

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi pada saat ini, perkembangan bisnis dalam bidang jasa telekomunikasi juga semakin meningkat. Di era globalisasi sekarang ini, alat komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dan menunjang kehidupan manusia untuk mempermudah dalam bersosialisasi. Teknologi yang semakin canggih saat ini akan mengubah cara manusia dalam berinteraksi dengan orang lain yang pada awalnya dengan bertatap muka secara langsung. Namun, dengan teknologi saat ini manusia dapat berkomunikasi menggunakan telepon atau internet.

Saat ini banyak perusahaan yang menawarkan jasa telekomunikasi muncul dengan keunggulan masing-masing sehingga hal ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat. Tiap-tiap perusahaan berusaha menyediakan jasa telekomunikasi terbaik untuk memenuhi kebutuhan komunikasi manusia sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti, mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreativitas (Bogler and Somech, 2005). Dengan adanya perubahan lingkungan bisnis maka diharapkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan dan bisa kreatif untuk menghasilkan

produk-produk baru yang lebih berkualitas. Salah satu perusahaan yang merespon perubahan tersebut adalah PT Telkom.

PT Telkom merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia yang sepenuhnya dikelola oleh mitra untuk melayani pelanggan, calon pelanggan atau pengguna jasa yang secara langsung (*face to face*) mengenai kebutuhan yang berkaitan dengan produk layanan PT Telkom. Layanan Telekomunikasi dan jaringan PT Telkom sangat luas dan beragam meliputi layanan dasar telekomunikasi domestik dan internasional, baik menggunakan jaringan kabel, nirkabel tidak bergerak (*Code Division Multiple Access* atau CDMA) maupun *Global System for Mobile Communication* (GSM) serta layanan interkoneksi antar operator penyedia jaringan. Pada awalnya, PT Telkom menghasilkan layanan berupa suara (*voice*). Namun, saat ini mengalami perkembangan sehingga menghasilkan layanan non suara (*non voice*). Layanan berupa suara (*voice*) seperti telepon dan IPTV (*Internet Protocol Television*). Layanan non suara (*non voice*) yang ditawarkan oleh PT Telkom adalah internet, Melon (*Melody Online*), Delima (*Delivery Money Access*), UseeTV.com, Wifi id dan Purna Jurnal.

PT Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi yang lengkap di Indonesia dan saat ini mengalami transformasi. Transformasi berarti perubahan-perubahan dalam bisnisnya disebabkan karena adanya perubahan besar dalam *lifestyle* pelanggan dan didukung oleh perubahan dari sisi teknologi dan regulasi yang memungkinkan para *service provider* untuk memberi layanan terbaik bagi pelanggan. PT Telkom

melakukan transformasi dalam bidang bisnis, infrastruktur maupun sumber daya manusia (SDM). Transformasi dalam bidang bisnis berupa perubahan *Corporate identity* dari *Fixed Mobile & Multimedia* (FMM) menjadi TIME (*Telecommunication, Information, Media and Entertainment*). Transformasi dalam bidang infrastruktur terkait dengan perkembangan alat-alat komunikasi yang dihasilkan oleh PT Telkom, baik berupa telepon, internet maupun melon. Sebagai salah satu Divisi Regional, PT Telkom di Kota Pangkalpinang juga melakukan transformasi ini. Transformasi dilakukan sebagai tantangan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan telekomunikasi lain yang ada di kota Pangkalpinang, seperti Indosat dan XL. Transformasi dilakukan agar tetap mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya, karena jika kualitas produk yang ditawarkan rendah maka pelanggan akan beralih pada perusahaan telekomunikasi lain. Selain itu, PT Telkom juga melakukan perubahan logo dari logo yang berbentuk bulat berwarna biru menjadi logo bulat dengan siluet tangan yang terdiri dari komponen warna merah, abu-abu dan putih yang mencerminkan "*Life Confident*" yang artinya bahwa keahlian dan dedikasi akan diberikan bagi semua pelanggan untuk mendukung kehidupan mereka dimanapun mereka berada. (<http://www.telkom.co.id/UHI/transformation/0100.corporate.html>).

PT Telkom di Kota Pangkalpinang tergolong dalam Divisi Regional satu, karena PT Telkom di Kota Pangkalpinang berada dalam area Sumatera. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari kepala Dinas Statistik dan Kependudukan kota Pangkalpinang, luas wilayahnya kurang lebih 16.000 km² dan memiliki jumlah penduduk sebanyak 89.500 orang. PT Telkom memiliki

jumlah pelanggan yang cukup banyak. Pada tahun 2011 memiliki jumlah pelanggan 36.190 orang (Lampiran F.1.6) dan tahun 2012 mengalami kenaikan jumlah pelanggan sebesar 9% mencapai 39.818 orang (Lampiran F.1.6). Dari data yang diperoleh dari Asisten Manager *Customer Service*, maka pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 9% dari tahun 2011. Untuk jumlah pelanggan yang datang dalam sehari lebih kurang mencapai 105 orang. Namun, menurut Asisten Manager *Customer Service*, PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki jumlah karyawan yang terbatas, khususnya karyawan *Customer Service*. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang saat ini berjumlah 21 orang. Jumlah ini masih dirasakan kurang ideal mengingat jumlah pelanggan semakin bertambah setiap tahun. Kondisi ini membuat karyawan *Customer Service* kewalahan ketika menangani keluhan dari pelanggan dalam jumlah banyak secara bersamaan. Karyawan *Customer Service* ini bekerja dalam satu lokasi. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang merupakan tenaga kerja tetap yang memiliki masa kerja berkisar 2 – 12 tahun.

Karyawan *Customer Service* PT Telkom memiliki jam kerja dari pukul 08.00 – 17.00 WIB dari hari Senin sampai Jum'at dengan memiliki *job description* untuk berhubungan langsung dengan pelanggan seperti menanggapi pertanyaan pelanggan yang berhubungan dengan produk PT Telkom, menangani keluhan pelanggan yang datang langsung ke PT Telkom atau hanya melalui telepon, melakukan verifikasi pelanggan dan menindaklanjuti interaksi pelanggan seperti membuat laporan keluhan pelanggan dengan tempo yang sesuai dengan ketentuan perusahaan agar keluhan pelanggan dapat segera ditangani, menerima

loket pembayaran pemakaian produk dan membuat laporan hasil transaksi pemakaian produk PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang harus diselesaikan dalam setiap hari berdasarkan jumlah pelanggan yang datang.

Selain itu, karyawan *Customer Service* harus menyerahkan laporan *Task Force*, yaitu laporan tertulis yang harus dibuat karyawan *Customer Service* untuk diserahkan kepada *Direct Channel* setiap melakukan penjualan produk PT Telkom. *Direct Channel*, yaitu supervisor *Customer Service* setiap ada pelanggan yang melakukan pemasangan terhadap produk PT Telkom. Sebelum adanya transformasi, penyusunan laporan *Task Force* dilakukan oleh Divisi *Access Diva*. Namun, saat mengalami transformasi menjadi bagian dari tugas divisi *Customer Service*. Selain itu, karyawan *Customer Service* berhubungan dengan divisi lain untuk menyelesaikan masalah keluhan dari pelanggan, seperti divisi *Access Diva* yang berhubungan dengan penyediaan jaringan komunikasi. Divisi *Customer Service* juga bekerja sama dengan Divisi Infrastruktur Telekomunikasi yang bertanggung jawab dalam proses pengendalian operasi dan infrastruktur dan Divisi *Information System Center (ISC)* yang bertanggung jawab dalam strategi operasional program perusahaan. Manager Divisi *Customer Service* mengakui bahwa munculnya keluhan dari karyawan *Customer Service* atas tuntutan pekerjaannya yang bertambah semenjak adanya transformasi.

Transformasi yang terjadi pada PT Telkom menjadi tantangan bagi Divisi *Customer Service* dibandingkan divisi lainnya. Hal ini dikarenakan karyawan *Customer Service* merupakan ujung tombak perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Karyawan *Customer Service* dapat

dikatakan merupakan representasi dari perusahaan. Jika karyawan *Customer Service* tidak dapat memberikan pelayanan yang memuaskan maka citra perusahaan akan dipertaruhkan. Kondisi tersebut bisa menimbulkan keluhan dari pelanggan. Keluhan yang sering diterima oleh karyawan *Customer Service* diantaranya karena jaringan yang tidak terkoneksi dengan baik. Karyawan *Customer Service* mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan dari pelanggan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari Asisten Manager Divisi *Customer Service*, jumlah pelanggan yang komplain pada tahun 2011 sebanyak 21.080 orang (Lampiran F.1.7). Pada tahun 2012 jumlah pelanggan yang komplain mengalami peningkatan sebanyak 25% dari tahun 2011 menjadi 26.490 orang (Lampiran F.1.7). Keluhan yang sering muncul terkait dengan telepon yang tidak berfungsi karena disambar petir, koneksi *speedy* yang lambat, *speedy* yang mendadak putus, sinyal telepon yang lemah dan tunggakan bayaran yang tidak sesuai dengan pemakaian. Selain itu, menurut Asisten Manager *Customer Service* pelanggan juga mengeluh karena proses penanggulangan yang lambat dari pihak PT Telkom ketika terjadi masalah pada produk yang mereka gunakan.

Asisten manager Divisi *Customer Service* mengakui bahwa munculnya pelanggan yang mengeluh setiap hari terkait dengan produk yang ditawarkan. Adakalanya pelanggan menyampaikan keluhannya dengan nada yang keras. Kondisi saat ini dengan rasio jumlah pelanggan dan jumlah karyawan *Customer Service* kurang ideal. Menurut Asisten Manager *Customer Service*, standar kebutuhan tenaga karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang

adalah 30 orang, sehingga masih membutuhkan minimal 9 orang karyawan *Customer Service*. Dengan demikian, untuk saat ini karyawan *Customer Service* dituntut untuk bekerja lebih, tidak hanya menjalankan tugas dan tanggung jawab yang tertulis dari *job description*nya saja. Mereka bukan hanya menghadapi keluhan melalui telepon, tetapi juga secara langsung di perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat menindaklanjuti setiap keluhan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, dikhawatirkan pelanggan akan lebih memilih perusahaan lain dengan layanan telekomunikasi yang berkualitas. Dengan demikian, kondisi tersebut menjadi tantangan bagi karyawan *Customer Service*.

Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari manager Divisi *Customer Service*, bahwa terdapat beberapa karyawan *Customer Service* yang atas inisiatif sendiri menampilkan perilaku yang berada di luar *job description* mereka untuk memberi bantuan pada rekan kerja dalam mengerjakan tugas-tugas operasional di perusahaan atau membantu rekannya untuk menyelesaikan masalah. Jika rekan kerja kesulitan dalam mengerjakan laporan *Task Force*, maka karyawan *Customer Service* dengan inisiatif sendiri membantu menyelesaikan laporan *Task Force* tersebut. Selain itu, karyawan *Customer Service* tidak mengeluh terhadap fasilitas ruangan yang kecil, tidak mengeluh ketika atasan memberikan masukan mengenai *performance* yang kurang dalam bekerja dan bersikap bijaksana terhadap kritikan yang diberikan oleh atasan mengenai kinerja yang kurang.

Di tengah padatnya tugas karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang, maka karyawan *Customer Service* tidak hanya melakukan

pekerjaan sesuai dengan *job description*, tetapi melakukan pekerjaan diluar uraian tugasnya dengan inisiatif sendiri. Karyawan *Customer Service* tetap menunjukkan keramahan dalam melayani pelanggan meskipun sedang banyak pekerjaan dan bersedia membantu rekan kerjanya yang belum selesai menyelesaikan tugas ketika pekerjaannya sendiri sudah selesai dikerjakan. Kondisi ini diungkapkan oleh Asisten Manager *Customer Service* saat diwawancara oleh peneliti. Menurut Organ (2006), perilaku yang ditampilkan karyawan ini dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak langsung berkaitan dengan sistem *reward* formal dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas di fungsi organisasi (Organ, 2006). Karyawan dapat dikatakan *OCB* apabila memiliki *job description* yang sama dan karyawan sudah menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi-dimensi yang terkait dengan perilaku OCB adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas kinerja dalam organisasi (diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, 2006)

Suatu organisasi mengalami kemajuan dan kemunduran tergantung pada naik turunnya produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan menguntungkan organisasi sehingga akan berdampak dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi tersebut. Akan tetapi, karyawan yang memiliki *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) rendah bukan berarti tidak produktif dalam bekerja, namun karyawan tersebut bekerja hanya berdasarkan *job description*.

Untuk lebih memperjelas keterangan dari Manager dan Asisten Manager *Customer Service* tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan *Customer Service*, peneliti melakukan wawancara terhadap 5 orang karyawan *Customer Service*, terdapat 2 orang (40%) karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang untuk membantu rekan mereka yang belum selesai mengerjakan pekerjaannya tanpa diminta oleh rekannya tersebut, seperti dalam menyusun laporan *Task Force* yang akan diserahkan kepada atasan. Mereka bersedia membantu tugas rekannya tersebut karena mereka memandang dalam membantu rekannya, mereka juga sekaligus membantu tujuan perusahaan tercapai. Karyawan *Customer Service* juga mengakui bahwa mereka bersedia mengambil alih pekerjaan rekannya di kantor yang tidak masuk kerja seperti dalam hal melayani pelanggan. Merujuk pada teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ, 2006), perilaku karyawan *Customer Service* mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimensi *altruism*. Dimensi *altruism* yaitu perilaku dengan inisiatif sendiri yang dilakukan untuk membantu rekan kerja secara khusus dalam menyelesaikan tugas-tugas operasional di perusahaan.

Menurut Manager Divisi *Customer Service*, karyawan *Customer Service* bekerja melebihi persyaratan minimal pekerjaannya. Pada saat peneliti melakukan survei awal, sebanyak 2 orang (40%) karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang sering bekerja diluar jam kerja (tidak termasuk

lembur) yang ditentukan tanpa memperoleh imbalan karena mereka memandang bahwa apabila tugas mereka telah selesai sebelum tenggang waktu, mereka bisa membantu tugas temannya yang belum selesai. Karyawan *Customer Service* tersebut juga mengakui bahwa mereka datang ke kantor lebih awal yaitu jam 07.00 WIB, padahal waktu yang ditentukan perusahaan adalah pukul 08.00 WIB. Karyawan *Customer Service* datang lebih awal dikarenakan ingin mempersiapkan pekerjaannya terlebih dahulu sehingga ketika jam 08.00 WIB karyawan *Customer Service* langsung dapat melayani pelanggan. Karyawan *Customer Service* juga mengurangi waktu istirahat untuk tetap melanjutkan pekerjaannya. Perilaku karyawan *Customer Service* mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimensi *conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan atas kehendaknya sendiri dan melebihi standar minimum pekerjaannya sehingga dapat menguntungkan perusahaan

Sebanyak 2 orang (60%) karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang mengakui bahwa mereka tidak mengeluh terhadap fasilitas di kantor yang kurang mendukung dalam bekerja, seperti fasilitas ruangan yang kecil dan tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan. Perilaku karyawan *Customer Service* mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimensi *sportmanship*, yaitu kesediaan karyawan *Customer Service* untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh.

Dimensi *courtesy* adalah perilaku yang dilakukan dengan kehendaknya sendiri untuk membantu rekan kerja dan mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Dimensi *courtesy* ditampilkan oleh 2 orang (60%) karyawan

Customer Service PT Telkom yang membina hubungan baik dengan rekan kerjanya. Mereka mengakui bahwa mereka akan menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, seperti tidak membesar-besarkan masalah ketika rekan kerja salah dalam *performance* atau ketika memberikan penjelasan kepada pelanggan mengenai produk PT Telkom. Selain itu juga tidak menunda-nunda dalam mengerjakan tugas sehingga tidak menghambat pekerjaan rekan lain.

Sebanyak 2 orang (40%) karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap perusahaan dengan ikut serta dalam pertemuan-pertemuan yang tidak diwajibkan dan turut serta memberikan kontribusi terhadap pertemuan tersebut, seperti menjadi panitia dalam kegiatan bazar yang diadakan oleh perusahaan setiap akhir bulan dengan inisiatif sendiri. Sebanyak 2 orang (60%) karyawan *Customer Service* hanya menghadiri kegiatan bazar itu tanpa terlibat dalam kepanitiaan. Perilaku karyawan *Customer Service* mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimensi *civic virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan atas kehendak sendiri yang menunjukkan tanggung jawab dalam berpartisipasi, keterlibatan dan kepedulian karyawan terhadap keadaan perusahaan.

Dengan mempertimbangkan pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk efektivitas dan efisiensi perusahaan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berguna untuk mendapatkan gambaran dan informasi mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang. Untuk itu, peneliti ingin melakukan penelitian secara deskriptif mengenai *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang masalah, penelitian ini diarahkan untuk mengetahui derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk mengetahui gambaran mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang berdasarkan dimensi-dimensi dari *OCB* yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* serta kaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penerapan ilmu Psikologi, khususnya dalam ilmu Psikologi Industri dan Organisasi
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi pihak HRD (*Human Resource Development*) PT Telkom di Kota Pangkalpinang mengenai derajat *OCB* pada karyawan *Customer Service* sehingga pihak HRD dapat mengadakan *training* yang dapat meningkatkan kepotimalan dalam bekerja sebagai karyawan *Customer Service*
2. Memberikan informasi bagi karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang mengenai derajat *OCB* yang mereka miliki dengan harapan karyawan *Customer Service* dapat meningkatkan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan

1.5 Kerangka Pikir

PT Telkom di Kota Pangkalpinang sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi divisi Regional satu yang mengalami persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan telekomunikasi lain di Kota Pangkalpinang. Sebagai perusahaan yang memiliki banyak pelanggan, PT Telkom di Kota Pangkalpinang membutuhkan banyak karyawan yang kompeten sehingga dapat bekerja secara optimal guna mencapai visi dan misi PT Telkom di Kota Pangkalpinang. Dalam penelitian ini, responden memiliki masa kerja berkisar 2-12 tahun. Burton (2003, dalam Organ 2006) mengatakan bahwa masa kerja juga memengaruhi munculnya *OCB*. Karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Berdasarkan visi dan misi (Lampiran F.1.2), PT Telkom di Kota Pangkalpinang berharap dapat memberikan pelayanan telekomunikasi kepada pelanggan secara optimal. PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki visi untuk menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di regional dan memiliki misi untuk menyediakan layanan InfoComm terpadu dan lengkap dengan kualitas terbaik dan harga kompetitif serta menjadi model pengelolaan korporasi di Indonesia.

Kontribusi dari Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fokus perhatian yang utama bagi PT Telkom di Kota Pangkalpinang. Salah satu Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat berpengaruh adalah karyawan *Customer Service* yang sering menghadapi keluhan dari pelanggan. Untuk itu,

ditengah padatnya tugas sebagai karyawan *Customer Service*, diharapkan pula karyawan *Customer Service* dapat mengerjakan tugas diluar *job description* dengan inisiatif sendiri sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dalam bekerja. Perilaku yang ditampilkan karyawan *Customer Service* ini disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak langsung berkaitan dengan sistem *reward* formal dan pada agregatnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas di fungsi organisasi (Organ, 2006). Perilaku yang ditampilkan oleh karyawan *Customer Service* secara sukarela dan dengan inisiatif sendiri sehingga dapat memberikan keuntungan bagi PT Telkom di Kota Pangkalpinang.

Dalam teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, perilaku tersebut muncul dan berdampak pada efektivitas organisasi, diantaranya adalah *OCB* dapat melihat mana pekerja yang benar-benar mempunyai komitmen terhadap organisasinya dan menghasilkan kinerja organisasi yang stabil (Organ, 2006). Menurut Organ (2006), dimensi-dimensi yang terkait dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.

Dimensi *altruism* pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang merupakan perilaku membantu yang dilakukan oleh karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang atas kehendaknya sendiri yang ditujukan kepada atasan, rekan kerja yang

memerlukan bantuan dalam menyelesaikan tugas-tugas laporan di perusahaan, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dan membantu karyawan *Customer Service* yang masih dalam orientasi kerja. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *altruism* yang tinggi bila memiliki inisiatif membantu rekan kerja yang belum selesai dalam menyusun laporan *Task Force*, membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyusun laporan transaksi pembayaran pelanggan, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dan membantu karyawan *Customer Service* baru yang masih dalam orientasi kerja. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *altruism* yang rendah apabila kurang memiliki kesediaan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan kurang bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk dengan alasan masih sibuk.

Dimensi *conscientiousness* pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan *Customer Service* atas kehendaknya sendiri dan melebihi standar minimum pekerjaannya sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *conscientiousness* tinggi apabila datang ke kantor minimal 30 menit lebih awal sebelum waktu yang telah ditentukan, masuk lebih awal pada saat jam istirahat dan mematuhi aturan perusahaan meskipun tidak diawasi oleh manajer. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *conscientiousness* rendah apabila datang ke kantor bertepatan

dengan waktu yang telah ditentukan dan masuk tepat waktu pada saat jam istirahat.

Dimensi *sportmanship* pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang merupakan kesediaan karyawan *Customer Service* untuk mentoleransi kondisi-kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *sportmanship* yang tinggi apabila tidak mengeluh terhadap fasilitas yang terdapat di perusahaan dan tidak mengeluh terhadap tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *sportmanship* rendah apabila karyawan *Customer Service* suka mengeluh terhadap fasilitas di perusahaan, seperti ruangan yang kecil, panas atau alasan lainnya dan mengeluh terhadap tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan.

Dimensi *courtsey* pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang merupakan perilaku yang dilakukan dengan kehendaknya sendiri untuk mencegah penyebab masalah dalam pekerjaan karyawan *Customer Service* yang berkaitan dengan pekerjaan rekan kerjanya. Karyawan *Customer Service* PT Telkom yang memiliki *courtsey* tinggi apabila karyawan *Customer Service* membantu memberikan informasi kepada rekan kerjanya yang kesulitan ketika menghadapi keluhan pelanggan dan dapat bekerja sama dengan tim dalam mengambil keputusan. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memiliki *courtsey* rendah apabila karyawan *Customer Service* kurang bersedia untuk ikut

berdiskusi dalam pengambilan keputusan dan kurang bersedia memberikan solusi kepada rekan kerja yang kesulitan menghadapi keluhan pelanggan.

Dimensi *civic virtue* pada karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang adalah perilaku karyawan *Customer Service* atas kehendaknya sendiri yang menunjukkan tanggung jawab dalam berpartisipasi, keterlibatan dan kepedulian karyawan *Customer Service* terhadap keadaan perusahaan. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang memiliki *civic virtue* tinggi apabila karyawan *Customer Service* bersedia mengikuti kegiatan yang diselenggarakan perusahaan meskipun tidak diwajibkan, seperti kegiatan silaturahmi yang diadakan setiap akhir pekan, mengikuti perubahan dan perkembangan perusahaan serta mencari informasi baru demi kemajuan perusahaan. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang memiliki *civic virtue* rendah apabila karyawan yang mengikuti kegiatan silaturahmi diakhir pekan tersebut jika disuruh oleh atasan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) pada karyawan *Customer Service* PT Telkom ini dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dan faktor eksternal dapat memengaruhi munculnya lima dimensi *OCB*. Faktor internal yaitu karakteristik individu, meliputi moral dan *personality* yang memengaruhi tinggi rendahnya *OCB* (Organ, 2006). Moral dapat dilihat dari *satisfaction* yaitu kepuasan kerja karyawan *Customer Service* selama bekerja di PT Telkom Kota Pangkalpinang, *fairness* yaitu keadaan yang penting dalam proses pertukaran

aktivitas sosial yang berfungsi dalam relasi karyawan *Customer Service* PT Telkom, *affective commitment* yang mengarah pada keterikatan emosional karyawan *Customer Service* PT Telkom dan keterlibatannya di organisasi serta *leader consideration* yang dilihat dari pertimbangan dari atasan terhadap kinerja karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang. *Leader consideration* ketika memberikan *reward* pada karyawan yang dilakukan dengan tepat dan objektif akan memberikan perasaan yang diperlakukan secara adil (*fairness*). Hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja (*satisfaction*) dan dari kepuasan kerja dapat menimbulkan *affective commitment* serta rasa peduli karyawan terhadap kelangsungan PT Telkom (Allen & Meyer 1997).

Personality karyawan *Customer Service* PT Telkom terkait dengan *attitude* yang memengaruhi munculnya perilaku menolong. Faktor pertama yang memengaruhi *personality* adalah *agreeableness*, yaitu kepribadian seseorang yang bersahabat, disenangi dan mudah menjalin relasi yang hangat dengan orang lain. Karyawan *Customer Service* yang mempunyai *agreeableness* yang tinggi, menawarkan bantuan secara sukarela dan dengan inisiatif sendiri pada rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Perilaku yang dapat ditampilkan berkaitan dengan dimensi *altruism*, *courtesy* dan *sportmanship* yang tinggi.

Faktor kedua terkait dengan *personality* adalah *conscientiousness* yaitu sifat ketergantungan, terencana, disiplin diri dan ketekunan. Karyawan yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi, menampilkan perilaku dari

dimensi *civic virtue* yang tinggi, seperti memiliki ketepatan waktu, absensi yang baik dan taat pada aturan. Faktor ketiga adalah *emotional stability*. Karyawan *Customer Service* yang tidak dapat mengendalikan emosinya dan terfokus pada masalahnya sendiri, tidak bisa memperhatikan masalah yang dialami oleh orang lain sehingga sibuk pada urusannya sendiri. Faktor keempat adalah *extraversion* yaitu jika karyawan *Customer Service* memiliki *extraversion* yang tinggi maka menampilkan dimensi perilaku *OCB* yang berkaitan dengan dimensi *altruism*, *sportmanship* dan *courtsey* yang tinggi.

Faktor eksternal yang pertama yaitu karakteristik tugas terdiri dari *task autonomy*, *task significance*, *task feedback*, *task identity*, *task interdependence*, *task variety (routinization)*, *goal independence* dan *intrinsically satisfying nature of the task*. *Task autonomy* merupakan derajat keleluasaan yang diberikan saat karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang dalam mengerjakan tugas mereka (*task autonomy*) mempengaruhi kepuasan kerja, karena semakin karyawan *Customer Service* merasa puas maka akan semakin menampilkan perilaku *OCB* yang tinggi. Karyawan *Customer Service* yang memiliki kebebasan dalam mengatur pekerjaannya akan memunculkan dimensi *altruism* dan *civic virtue*.

Task Significance adalah derajat pengaruh dari suatu pekerjaan terhadap kehidupan atau terhadap pekerjaan orang lain di dalam suatu organisasi atau di luar organisasi (Griffin, 1982 dalam Organ, 2006). Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang akan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya agar dapat

memberikan pengaruh positif bagi rekan kerja *Customer Service* lainnya. Karyawan *Customer Service* menampilkan dimensi *conscientiousness* dari *OCB* yaitu mengerjakan tugasnya melebihi standar minimum yang ditentukan.

Task feedback yaitu dimana karyawan *Customer Service* diberikan informasi secara objektif mengenai efektivitas kerjanya (Hackman dan Oldham, 1976, dalam Organ, 2006). Kepuasan terhadap tugas merupakan kemampuan suatu tugas yang dapat menciptakan kepuasan dan keterlibatan karyawan *Customer Service*. Umpan balik yang objektif membuat karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang termotivasi menyelesaikan tugas-tugasnya melampaui persyaratan minimum yang telah ditetapkan perusahaan.

Task Identity adalah derajat kebutuhan yang menyangkut penyelesaian secara menyeluruh dan identifikasi terhadap suatu tugas mulai dari proses awal hingga hasil yang terprediksi sebelumnya (Griffin, 1982 dalam Organ, 2006). Karyawan *Customer Service* memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya *task identity*, maka karyawan *Customer Service* dapat merasakan bahwa pekerjaannya adalah tanggung jawab dan bagian dari dirinya. Kondisi ini memotivasi karyawan *Customer Service* untuk menyelesaikan pekerjaannya melebihi standar minimum yang telah ditetapkan sekolah agar hasil yang diperoleh lebih optimal (*conscientiousness*).

Goal interdependence yaitu keterkaitan antara tugas yang memerlukan pertukaran informasi, peralatan dan dukungan dari rekan kerja agar pekerjaan dapat terlaksana. Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang saling berkaitan dengan rekan kerja yang berada dalam satu tim, maka karyawan *Customer Service* bekerja sama untuk saling memberikan saran dan dukungan (*altruism*) dan menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam satu tim (*courtesy*). *Task variety (routinization)* yaitu dengan bervariasinya aktivitas kerja karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang akan termotivasi dan mengerahkan energinya untuk menyelesaikan tugas yang bervariasi tersebut sehingga mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku *OCB*.

Faktor eksternal kedua setelah karakteristik tugas adalah karakteristik kelompok. Karakteristik kelompok terdiri dari *group cohesiveness*, *team member exchange*, *group potency* dan *perceived team support* (Organ, 2006). *Group cohesiveness* merupakan keterkaitan antara satu anggota dengan anggota lain dan ketertarikan untuk menjadi bagian dari kelompok tersebut (Organ, 2006). Karyawan *Customer Service* yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan karyawan *Customer Service* lain, membuat pekerjaannya terlaksana dengan baik dan akan menampilkan sikap saling membantu, menampilkan *sportsmanship* terhadap rekan kerjanya. Karyawan yang memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerjanya merasakan kepuasan dan memiliki kepercayaan lebih kepada rekan kerjanya.

Team Member Exchange yaitu kualitas relasi yang dapat menumbuhkan rasa saling percaya antara karyawan *Customer Service*. Hubungan yang terjalin dekat antara karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang membuat karyawan *Customer Service* tidak segan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerjanya (*altruism*) dan mencari solusi dalam pemecahan masalah yang sedang dihadapi (*courtesy*) serta demi menjaga hubungan yang baik dengan anggota tim maka karyawan *Customer Service* tidak mengeluh terhadap hal-hal kecil (*sportmanship*).

Group Potency yaitu kolektif belief yang ada pada kelompok karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang sehingga menjadi lebih efektif dalam bekerja. Kolektif *belief* dapat muncul secara bersama-sama sehingga tercipta suasana saling membantu dalam suatu tim. Karyawan *Customer Service* akan saling membantu dengan rekan kerjanya ketika berada pada situasi yang sulit. *Perceived Team Support* yaitu persepsi karyawan *Customer Service* mengenai seberapa besar dukungan yang karyawan *Customer Service* terima dari PT Telkom di Kota Pangkalpinang sehingga dapat memunculkan perilaku *OCB* pada karyawan *Customer Service*. Adanya dukungan dari rekan kerja dapat meningkatkan kecenderungan karyawan *Customer Service* untuk menampilkan perilaku yang sama terhadap rekan kerja lain, sehingga dapat memunculkan perilaku *OCB*.

Faktor eksternal ketiga yang dapat memunculkan *OCB* yaitu karakteristik organisasi yaitu sebagai berikut *Organizational Formalization*

and Inflexibility, Perceived Organization Support, Distance Between Employee and Others in Organization dan Organizational Constraint. Organizational Formalization and Inflexibility menekankan bahwa pentingnya peraturan dan prosedur bagi karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang.

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi pegawai mengenai seberapa besar dukungan yang mungkin pegawai terima dari suatu organisasi (Rhoades & Eisenberg, 2002, dalam Organ, 2006). Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang mendapatkan dukungan dari perusahaan akan membantu rekan kerjanya atas kehendaknya sendiri dalam membantu rekan kerjanya menyusun laporan (*altruism*), bekerja melampaui persyaratan minimum (*conscientiousness*), tidak mengeluh terhadap fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan (*sportmanship*), menghadiri pertemuan yang dianggap penting (*courtesy*) dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan (*civic virtue*).

Distance between the employee and others in the organization merupakan faktor yang mempengaruhi frekuensi munculnya *OCB* adalah jarak struktural, jarak psikologikal dan jarak fungsional diantara para karyawan didalam organisasi (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993 dalam Organ, 2006). Karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang memiliki jarak struktural, jarak psikologikal dan jarak fungsional yang dekat dengan rekan kerja *Customer Service* yang lain, maka

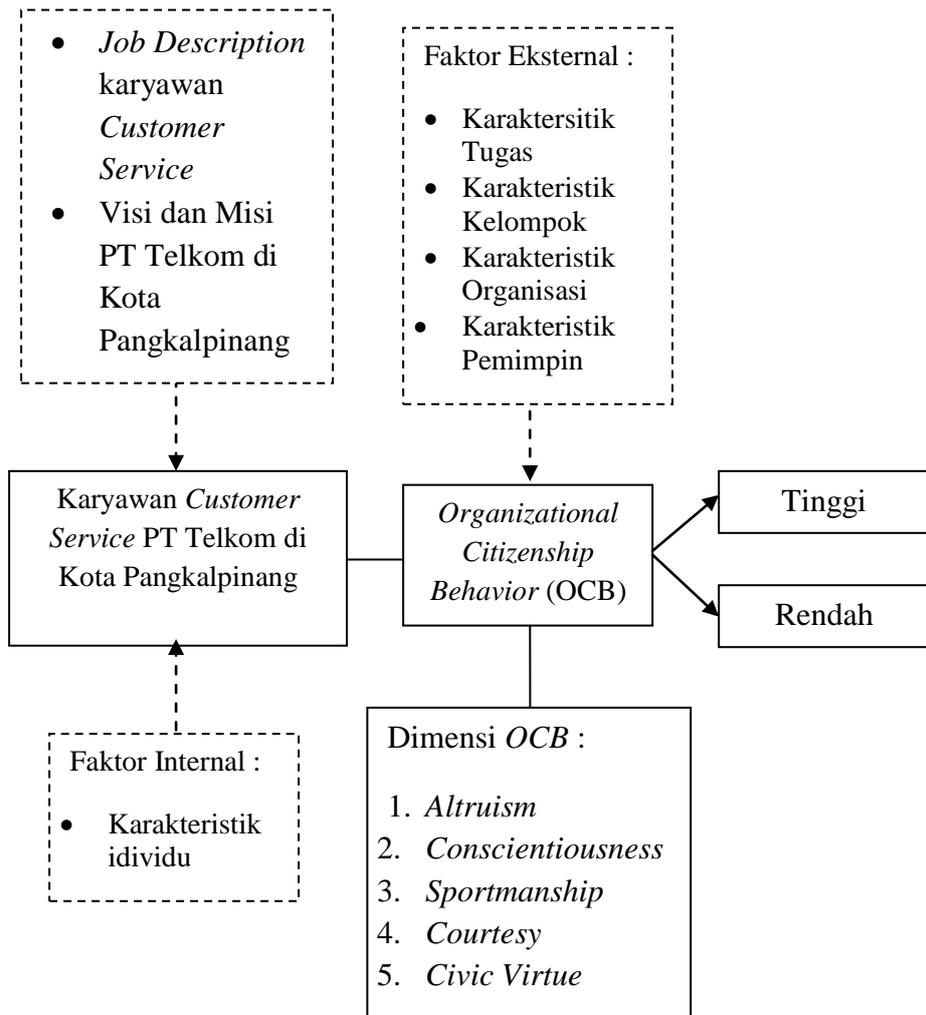
akan mudah dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya (*altruism*). Jarak struktural adalah jarak fisik ruang kerja antara supervisor *Customer Service* dengan karyawan *Customer Service* yang berhubungan dengan interaksi antara keduanya. Jarak psikologis adalah efek psikologis baik yang aktual maupun yang dipersepsi mengenai perbedaan budaya dan nilai antara supervisor dengan karyawan *Customer Service*. Jarak fungsional adalah derajat kedekatan dan kualitas relasi kerjasama antara supervisor dengan karyawan *Customer Service*, apakah karyawan termasuk *in-group* atau *out-group* dengan *supervisornya*. Jika jarak struktural, jarak psikologikal dan jarak fungsional yang jauh, maka karyawan *Customer Service* kurang dapat memunculkan perilaku OCB.

Organizational Constraints adalah kondisi yang membuat pegawai sulit untuk memunculkan unjuk kerja yang baik (Jex et all 2003; Peters & O'Connors, 1980, dalam Organ 2006). Hal ini dikarenakan mungkin keterbatasan alat, persediaan, perlengkapan, dana, dukungan, pelatihan dan waktu. Keterbatasan tersebut dapat menghambat motivasi seorang karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang untuk memunculkan OCB. Karena hambatan tersebut seseorang akan lebih fokus terhadap *in-role behavior*.

Selain itu juga terdapat faktor eksternal karakteristik pemimpin. Pemimpin yang mengutamakan tugas akan lebih mementingkan teknis kerja, tugas dan berorientasi pada hasil kerja. Sedangkan pemimpin yang mempunyai hubungan yang berkualitas tinggi dengan anggotanya, seperti

mengembangkan *mutual trust*, *support* dan *loyalty*, maka anggota akan termotivasi untuk membangun relasi yang berkualitas tinggi juga dengan rekan-rekan kerjanya (Organ, 2006). Seorang pemimpin dapat memengaruhi tinggi rendahnya OCB yang ditampilkan oleh bawahannya tergantung dari cara mengawasi dan dukungan yang diberikan pada bawahannya (Donasion et al, 2000 dalam Organ, 2006).

Manager divisi *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang memberikan pengawasan dan dukungan kepada karyawan *Customer Service*, maka karyawan *Customer Service* akan untuk memunculkan perilaku membantu rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan laporan *Task Force (altruism)*, atau membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi rekan kerjanya (*courtesy*). Faktor-faktor yang telah dijelaskan dapat saling melengkapi dan memengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan *customer service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang. Berikut adalah bagan penjelasan diatas.



1.6 Asumsi

Dari uraian tersebut dapat diasumsikan bahwa :

- Untuk dapat mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan, dibutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi
- *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dibentuk melalui dimensi-dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang dimiliki karyawan *Customer Service* PT Telkom di Kota Pangkalpinang yang menentukan derajat OCB mereka
- Tinggi rendah derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor internal karakteristik individu (*morale* dan *personality*)
- Tinggi rendah derajat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh faktor eksternal karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin
- Faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh karyawan *Customer Service* berbeda-beda
- Perbedaan tinggi rendah faktor internal dan eksternal dapat membentuk dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berbeda pula