termotivasi untuk terus meningkatkan *employee engagement* dalam dirinya.