# PEMIMPIN YANG MELAYANI DALAM MENGATASI *COUNTER-PRODUCTIVE WORK BEHAVIOR* PADA HOTEL X

Joshua Budiman dan Roy Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
*E-mail*: volarealto@outlook.com ; roy@petra.ac.id

***Abstrak*- Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan yang melayani dalam mengatasi *counter-productive work behavior* pada Hotel X. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik analisa data untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi data sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan yang melayani mampu mengurangi terjadinya *counter-productive work behavior,* tetapi tidak dapat menghilangkan sepenuhnya. (2) Ada tiga *counter-productive* yang ada di Hotel X pada saat ini, yaitu: gossip sesama rekan kerja, penggunaan bahasa kasar, dan waktu istirahat yang berlebihan.**

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Melayani, Perilaku Kerja, Produktivitas**

## I. PENDAHULUAN

Masyarakat dunia saat ini, tidak sekadar menginginkan kehidupan yang nyaman dan tenteram, tetapi juga mengharapkan kehidupan yang bermakna, yaitu kehidupan dengan sebuah pencapaian atau tujuan yang jelas (Hartanto, 2009, dalam Claresta, 2013). Rasa kebermaknaan (sense of meaningfulness) tersebut dapat memaksimalkan hasil kerja individu pada pekerjaannya (Juhdi, 2010). Menurut Fleming, (2004) kepemimpinan yang melayani mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan makna, harapan, dan tujuan hidup individu. Beberapa karakteristik kepemimpinan pelayan antara lain: membantu individu untuk menemukan potensi, memperlengkapi kebutuhan, memberikan fasilitas, dan melayani setiap individu sebagai salah satu cara untuk mempengaruhi, sehingga kinerja individu dan produktivitas organisasi meningkat (Daft, 2011). Menurut Soetopo (2012), Indonesia membutuhkan etos kerja seorang pemimpin yang mau mendengarkan suara rakyat, mengetahui permasalahan yang sedang terjadi, dan memutuskan kebijakan yang berguna untuk masyarakat. Bagaimanapun, kita harus mengingat bahwa customer impression dan revenue growth berasal dari perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh pemimpin (Prihandono dan Haryadi, 2004).

Tenaga kerja merupakan faktor pendukung berkembangnya suatu negara. Untuk memajukan perekonomian suatu negara, dibutuhkan tenaga kerja yang produktif dan berkualitas. Namun, produktivitas tenaga kerja Indonesia saat ini tergolong rendah. Data International Management Development (IMD) pada statistik World Competitiveness Scoreboard 2013 menempatkan Indonesia pada posisi 39 dari 60 negara, dan data International Labour Organization (ILO) 2009 yang menempatkan Indonesia berada di posisi 83 dari 124 negara ("Kabarbisnis"). Produktivitas kerja yang rendah dapat ditingkatkan dengan mengatasi perilaku kerja yang tidak produktif di dalam organisasi. Suatu respon atas ketidakpuasan individu di tempat kerja dalam bentuk perilaku buruk terhadap organisasi atau individu lain dalam organisasi, seperti penggunaan jam kerja dengan tidak efektif, penyebaran isu sesama rekan kerja, pengesampingan etika dalam organisasi, hingga adanya perusakan barang milik perusahaan, didefinisikan sebagai *counter-productive work behavior* (Kelloway, 2010). *Counter-productive work behavior* merupakan hal yang terselubung dan sering kali tidak diperhatikan dalam organisasi, tetapi perilaku ini memberikan dampak yang besar dalam aspek produktivitas (Thomas, 2012).

Menurut Thomas, (2012) kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memberi dampak pada *counter-productive work behavior*. Dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang mampu memberikan pendekatan interpersonal pada individu, sehingga pemimpin mampu menempatkan diri pada posisi individu dan mengerti kebutuhan individu tersebut. Kepemimpinan yang melayani diyakini sebagai faktor yang mampu mengatasi *Counter-productive Work Behavior* (CWB). Menurut Greenleaf, (1977) pemimpin yang telah terbukti dan dipercaya sebagai pelayan, akan lebih mudah dihormati dan dihargai oleh karyawan.

Salah satu perusahaan yang menggunakan kepemimpinan yang melayani adalah Hotel X. Hotel X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan sejak 1927, memiliki lebih dari 3800 properti, 19 merek hotel, dan berasosiasi dengan lebih dari 3800 properti dengan sistem franchise di seluruh dunia. Pengelolaan setiap properti, disesuaikan dengan nilai dan budaya dari Hotel X. Hotel ini berpusat di Bethesda, Maryland, USA, dan pada tahun 2012, Hotel X, Inc. memiliki pendapatan sebesar 12 milyar dollar.

Hotel X dikenal dengan budaya menempatkan individu sebagai prioritas utama. Hotel X memiliki nilai, yaitu melayani dengan semangat, dan menciptakan tempat yang lebih baik untuk hidup dan bekerja. Hotel X tercatat pada Hotel X *Award and Recognation 2009,* sampai saat ini telah meraih 8 *Environment Award, 12 Diversity Awards, 3 Social Responsibility Awards, 1 Business Ethics Award, 2 Human Rights Awards, 10 Workforce Awards,* dan *8 Property-level Awards* (Hotel X *Sustainability Report*, 2009). Hotel X juga masuk dalam nominasi *Best 5 Star Hotel Award* dalam *World Luxury Hotel Award* 2014.

Pada tahun ini, Hotel X telah meraih penghargaan *Trip Advisor 2013 Certificate of Excellence Award Winner* dan *The BEST Hotel in Surabaya* pada *Surabaya Hotel*

*Award* 2013. Pencapaian yang diraih oleh Hotel X tidak lepas dari keberhasilan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dan kinerja yang baik dari karyawannya.

Berdasarkan pra-wawancara sebelumnya, didapati bahwa adanya lingkungan kerja yang baik, perilaku kerja yang mementingkan etika kerja dan keramahan terhadap setiap individu, serta budaya organisasi yang kuat pada Hotel X. Tetapi untuk mengetahui counter-productive work behavior yang terjadi, hanya dapat diketahui ketika dilakukan observasi ke dalam perusahaan. Perilaku ini merupakan perilaku yang sifatnya terselubung dan tidak dapat dilihat bila hanya melakukan wawancara dan pembagian kuisioner dari luar perusahaan. Berdasarkan fakta-fakta di atas, penulis bertujuan untuk meneliti studi deskriptif kepemimpinan yang melayani dalam mengatasi counter-productive work behavior pada Hotel X.

**Konsep Servant Leadership**

Definisi kepemimpinan yang melayani menurut Patterson (2003), Greenleaf (1970), dan Fernandes (2010) yaitu, suatu gaya kepemimpinan yang pada hakekatnya mengutamakan kebutuhan individu lain di atas kebutuhan diri sendiri dan bertujuan untuk mengembangkan individu lain di dalam organisasi untuk berkembang dan menjadi lebih baik. Sendjaya (2003) mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan yang melayani yang perlu dimiliki oleh pemimpin yang melayani dan secara konseptual dikelompokkan dalam enam dimensi, yaitu:

***1. Voluntary Subordination***, Pemimpin memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan individu lain diatas kebutuhan diri pemimpin tersebut. Pemimpin melayani dengan menunjukkan rasa kepeduliannya melalui sincere dan tindakan konkrit.

***2. Authentic Self,*** Pemimpin melakukan setiap tindakan didasarkan pada kerendahan hati. Pemimpin memiliki pandangan ke depan, sehingga pemimpin telah mempertimbangkan setiap konsekuensi untuk setiap perencanaan.

***3. Covenantal Relationship,*** dalam hal hubungan dengan individu lain, pemimpin mampu menerima individu lain sebagaimana dirinya, dengan kelebihan serta kekurangan dari individu tersebut. Pemimpin memperlakukan individu lain sebagai rekan kerja dibandingkan bawahan. Pemimpin memberikan waktu untuk membangun hubungan secara profesional dengan individu lain. Pemimpin melibatkan individu lain dalam setiap keputusan serta perencanaan.

***4. Responsible Morality,*** pemimpin membawa individu lain untuk bekerja dengan adanya tujuan moral, sehingga individu memiliki rasa kepemilikan atas apa yang ia kerjakan. Pemimpin mengajak individu untuk bekerja dengan cara yang benar, bukan hanya dengan cara yang terlihat baik.

***5. Trancendent Spirituality,*** pemimpin melakukan hal dengan suatu tujuan yang lebih dari sekedar pencapaian pribadi, melainkan untuk Tuhan dan individu lain. Pemimpin membantu para pengikut untuk menemukan tujuan hidup selain dari menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Pemimpin membantu individu lain untuk menemukan rasa kebermaknaan dari kehidupan sehari-hari pada pekerjaan. Pemimpin memberikan suatu nilai kepada para pengikut yang tidak berfokus pada materi dan diri sendiri.

***6. Transforming Influence,*** pemimpin akan memastikan setiap individu dalam perusahaan memegang visi yang dibagikan bersama. Pemimpin mengijinkan para pengikut untuk mengekspresikan diri dan menuangkan kreativitas, tanpa harus memaksa mereka mengikuti cara dari pemimpin dan tidak merasa takut untuk mencoba. Pemimpin menjadi teladan dari pengaruh yang dibawa. Pemimpin memberikan timbal balik kepada para pengikut atas peforma dari individu.

**Konsep *Counter-productive Work Behavior***

Thomas (2012) mendefinisikan *Counter-productive Work Behavior* sebagai respon ketidakpuasaan dalam bentuk perilaku negatif kepada individu, serta merugikan karyawan, organisasi atau stakeholders dalam perusahaan. Ada dua dimensi dari *counter-productive work behavior* yaitu target dan severity.

***1. Target*** atau sasaran dari perilaku yang merugikan ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu individu lain dan organisasi.

***2. Severity,*** diukur berdasarkan pada tingkat keburukan dari perilaku ini dapat dibagi menjadi dua, tingkat sederhana dan tingkat serius. Beberapa perilaku sederhana yang ditujukan pada organisasi, seperti mengambil waktu istirahat berlebihan, pulang kerja sebelum waktu yang ditetapkan, dan dengan sengaja menunda pekerjaan.

*Counter-productive work behavior* dipicu oleh faktor internal yaitu kepribadian dari individu atau *personality*, dan faktor eksternal yaitu *organizational stressor.*

***Personality*** adalah karakteristik dan perilaku yang tidak terlihat dan berada dibalik setiap perilaku. Kepribadian merupakan aspek yang penting untuk mengetahui perilaku karyawan. Pemimpin yang mengerti kepribadian dari individu lain, dapat menggunakan pengertian ini untuk mengembangkan efektivitas dari kepemimpinannya. Daft (2011) menjelaskan, ada lima dimensi kepribadian, yaitu *extraversion, agreeableness, conscientiousness, emotional stability, dan openness to experience.*

***1. Extraversion*** mengarah pada karakter individu yang ramah, mudah bergaul, pandai bicara, dan nyaman berbicara dengan orang baru. Dimensi ini cenderung dominan. Individu yang dominan cenderung stabil dan memberi pengaruh kepada lingkungan sekitar.

***2. Agreeableness*** merupakan individu yang mampu bergaul dengan menjadi pribadi yang baik, pemaaf, ringan tangan, pengertian, dan dapat dipercaya. Individu yang memiliki agreeableness tinggi, cenderung hangat dan mendorong individu lain untuk menghargai diri mereka.

***3. Conscientiousness*** mengarah pada individu yang bertanggung jawab, mampu diandalkan, senang dengan pencapaian. Individu yang lebih berfokus pada bekerja dibandingkan membangun hubungan dengan individu lain.

***4. Emotional Stability*** individu yang stabil dan tenang. Seorang pemimpin yang dapat mengendalikan emosi, mampu menghadapi tekanan dan kritik. Individu yang memiliki emotional stability rendah, cenderung sensitif, tidak percaya diri, dan mudah depresi.

***5. Openness to Experience,*** individu yang memiliki minat yang luas, imaginatif, kreatif, dan mau terbuka dengan

ide-ide baru. Dimensi ini cukup penting untuk seorang pemimpin, karena dimensi ini berhubungan dengan perubahan.

***Organizational Stressor*** merupakan aspek eksternal terbentuknya *counter-productive work behavior*. Thomas (2012) menjelaskan, ada beberapa aspek yang mempengaruhi terjadinya ketidakpuasan kerja, yaitu *psychological contract, reward allocation, leadership, workplace environment.*

***1. Psychological Contract*** merupakan suatu respon individu atas kontrak kerja pada sebuah perusahaan.

***2. Reward Allocation*** merupakan suatu alokasi dana pemberian penghargaan kepada karyawan.

***3. Leadership*** merupakan suatu hubungan berpengaruh di antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan untuk melakukan perubahan dan hasil yang mencerminkan tujuan organisasi (Daft, 2011).

***4. Workplace Environment*** merupakan suatu tempat dimana pekerjaan pada perusahaan diselesaikan.

**Kaitan antar konsep**

Thomas (2012) menjelaskan bahwa ada dua hal yang membentuk CWB, yaitu kesenjangan antara *personality* dan *organizational stressor*. *Personality* merupakan faktor internal yang berhubungan dengan tindakan individu, sedangkan *organizational stressor* merupakan faktor eksternal yang mendukung tindakan individu. CWB disebabkan oleh adanya kesenjangan antara faktor internal dan faktor eksternal. Contoh: Lingkungan kerja yang bermalas-malasan menyebabkan individu melakukan hal serupa (tidak menyelesaikan tugas pada waktunya). Kepemimpinan yang otoriter dapat menyebabkan individu melakukan kekerasan kepada individu lain. Individu yang merasa tidak nyaman akan tempat kerja, tetapi terikat oleh kontrak, menyebabkan individu tidak menggunakan kinerja dengan maksimal. Karakteristik kepemimpinan yang melayani menurut Sendjaya (2003) merupakan karakteristik kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan motif kerja dari individu. Intervensi dari karakteristik kepemimpinan yang melayani mampu mengatasi *counter-productive work behavior*

**Kerangka Berpikir**

Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Sendjaya (2003) dan Thomas (2012) telah diolah kembali oleh penulis.

Penulisan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan yaitu, menganalisis kepemimpinan yang melayani dalam mengatasi counter-productive work behavior pada Hotel X.

## II. METODE PENELITIAN

**Jenis Penelitian**

Jenis penulisan yang digunakan oleh penulis adalah penulisan kualitatif deskriptif. Moleong (2011) menjelaskan penulisan kualitatif sebagai penulisan yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang. Ciri dari deskriptif adalah bahwa data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dapat bersumber dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2011). Penulis menggunakan jenis penulisan kualitatif deskriptif karena penulis tidak hanya sekedar memberikan pertanyaan, melainkan memahami dari segi irrasional, sehingga penulis dapat mengerti pula alasan terbentuknya suatu kondisi atau sikap individu.

**Sumber Data**

Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penulisan ini adalah data primer. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama di lokasi penulisan atau obyek penulisan. (Bungin, 2009). Pengertian data primer menurut Purhantara (2010) adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penulisan, dimana informasi atau data diperoleh langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dapat berupa opini subyek, hasil obsevasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan hasil pengujian. (Indriartono dan Supomo, 2009 dalam Purhantara, 2010) Data primer dalam penulisan ini merupakan hasil wawancara dengan *Director of Sales, Assistant Director of Sales, Sales Manager,* dan *Sales Executive* pada Hotel X.

**Metode Pengumpulan Data**

Wawancara atau interview adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Jogiyanto, 2008). Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data, penulis secara langsung berhadapan dengan subyek penulisan. Ini merupakan proses percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai individu, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak (Purhantara, 2010). Penulis menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dalam pengumpulan data. Wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana wawancara yang dilakukan lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur Hal ini disebabkan, penulis secara langsung bertemu dengan informan yang bersangkutan yang akan memberikan keterangan berhubungan dengan penulisan ini. Namun dalam pengumpulan data akan sangat dimungkinkan ada pertanyaan diluar pedoman wawancara yang telah disusun untuk menanyakan sesuatu secara lebih mendalam.

Observasi adalah teknik pengamatan dari penulis terhadap obyek penulisannya dengan menggunakan instrumen yang dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan maupun alat perekam. Metode ini dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subyek), benda, atau kejadian (obyek). (Purhantara, 2010) Penulis akan melakukan observasi secara berkala di sekitar lingkungan kerja. Selama masa magang penulis akan meneliti keseharian dari subyek, dan memperoleh data dari lingkungan serta individu yang berada disekitar.

Dalam penulisan ini, penulis akan mengobservasi dan mewawancara di kantor Hotel X yang berlokasi di

Jalan Embong Malang, Surabaya, Indonesia. Lokasi ini merupakan kantor serta Hotel X.

**Penentuan Informan**

Menurut Sugiyono (2012) salah satu cara penentuan informan adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya individu tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang penulis harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan penulis menjelajahi obyek atau situaasi sosial yang diteliti. Untuk menentukan informan dalam penulisan ini, penulis menggunakan metode purposive sampling karena penulis membutuhkan informasi dari sumber yang paling mengerti dibandingkan dengan narasumber lainnya. Informan yang akan diwawancara dalam penulisan ini oleh penulis, antara lain, *Director of Sales, Assistant Director of Sales, Sales Manager*, dan *Sales Executive* pada Hotel X. Penulis memilih sumber informan dari tingkat manajemen tertinggi hingga terendah di *divisi sales proactive* untuk mengerti dari segala sudut pandang dari posisi tingkatan manajemen.

**Keabsahan Data**

Triangulasi adalah proses membandingkan dan memeriksa balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2004 dalam Purhantara, 2010). Analisa keabsahan data yang digunakan penulis, menggunakan triangulasi sumber. Penulis menggunakan triangulasi sumber, karena penulis memilih menguji kredibilitas data melalui wawancara dari informan, di dukung dengan hasil observasi oleh penulis.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Gambaran Umum Hotel X**

Hotel X merupakan hotel yang bergerak di bidang jasa, dengan lebih dari 3,000 properti di Amerika Serikat, dan 67 negara lain. Pusat dari hotel ini berada di Bethesda, Maryland. Jumlah tenaga kerja di Amerika Serikat berjumlah 107,184 orang, dan 92,745 tenaga kerja di 67 negara lain. Hotel X telah 16 tahun masuk dalam "*Fortune 100 Best Company to Work for*", dan menduduki posisi 57 dari 100 hotel di dunia pada tahun 2014. Hotel X dikategorikan sebagai hotel bisnis bintang 5 yang menggabungkan pelayanan tradisional Indonesia dan lingkungan professional saat ini. Hotel ini berfokus pada bisnis dan wisatawan yang memiliki waktu luang, dan menginginkan kualitas tinggi dan pelayanan personal. Hotel ini dikenal sebagai hotel dengan komitmennya dalam membawa hotel ini pada pencapaian bisnis melalui pelayanan hangat dan keramahan karyawan terhadap tamu.

**Departemen Sales and Marketing**

Saat ini penulis sedang melakukan magang atau praktek kerja di departemen Sales and Marketing. Tujuan dari praktek kerja tersebut adalah untuk mengobservasi kegiatan keseharian secara nyata, mempelajari dunia kerja secara langsung, dan melihat adanya peluang berkarir. Departemen Sales and Marketing di Hotel X memiliki visi dan misi spesifik untuk mencapai visi dan misi hotel. Visi dari departemen adalah berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam segala yang dilakukan. Misi dari departemen adalah setiap tamu konferensi atau kamar merasa puas saat meninggalkan hotel.

Departemen ini memiliki beberapa pembagian divisi, antara lain *Sales Proactive, Sales Centre, Reservation, Revenue,* dan *Marketing Communication. Sales Proactive* berfungsi untuk menjalin relasi dengan tamu atau calon tamu dan mendatangkan tamu ke hotel. Penulis berfokus pada divisi *Sales Proactive* karena penulis melihat pemimpin divisi yang merupakan *Director of Sales* memiliki kepemimpinan yang lebih menonjol dibanding pemimpin divisi lainnya, pengenalan dengan anggota yang baik, motivasi pribadi dari pemimpin yaitu melayani orang lain, dan masa kerja yang lebih lama di hotel ini dibandingkan dengan *General Manager*, dan *Director of Sales & Marketing.* Kondisi bisnis saat ini di departemen penjualan, selama tiga bulan terakhir, divisi pusat penjualan memiliki revenue dibawah target setiap bulan. Sebelumnya divisi ini selalu melewati target di beberapa tahun terakhir, taksiran beberapa tahun terakhir juga dilihat untuk menyusun strategi di tahun 2014 ini. Ada beberapa bulan yang dari tahun ke tahun cenderung memiliki tingkat penjualan rendah, seperti pada bulan juli. Sehingga di adakan strategi potongan harga ketika tamu mengadakan acara selama bulan mei, juni, dan juli. Pada bulan mei dan juni untuk tetap bersaing dengan hotel lain, dan pada bulan juli untuk meningkatkan penjualan.

**Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang dilampirkan pada pembahasan merupakan struktur organisasi dari divisi *sales proactive,* penulis menyertakan struktur organisasi keseluruhan departemen pada lampiran. Struktur organisasi ini merupakan birokrasi untuk pengambilan keputusan dari kasus-kasus yang dapat terjadi terkait dengan tamu dan hotel.

Gambar 2. Struktur Organisasi Divisi *Sales Proactive* pada Departemen Sales & Marketing di Hotel X
Sumber: Data hotel, diolah oleh penulis

**Informan dari Divisi *Sales Proactive***

Penulis mengumpulkan informasi dari hasil wawancara dan observasi. Berikut merupakan profil singkat informan:

**Responden 1** menjabat sebagai *Director of Sales* di Hotel X. Responden 1 bertugas menaungi divisi *Sales Proactive* di Surabaya dan Jakarta. Responden 1 telah bekerja selama 8 tahun di Hotel X.

**Responden 2** menjabat sebagai *Assistant Director of Sales* di Hotel X. Responden 2 bertugas pada bagian penjualan di hotel di Surabaya. Responden 2 telah bekerja bersama dengan Responden 1 selama 7 tahun.

**Responden 3** menjabat sebagai *Sales Manager* di Hotel X. Responden 3 bertugas pada bagian penjualan di hotel di Surabaya. Yang membedakan antara setiap jabatan adalah akun hotel dan target per bulan yang perlu di capai. Responden 3 telah bekerja bersama dengan Responden 1 selama 8 bulan.

**Responden 4** menjabat sebagai *Sales Executive* di Hotel X. Responden 4 bertugas di segmentasi agen travel di Surabaya. Responden 4 telah bekerja bersama dengan Responden 1 selama 3 bulan.

**Kepemimpinan yang melayani**

Responden 1 dalam memimpin mengutamakan kerjasama sebagai hal yang harus dilakukan, bukan hanya sekedar wacana. Responden 1 menganggap bahwa seorang diri kita tidak dapat melakukan segala hal, dan kita membutuhkan orang lain untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Hotel telah memberikan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan individu, seperti career opportunity, kesempatan berkarir dan belajar di departemen lain di luar jam kerja untuk mengetahui potensi dari karyawan. Responden 1 mempercayai dengan tercapainya kebutuhan individu lain, bukan hanya kebutuhan diri yang akan terpenuhi, melainkan kemakmuran seluruh stakeholder dalam hotel. Responden 1 menganggap bahwa karyawan merupakan aset dari hotel, setiap tujuan hotel membutuhkan karyawan berfungsi dengan efektif di setiap divisi, seperti kerjasama antara sales proactive untuk mendatangkan tamu, dan sales center menjadi pihak hotel yang menjalin relasi dengan tamu tersebut. Berdasarkan kerangka kerja kepemimpinan yang melayani (Haryono, 2010, dalam Claresta, 2013), Responden 1 memimpin dengan berorientasi pada tugas atau *task-oriented.* Karakteristik kepemimpinan yang melayani (Sendjaya, 2003) akan mendeskripsikan gaya kepemimpinan Responden 1 melalui enam dimensi.

***1. Voluntary Subordination***

Dalam penetapan prioritas diri dan individu lain, Responden 1 berfokus pada lingkungan kerja yang baik, atmosfir dan fasilitas yang mendukung, mampu memberikan rasa bahagia saat bekerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Responden 1 mempercayai bahwa pemimpin memiliki fungsi sebagai pendorong ketika karyawan yang dinaungi telah memiliki motivasi kerja, serta cara bekerja yang baik. Bentuk kepedulian Responden 1 terhadap individu lain melalui pertanyaan-pertanyaan sederhana berhubungan dengan hal diluar pekerjaan, hal yang menjadi perhatian dari individu lain, seperti keluarga. Responden 1 ingin menciptakan suasana kerja yang nyaman dan konduksif.

***2. Authentic Self***

Responden 1 mendasari pengambilan keputusan yang melibatkan individu lain dengan obyektif, jika berhubungan dengan bisnis, hal tersebut akan dilihat secara kasus demi kasus, karena setiap kasus memiliki solusi yang berbeda. Responden 1 terbiasa mendiskusikan kasus yang cukup serius dengan Responden 2, sehingga keputusan tidak didasari pada keputusan diri sendiri. Dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tujuan bersama, Responden 1 akan mengadakan rapat untuk membahas pembagian dan fungsi dari masing-masing individu. Responden 1 memerlukan setiap individu untuk mengerti tujuan, langkah secara spesifik, dan posisi tim pada saat ini, karena bila individu mengerti hanya tujuan tetapi tidak mengerti langkah untuk mencapainya, tujuan bersama tersebut tidak dapat tercapai sesuai dengan taksiran yang dapat dicapai sebelumnya. Seperti pada 28 Mei 2014, Responden 1 mengadakan suatu rapat untuk mengganti program *Priority Plus* dengan mengajak setiap anggota tim untuk berdiskusi, Responden 1 bersikap tegas pada anggota tim yang ada ditempat tetapi tidak mengikuti rapat, karena Responden 1 mengharapkan kontribusi tim dalam mengambil keputusan.

***3. Covenantal Relationship***

Responden 1 memperlakukan setiap individu sebagai aset dan keluarga. Sebagai aset berarti individu tersebut penting, tetapi bukan dimanja, melainkan diperlakukan secara personal, bukan sebagai mesin. Sebagai keluarga, berarti menganggap keberadaan individu, memahami individu tersebut. Penulis mengobservasi keseharian tindakan dan cara Responden 1 memperlakukan individu lain, penulis melihat bahwa Responden 1 menganggap individu di departemen sebagai keluarga, dan Responden 1 nyaman berada di tengah perbedaan setiap individu yang ada. Responden 1 berfokus pada membangun hubungan jangka panjang secara profesional, caranya dengan mampu menempatkan diri, ada waktu untuk menjadi teman, pemimpin, bapak, dan bahkan polisi untuk karyawan. Responden 1 menginginkan setiap individu disekitarnya dapat menceritakan hal-hal dengan terbuka, dengan keterbukaan tersebut Responden 1 mampu mengenali individu. Berdasarkan observasi penulis berhubungan dengan variabel ini, Responden 1 sering kali menanyakan kegiatan individu setelah melakukan sales call, Responden 1 mengharapkan perkembangan dan penggunaan waktu yang efektif dari anggota tim yang di naunginya.

***4. Responsible Morality***

Responden 1 menganggap pekerjaan bukan hanya sebagai pekerjaan. Pekerjaan membutuhkan etos kerja, tanggung jawab, dan nilai. Responden 1 memiliki prinsip dalam bekerja, yaitu dimana individu berdiri, berdiri dengan tegak, dimana kamu bekerja, bekerja dengan sepenuhnya. Responden 1 beranggapan jika departemen tidak dapat bekerja dengan baik, masih ada kurang lebih 468 karyawan yang perlu memberikan pelayanan dan kebutuhan hidupnya perlu dipenuhi. Hal tersebut dibagikan dengan anggota dalam tim, sehingga menjadi sebuah nilai moral yang di pegang bersama. Selama

penulis berada di tempat kerja, penulis melihat keseriusan Responden 1 dalam bekerja dan menghadapi setiap kasus yang ada, hal tersebut menjadi nilai positif dari cara Responden 1 memperlakukan sebuah pekerjaan.

***5. Trancendent Spirituality***

Motivasi kerja yang diberikan serta nilai yang ada pada hotel berfokus pada karir dan keluarga. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai dasar hotel ini. Responden 1 mengakui bahwa Responden 1 tidak menghapal visi dan misi dari departemen, akan tetapi Responden 1 menyerap dan mengimplementasikan hal tersebut. Penulis membuktikan hal tersebut dari wawancara dengan Responden 3. Responden 3 menyatakan bahwa Responden 1 mau memberikan waktu untuk mendengarkan keluhan dari tamu diluar jam kerja, dan memberikan sesuatu yang menjadi kebutuhan tamu secara personal. Tujuannya untuk memberikan yang terbaik, sehingga tamu dapat merasa nyaman untuk tinggal di hotel ini. Cara karyawan memperlakukan tamu sehingga tamu dapat merasa hotel ini seperti rumah, merupakan nilai yang ditanamkan melalui karyawan terlebih dahulu.

***6. Transforming Influence***

Responden 1 mengharapkan individu untuk mengerti tujuan individu ada di hotel ini, Responden 1 menganggap dengan individu mengerti peran mereka di hotel, mereka mampu menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri. Responden 1 mempercayai ketika individu mengerti posisi dan peran mereka, jam dapat berjalan dengan baik. Responden 1 memberikan pengaruh dengan menjadi teladan dalam keseharian dan dengan ilmu yang telah dimiliki oleh Responden 1. Responden 1 tidak membatasi diri hanya dari adanya keterbatasan dari birokrasi dan otoritas, tetapi tetap membantu dan memberikan masukan berdasarkan pengalaman yang dimiliki selama bekerja.

***Counter-productive Work Behavior***

Dari kepribadian individu dan stres organisasi, perilaku kerja yang tidak produktif dapat terbentuk. Perilaku kerja yang tidak produktif tentu merupakan hal-hal yang tidak sejalan dengan budaya hotel. Hotel ini merupakan hotel yang telah mendapat berbagai penghargaan oleh dunia. Perilaku kerja yang tidak produktif pun jarang ditemukan, tidak ada yang berbahaya, merugikan mayoritas, dan berdampak besar bagi kerugian hotel dan individu yang bekerja didalamnya. Ada beberapa perilaku yang tidak produktif di hotel ini yang ditemukan oleh penulis melalui observasi dan wawancara. Perilaku tersebut dalam kategori ringan, tetapi dapat berkembang dan menjadi suatu kebiasaan yang buruk. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis, yang mendasari perilaku tidak produktif bukan merupakan hal-hal dari dalam hotel, melainkan respon dari tamu yang terkadang tidak dapat diterima, banyaknya kegiatan yang harus dilakukan dalam waktu 9 jam kerja, dan hal tersebut di tunjukkan melalui tindakan tidak produktif baik dengan sengaja maupun tidak.

**1. Gosip Sesama Rekan Kerja (*Target: Individual, Severity: Low*)**

Perilaku ini beberapa kali ditemukan oleh penulis ketika individu bercerita antar individu mengenai atasan mereka dan tamu yang dianggap bersikap semena-mena. Individu tidak menyebarkan isu yang tidak terjadi, tetapi bercerita mengenai sikap dan tindakan atasan yang berubah, atau sikap atasan yang tidak dapat di terima. Individu juga bercerita mengenai tamu yang sering kali memberikan permintaan yang tidak relevan, tetapi setiap hal yang cukup serius berhubungan dengan tamu akan di bawa dalam rapat. Tindakan yang dilakukan merupakan hal yang wajar untuk mengungkapkan rasa kekecewaan atau penolakan individu. Dampak yang dapat di berikan adalah perubahan pola pikir yang dapat berujung pada *stereotype* atau bias pada seseorang atas individu lain akibat cerita yang disampaikan.

**2. Menggunakan Kata-kata Kasar (*Target: Individual, Severity: Low*)**

Perilaku ini sering kali berhubungan dengan tindakan tidak produktif pada poin pertama, karena tindakan kedua sering kali merupakan tindakan lanjutan atas tindakan pertama. Penulis menemukan tindakan ini sebagai suatu respon individu di lingkungan kerja dan sering kali individu tersebut tidak menyadari karena hal tersebut sudah menjadi kebiasaan. Tetapi tindakan ini tidak di lakukan oleh seluruh departemen, penulis menemukan tindakan ini pada 5 individu dari 22 karyawan yang berada di departemen penjualan. Tindakan ini tidak menimbulkan dampak pada tamu, karena terbatas pada rekan kerja, tetapi tindakan ini tetap merupakan suatu *counter-productive work behavior*.

**3. Penggunaan Waktu Istirahat yang Berlebihan (*Target: Organization, Severity: Low*)**

Perilaku ini bisa dikatakan tidak terlihat dalam bentuk konkritnya. Kantor memiliki waktu istirahat yang variatif, mulai dari jam 11.30 WIB hingga 14.30 WIB, waktu yang dapat digunakan maksimal satu jam. Tetapi tidak ada ukuran waktu untuk istirahat selama satu jam tersebut. Individu sering berpergian dan lama kembali, tetapi kita tidak dapat menilai apakah individu tersebut menghabiskan waktu di kantin atau bermalas-malasan karena departemen penjualan pun terbiasa bertemu dengan tamu ketika selesai dari waktu makan siang. Responden 1 berpendapat bahwa hal ini terjadi dan berbagai alasan dapat menjadi dasar dari tindakan tersebut. Penulis beberapa kalipun mendapati adanya individu yang terkadang menghabiskan waktu berlebih hingga 20 menit di kantin. Perilaku kerja tidak produktif ini melibatkan hotel sebagai sasaran dengan tingkat keseriusan tindakan yang rendah.

***Personality***

Kepribadian merupakan aspek penting dalam hal pengenalan dan penanganan individu. Untuk mengenal penyebab dari CWB, penulis memulai dari pembahasan faktor internal ini. Setiap individu memiliki kepribadian yang unik dan berbeda. Setiap bentuk kepribadian dimiliki oleh individu, tetapi yang paling menonjol berhubungan dengan terbentuknya *counter-productive work behavior* adalah stabilitas emosi. Emosi dari individu baik dengan tingkat pengendalian tinggi atau rendah dapat meluap akibat pekerjaan. Responden 1 sekalipun sebagai pemimpin mampu terbawa oleh emosi ketika suntuk dengan pekerjaan, sehingga kepemimpinan itu sendiri dapat menjadi faktor pemicu *counter-productive work*

*behavior*. Responden 1 memiliki tanggapan dan cara yang berbeda dalam menghadapi tipe kepribadian individu di tempat kerja.

***1. Extraversion***

Responden 1 menghadapi individu dengan karakter ini dengan membawa individu tersebut sebagai teman dan rekan dalam bekerja, dalam arti kata individu cenderung dapat dibawa lebih santai dalam berkomunikasi. Menurut Responden 1, individu dengan sifat seperti ini mampu membawa pengaruh dengan cepat dalam tim ketika telah diarahkan dengan benar.

***2. Agreeableness***

Menurut Responden 1, individu dengan sifat ini perlu diberi tantangan, karena Responden 1 percaya bahwa setiap orang memiliki opini tersendiri. Responden 1 mengharapkan selain mengikuti dan mengerti, tetapi mampu memberikan ide dan masukan bagi tim. Responden 1 beranggapan bahwa seorang pemimpin tidak selalu benar, oleh sebab itu perlunya memberikan suara untuk menghindari keputusan yang tidak relevan.

***3. Conscientiousness***

Individu dengan sifat seperti ini baik, dukungan akan senantiasa diberikan, akan tetapi ada saatnya individu perlu diingatkan bahwa didalam bekerja sama, setiap individu membutuhkan orang lain, dan individu perlu tahu dengan siapa ia bekerja, sehingga individu dapat mengerti pentingnya membangun relasi.

***4. Emotional Stability***

*Emotional Stability* memiliki dua arah, individu dengan tingkat stabilitas emosi tinggi atau rendah. Untuk individu yang stabil dan tenang, individu dapat mengendalikan emosi, mampu menghadapi tekanan dan kritik. Pada departemen penjualan, individu cenderung memiliki emosi yang tidak stabil akibat dari meresponi tamu. Sering kali hal ini yang memicu terjadinya *counter-productive work behavior*. Responden 1 menghadapi individu yang sensitif dengan mengajak individu berkomunikasi empat mata. Responden 1 akan mencari tahu bagaimana pola pikir dari individu yang menyebabkan hal tersebut dapat terjadi.

***5. Openness to Experience***

Bagi Responden 1, memiliki individu dengan sifat dan kepribadian ini merupakan sebuah keuntungan dalam tim, Responden 1 beranggapan bahwa individu dengan kepribadian ini mampu berpacu dengan perubahan dan memberi ide-ide baru serta suasana yang hidup di dalam lingkungan kerja.

***Organizational Stressor***

Setiap stres yang di alami dari organisasi membawa individu untuk mengeluarkan rasa kesal yang di alami. Stres organisasi merupakan aspek eksternal terbentuknya *counter-productive work behavior*. Thomas (2012) menjelaskan, ada beberapa aspek yang mempengaruhi terjadinya ketidakpuasan kerja, yaitu *psychological contract, reward allocation, leadership, workplace environment*. Faktor yang paling menonjol berdasarkan wawancara dan observasi berhubungan dengan penyebab dari *counter-productive work behavior* ada pada *leadership dan work environment*. Berikut merupakan deskripsi singkat mengenai organisasi pada Hotel X.

***1. Psychological Contract***

Responden 1 melihat hotel ini merupakan tempat untuk membangun karir yang baik, sehingga hal seperti kontrak kerja tidak menjadi sebuah isu. Responden 2 menjelaskan, bahwa setiap aktivitas dalam hotel di lakukan menurut SOP (*Standard Operating Procedure*). Ada 3 proses yang dapat diikuti, antara lain *trainee* atau istilah hotel yaitu *on the job training, casual*, dan karyawan tetap. Individu dapat mengikuti pelatihan terlebih dahulu sebagai *trainee* selama 6 bulan. Untuk individu yang menjadi *casual*, individu bekerja dengan pembayaran per hari, maksimal bekerja adalah 20 hari dalam 1 bulan, dan diwajibkan meliburkan diri setelah 3 bulan selama 2 minggu. Ketika masuk menjadi karyawan, karyawan memiliki kontrak kerja 1 tahun terlebih dahulu, hal tersebut dapat dilihat dari dua sisi, untuk hotel melihat peforma karyawan, dan untuk karyawan merasakan bekerja di lingkungan kerja. Di departemen penjualan, karyawan tetap telah bekerja antara 2 hingga 8 tahun bahkan lebih, hal tersebut pun terjadi di departemen lain, seperti departemen perlindungan, salah seorang *staff* telah bekerja lebih dari 10 tahun. Penulis sempat bertanya kepada bagian reservasi perihal alasan individu tersebut bekerja lebih dari 10 tahun, individu tersebut merasa nyaman di hotel ini, hotel yang menaunginya, dan pemilik dari hotel Hotel X yang baik. Penulis tidak melihat adanya individu yang merasa ketidaknyamanan di departemen penjualan, karena pihak hotel memiliki kontrak kerja yang adil dan tidak memberatkan pihak yang menyetujui hal tersebut.

***2. Reward Allocation***

Aspek ini berhubungan dengan finansial, alokasi *reward*, insentif, pembagian *service charge*. Responden 1 beranggapan hal ini tidak mengganggu kinerja karyawan pada departemen penjualan, karena departemen ini tidak memegang uang, atau mengolah uang, setiap uang transfer langsung dilakukan di *front office* atau transfer ke akun hotel yang di olah oleh departemen keuangan. Responden 3 menjelaskan bahwa alokasi *reward* ketika departemen penjualan berhasil melebihi target setiap bulan per individu, adalah sebesar 1 persen. Pembagian *service charge* sangat terbuka, pada jalan menuju tempat makan karyawan, ada mading yang memapangkan pembagian *service charge* tahun 2014, sehingga seluruh karyawan dapat melihat pembagian dengan terbuka.

***3. Leadership***

Responden 1 menjelaskan, di dalam gaya kepemimpinannya, pasti ada individu yang tidak setuju dengan tindakan yang ia pilih. Tetapi Responden 1 beranggapan bahwa dalam setiap keputusan tetap ada pihak-pihak yang tidak setuju, dan akan ada pihak seperti itu di mana-mana. Responden 3 memiliki pengalaman dalam kepemimpinan Responden 1, ia melihat jiwa melayani yang luar biasa, ketika tamu mengajak bertemu di luar jam bekerja pun, Responden 1 mau memberikan waktu untuk bertemu dan mendengarkan ketika ada keluhan dari tamu tersebut. Karena Responden 1 menganggap hotel merupakan bagian dari tim, bukan hanya departemen penjualan saja. Responden 4 memiliki pengalaman yang berbeda. Responden 4 meragukan kredibilitas dari Responden 1 disebabkan oleh perkataan yang pernah di berikan oleh Responden 1 tidak sesuai

dengan apa yang di lakukan. Responden 4 telah membeli tiket liburan bersama dengan keluarga besar, ketika disampaikan ke Responden 1, Responden 1 mengatakan bahwa Responden 1 akan mengajukan ijin kepada *Director of Sales and Marketing*, akan tetapi keputusan yang di berikan merupakan keputusan dari Responden 1 sendiri. Dari hal sederhana saja, tetapi menimbulkan ketidakpercayaan akan perkataan Responden 1. Penulis mencoba meluangkan waktu untuk mengetahui dan mengerti hal yang terjadi, karena selama ini penulis melihat ada perbedaan cara yang di berikan oleh esponden 1 kepada Responden 4. Responden 1 menjelaskan bahwa Responden 1 bersikap lebih tegas kepada Responden 4 karena cara bekerja Responden 4 yang di lihat oleh Responden 1 tidak cekatan dan sering menghabiskan waktu dengan telepon genggam. Tindakan Responden 1 termasuk dalam *negative reinforcement*. Menanggapi hal tersebut, Responden 3 juga menyatakan bahwa dalam berbicara dan memberi respon, stabilitas emosi juga mempengaruhi sikap Responden 1. Di samping setiap kelebihan yang dimiliki oleh Responden 1, stabilitas emosi yang mempengaruhi cara berbicara dan respon, menjadi sebuah kekurangan bagi Responden 1 yang berusaha untuk diperbaiki dari hari ke hari.

***4. Workplace Environment***

Lingkungan kerja sering menjadi aspek yang menghambat pertumbuhan individu. Responden 1 akan menyadari apabila ada individu yang pasif di lingkungan kerja, karena lingkungan kerja departemen penjualan dapat dikatakan ramai, sehingga akan terlihat ketika ada individu yang pasif. Responden 1 akan bersikap sesuai dengan kondisi, jika ketegasan diperlukan maka Responden 1 akan bersikap tegas. Responden 1 tetap menganggap bahwa setiap individu yang ada di departemen penjualan, merupakan individu terpelajar, sehingga harus diperlakukan sebagai rekan kerja. Faktor ini menjadi faktor yang paling menyebabkan terjadinya *counter-productive work behavior* karena tuntutan pekerjaan pada saat bulan yang penuh dengan acara dan tamu sering kali menjadi beban bagi individu pada departemen penjualan. Selain itu menghadapi tamu yang beraneka ragam sering membawa stabilitas emosi individu terbawa oleh situasi.

**Implikasi Manajerial**

Berdasarkan informasi yang telah di analisa oleh penulis, penulis mendapati ada dua stres organisasi yang mempengaruhi terbentuknya perilaku kerja tidak produktif di hotel ini, yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang ada. Lingkungan kerja menuntut individu untuk bersikap profesional menghadapi tamu, tetapi ada beberapa hal yang tidak dapat diterima oleh individu, seperti perlakuan tamu yang semena-mena, permintaan tamu yang tidak relevan dan permintaan yang serba cepat, hingga kata-kata kasar yang digunakan tamu. Respon individu menjadi awal terciptanya perilaku kerja yang tidak produktif, seperti kata-kata kasar di ruangan kerja, hal tersebut tidak didengar oleh tamu, dan menjadi bahan gurauan di kantor, tetapi hal tersebut pun adalah respon yang tercipta dari sebuah ketidakpuasan.

Hal serupa pada kepemimpinan, individu meragukan kredibilitas dari pemimpin oleh karena pemimpin dianggap tidak mampu memenuhi perkataannya. Hal tersebut menjadi suatu isu diantara rekan kerja yang dibawahi oleh pemimpin, pemimpin pun di anggap memberikan keputusan yang tidak sesuai dengan perkataan Responden 1, walau pun belum tentu keputusan yang diberikan lahir dari pertimbangan yang tidak dipikirkan terlebih dahulu. Setiap intervensi yang diberikan dalam menghadapi respon tidak selalu menghasilkan dampak yang baik, ada kemungkinan berdampak ke perilaku kerja tidak produktif, atau berdampak pada integritas dari pemimpin. Cara Responden 1 dalam menghadapi Responden 4 tidak dapat di terima oleh Responden 4, ada ketidakpuasan dari tindakan Responden 1, respon yang terjadi adalah Responden 4 membicarakan Responden 1 bersama dengan rekan kerja lainnya.

Gambar 3. Hubungan antar variabel di departemen penjualan

Sumber: Thomas (2012), Sendjaya (2003), hasil observasi dan wawancara pada Hotel X, telah diolah kembali oleh penulis

Intervensi Responden 1 terlihat dalam menghadapi respon dari individu. Responden 1 memberikan teladan cara individu menghadapi kasus yang di hadapi, Responden 1 tetap bersikap profesional dalam menghadapi tamu-tamu yang berbeda, dan menjadikan motivasi dirinya sebagai landasan dari tindakannya, yaitu fokus dan tetap melayani. Dari hal tersebut, respon-respon yang dapat berujung pada perilaku kerja yang tidak produktif, dapat berubah menjadi kepuasan pada tamu. Dalam hal memberikan dampak bagi individu di lingkungan kerja, Responden 1 memberikan waktu untuk mendengarkan cerita dan kasus yang berbeda, serta memberikan solusi bagi kasus tersebut. Sehingga hotel tetap dapat memberikan yang terbaik bagi tamu. Setiap pembelajaran keseharian yang diberikan oleh Responden 1, menjadikan individu semakin tangguh dalam menghadapi kasus yang berbeda-beda. Secara keseluruhan Kepemimpinan yang melayani yang di terapkan oleh Responden 1 di divisi proaktif disamping kekurangan yang dimiliki yaitu stabilitas emosi, Responden 1 mampu memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan individu dan usaha tersebut mampu mengurangi terjadinya perilaku kerja yang tidak produktif.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pada hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh peneliti pada Hotel X, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan dan saran bagi hotel. Saran yang diberikan peneliti ini sekiranya dapat menjadi masukan serta bahan pertimbangan untuk mengembangkan

kepemimpinan dan mengatasi perilaku kerja yang tidak produktif di Hotel X.

*Counter-productive work behavior* dapat dikurangi dengan gaya kepemimpinan yang melayani, tetapi belum dapat menghilangkan *counter-productive work behavior* sepenuhnya. Saat ini *counter-productive work behavior* yang ada adalah gosip sesama rekan kerja, penggunaan bahasa kasar dan waktu istirahat yang berlebihan. Cara pemimpin mengatasi *counter-productive work behavior* adalah dengan mengatasi respon negatif individu sebelum akhirnya berkembang.

Pemimpin mampu mengurangi *counter-productive work behavior* dengan karakteristik dari gaya kepemimpinan yang melayani antara lain, *Voluntary Subordination,* pemimpin berfokus pada lingkungan kerja yang baik sehingga mampu memberikan rasa bahagia saat bekerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan maksimal. *Authentic Self,* pemimpin seringkali menegur individu untuk tidak percaya pada sesuatu sebelum melihat sendiri. *Covenantal Relationship,* pemimpin membangun hubungan jangka panjang secara profesional untuk tetap mengetahui aktivitas dan kondisi individu. *Responsible Morality,* pemimpin bekerja dengan etos kerja yang baik, tanggung jawab, dan nilai yang benar. *Trancendent Spirituality,* pemimpin membagikan inspirasi bagi individu dengan memberikan nilai melayani dalam bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri. *Transforming Influence*, pemimpin menanyakan hasil pekerjaan individu setiap hari, serta menjadi teladan dari cara pemimpin melayani tamu dengan penuh semangat dan memberikan waktu untuk bertukar pikiran mengenai kasus berhubungan dengan tamu. Sehingga respon individu dapat menjadi positif dan menghasilkan perkembangan pada individu dan kepuasan pada tamu.

Pemimpin merupakan pemimpin yang baik dan memiliki hati yang ingin melayani. Pemimpin dapat memberikan pendekatan pada individu lain dengan lebih baik ketika pemimpin dapat memposisikan diri sebagai individu lain sekalipun hal tersebut bertentangan dengan prinsip yang dimiliki pemimpin. Pemimpin dapat mencoba melihat dengan sudut pandang dan pola pikir dari anggota tim, sehingga pemimpin dapat mengerti apa yang mereka rasakan. Dalam stabilitas emosi, pemimpin dapat tetap menjaga profesionalitas sehingga setiap teguran murni bertujuan untuk memperbaiki kesalahan dari anggota tim.

## DAFTAR REFERENSI


Bayram, N. (2009). *Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from Turkey. International Journal of Selection and Assessment*

Bungin, B. (2007). Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya. Jakarta: Kencana.

Bungin, B. (2009). Metodologi penelitian kuantitatif :Komunikasi, ekonomi dan kebijakan. Jakarta: Kencana.

Claresta. (2013). Pengaruh Servant Leadership dan Komitment Organisasional Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Blue Bird Group Surabaya. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Daft, R. L., (2011). *The Leadership Experience ed.5, South Western Publication.*

Fleming, K. Y. (2004). *Soulful Leadership: Leadership Characteristics of Spiritual Leaders Contributing to Increased Meaning in Life and Work. Arizona, Phoenix: UMI Dissertations Publishing.*

Greenleaf, (1977). *The Servant as Leader. United States, Indianapolis: Paulis Press Publisher.*

International Management Development (IMD) *World Competitiveness Scoreboard (2013). Retrieved September 18, 2013, from* http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf

Jogiyanto. (2008). Metodologi penelitian system informasi.Yogyakarta : CV Andi Offset.

Juhdi, N. (2010). *The Effects of Sense of Meaningfulness and Teaching Role Attributes on Work Outcomes - Using the Insight of Job Characteristics Model, Belleville: Institute of Interdisciplinary Business Research.*

Kelloway, E. K. (2010). *Counterproductive Work Behavior as Protest, Canada: Elsevier, Saint Mary's University.*

Moleong, J. L. (2011). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Patterson. (2003). *Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model, School of Leadership Studies, Regent University.*

Prihandono dan Haryadi, (2004). Analisis Pelaksanaan Servant Leadership di Dunia Bisnis di Indonesia, Surabaya: Forum Manajemen Indonesia.

Rendah, produktivitas tenaga kerja Indonesia. kabarbisnis.com. *Retrieved September 18, 2013, from* http://www.kabarbisnis.com/read/2818586

Sendjaya, S. (2003). *Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale. Monash University.*

Soetopo, P. (2012). *Gaudium et Spes Community (GSC):* Perlunya Kembangkan Etos Servant Leadership, Sesawi.net. *Retrieved September 19, 2013, from* http://www.sesawi.net/2012/12/13/gaudium-et-spes-community-gsc-perlunya-kembangkan-etos-servant-leadership-1/

Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: CV. Alfabeta.

Thomas, J. (2012). *Counterproductive Work Behavior: Living in Wonderland, New Zealand: White Paper Publisher.*