

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini di Indonesia sektor telekomunikasi merupakan sektor jasa yang mengalami perkembangan yang pesat, hal ini antara lain disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi di dunia. Bahkan menurut data sejak triwulan pertama pada tahun 2016, pertumbuhan di sektor telekomunikasi hingga saat ini merupakan yang tertinggi kedua setelah sektor jasa dan keuangan (economy.okezon.com). Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan akses informasi yang cepat dan tepat, pada setiap kemunculan teknologi baru, perusahaan-perusahaan telekomunikasi akan berlomba menerapkannya pada layanan yang diberikan dengan tujuan untuk terus memberi kemudahan bagi penggunaannya. Namun, hal tersebut tentunya memunculkan persaingan yang ketat antar perusahaan telekomunikasi untuk selalu unggul dan menjadi pilihan utama bagi masyarakat sebagai pengguna jasa layanannya, sehingga dapat terus mempertahankan eksistensi perusahaannya.

PT. X merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia. PT. X yang berdiri sejak tahun 1884 ini tidak luput dari persaingan industri telekomunikasi yang ada. Berdasarkan data Maret 2017, PT. X tercatat sebagai perusahaan telekomunikasi paling bernilai di Asia Tenggara dan dinyatakan sebagai perusahaan InfoComm nomor 1 di Indonesia yang memiliki layanan terlengkap dan jaringan terbesar di Indonesia. Dalam

menghadapi perubahan lingkungan industri yang menantang, PT. X terus melakukan transformasi pada layanannya yang saat ini mengusung model *Customer Facing Unit* (CFU). Model ini diberlakukan untuk memudahkan PT. X mengelola pelanggannya, sebagai perusahaan holding besar atau sebagai induk dari banyak anak perusahaan seperti PT. Telkomsel, infomedia, sigma, dan lainnya. Seiring dengan diberlakukannya model tersebut, PT. X menjadi perusahaan yang berada di posisi terdepan yang akan langsung berhadapan dengan pelanggan, dan PT. X sebagai induk perusahaan yang akan menentukan mitra yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan pelanggan. (Telkom.co.id).

Setiap perusahaan telekomunikasi, termasuk PT. X, umumnya bersaing dalam tarif, kualitas, jangkauan jaringan, dan layanan pelanggan. Memperkuat citra merek terus menerus dilakukan oleh PT. X dengan harapan apabila dilakukan secara konsisten dapat mendatangkan kepercayaan dan loyalitas *customer*. Kepercayaan dan loyalitas *customer* merupakan tujuan besar bagi setiap perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yang dapat dicapai dalam bentuk pelayanan yang berkualitas. Menurut Zheitaml (dalam Pribadi, Sufian, dan Sugiarto, 2007), kualitas pelayanan menimbulkan dampak yang sangat kuat terhadap loyalitas konsumen, kesediaan untuk membayar lebih serta keengganan untuk berpindah ke produk lain.

Kualitas pelayanan dalam sebuah perusahaan jasa dapat dirasakan melalui pelayanan yang diberikan oleh karyawan *frontliner*. Karyawan yang bekerja sebagai *frontliner* dalam sebuah perusahaan yang menjual jasa dianggap sebagai senjata utama, hal ini dikarenakan posisi tersebut memiliki tanggung jawab untuk berhubungan

langsung dengan pelanggan maupun calon pelanggan, baik itu *face-to-face* maupun komunikasi yang di mediasi oleh telfon genggam, email, dan lainnya.

Pada PT. X posisi *frontliner* diisi salah satunya oleh posisi *Account Manager* (AM). *Account Manager* merupakan posisi yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan *account (customer)* VVIP dan VIP. Pengelolaan *customer* pada PT. X dibagi menjadi beberapa divisi berdasarkan golongan jumlah *revenue* dan kategori *customer* yang meliputi Divisi *Enterprise Services* (perusahaan swasta), Divisi *Business Services* (UKM), dan Divisi *Government Services* (pemerintah). Selain itu seorang *Account Manager* berperan dalam menjaga hubungan baik antara *customer* dengan PT. X, dan menjembatani permasalahan antara *customer* dengan PT. X. Seorang AM memiliki tugas untuk mengelola *customer* dalam semua kegiatan yang meliputi: (1) *pra-sales*, yaitu identifikasi kebutuhan *customer* dan pengkonsepkan solusi layanan yang sesuai, (2) *sales*, yaitu proses pengadaan layanan (lelang), pembuatan perikatan layanan (kontrak), dan *delivery* layanan, (3) *after-sales*, yaitu *maintenance* layanan, penyelesaian gangguan, penagihan dan pembayaran.

Berdasarkan hasil penggalian data awal berupa wawancara singkat kepada dua orang AM PT. X, diperoleh informasi bahwa sebagai posisi yang berperan dalam mengelola dan menangani *customer* secara langsung, pekerjaan ini dianggap menantang dan berisiko. Setiap AM diberikan target kerja berupa target penjualan tahunan dan target pembayaran layanan dengan angka mencapai puluhan milyar pertahun untuk setiap orangnya, oleh karena itu kehilangan *customer* sangat merugikan bagi seorang AM maupun perusahaan. Pekerjaan ini pun dinilai sangat fleksibel dalam

hal waktu, namun hal ini justru menjadi beban bagi mereka. Setiap harinya sebagai posisi yang bertanggung jawab menjadi tempat informasi dan keluhan *customer*, seorang AM diharuskan untuk selalu siap sedia memenuhi panggilan dari *customer*, karena tidak jarang *customer* menghubungi diluar jam kerja untuk meminta pemasangan layanan dipercepat dan penyelesaian berbagai gangguan, sehingga seorang AM harus *stand by* 24 jam, meskipun pada hari libur.

Tantangan lainnya yang harus mereka hadapi adalah keberagaman karakteristik *customer*. *Customer* tidak selalu mudah ditangani, tidak jarang seorang AM harus berhadapan dengan *customer* yang mudah marah, sulit didekati, maupun memaksakan kehendak, sehingga selain membutuhkan ketrampilan komunikasi dan negosiasi yang baik, ketrampilan primer yang harus dimiliki bagi seorang AM adalah mampu bersikap tenang, dan mampu melakukan manajemen emosi dengan baik. Manajemen emosi menjadi hal penting dikarenakan seorang AM menjembatani kerjasama antara perusahaan dengan *customer*, dimana mereka mendapat banyak tekanan dari kedua belah pihak yang diakui sering membuat mereka kelelahan, dan merasa stress.

Pada dasarnya setiap karyawan mengeluarkan usaha fisik dan mental, namun dalam porsi yang berbeda. Pada karyawan yang bekerja di industri penjualan produk, kognitif dan tenaga fisik merupakan hal yang utama, berbeda dengan karyawan di industri yang menjual jasa, selain kognitif dan tenaga fisik dibutuhkan pula keterlibatan emosi dalam pelayanannya. Menurut Robbins dan Judge (2012), emosi merupakan perasaan-perasaan intens yang ditujukan kepada seseorang atau suatu kejadian.

Selanjutnya Feldman (dalam Rahmi, 2007), emosi merupakan perasaan yang pada umumnya mempengaruhi perilaku. Pendapat tersebut didukung oleh Clore (dalam Payne & Cooper, 2001), bahwa emosi memberikan informasi kepada diri seseorang melalui cara ia berpikir dan merasa, dimana emosi akan membawa seseorang untuk bertindak. Keterlibatan emosi tidak dapat terlepas dari diri seseorang di dalam kehidupannya, karena emosi mendorong seseorang untuk bertindak dan membuat keputusan, baik itu emosi positif seperti kebahagiaan dan cinta maupun emosi negatif seperti kemarahan dan kebencian.

Sebelumnya, emosi dianggap sesuatu yang irasional, dan mengekspresikan emosi negatif seperti kemarahan, penyesalan, dan frustrasi, bila dilakukan pada situasi yang tidak tepat dapat mengganggu kinerja individu dan menyebabkan kerugian bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2012). Namun penelitian yang dilakukan Hochschild (2012), mengungkap bahwa emosi merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari lingkup organisasi. Emosi menjadi aspek penting yang telah menjadi bagian dalam diri setiap individu dalam menjalani pekerjaannya, yaitu untuk memecahkan masalah, menjalankan tugas, menjalin hubungan dengan rekan, atasan, maupun *customer*.

Menyadari pentingnya peran emosi dalam menentukan cara seseorang dalam bertindak dan memberi pengaruh terhadap suasana hati lawan bicaranya, maka perusahaan membuat suatu aturan mengenai manajemen emosi yang menjamin bahwa ada beberapa emosi yang boleh untuk diekspresikan dan beberapa emosi yang harus ditekan. Pengaturan emosi yang dilakukan oleh karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan disebut sebagai *emotional labor*.

Menurut Guy, Newman, dan Mastracci (2008), *emotional labor* merupakan kemampuan karyawan dalam menekan perasaan pribadi dan menunjukkan emosi sesuai dengan keinginan perusahaan. Manajemen emosi ini dilakukan dengan mengontrol wajah dan gestur tubuh yang dapat diamati sehingga sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Hochschild, 2012). *Emotional labor* merupakan pengaturan emosi yang dilakukan karyawan bukan atas kehendak sendiri, namun untuk memenuhi harapan perusahaan dan memiliki nilai tukar. Ekspresi emosi yang diharapkan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah ekspresi emosi yang menimbulkan kesan positif, seperti tersenyum dan ramah saat berinteraksi dengan *customer*. Hal tersebut dikarenakan emosi dalam konteks sosial merupakan sesuatu yang bersifat menular, seseorang dapat mempengaruhi lawan bicaranya secara positif ketika ia mengekspresikan emosi yang positif, dan sebaliknya (Soderlund & Rosengren, 2008).

Emotional labor dapat dilakukan melalui dua strategi yang merupakan komponennya yaitu *surface acting* dan *deep acting*. *Surface acting* dilakukan individu dengan memalsukan atau memanipulasi emosi yang sedang ia rasakan dan menampilkan emosi lain, misalnya pada pramugari yang sedang berduka, ia akan menutupi hal tersebut dan menunjukkan emosi positif yang menjadi standar penampilannya seperti tetap tersenyum ramah pada penumpang. Sedangkan pada *deep acting* individu secara sadar memodifikasi perasaannya untuk mengekspresikan emosi yang diinginkan, contohnya seperti dokter yang sedang bahagia namun keluarga pasien sedang berduka karena kehilangan anggota keluarga, maka dokter tersebut akan membayangkan dan memposisikan diri sebagai keluarga pasien untuk benar-benar

merasa empati dan mengekspresikan emosi yang sesuai dengan keadaan tersebut (Hochschild, 2012). Kedua strategi tersebut membawa konsekuensi yang berbeda bagi kesejahteraan individu maupun organisasi (Grandey, 2000).

Individu yang mampu menerapkan *emotional labor* ketika bekerja akan membawa pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Chu, Baker, dan Murrmann (2012), pada pegawai hotel yang mengekspresikan emosi sesungguhnya tanpa menekan emosi lainnya (*deep acting*) menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kerjanya lebih dihargai secara instrinsik karena mereka merasa melakukan manajemen emosi bukanlah suatu beban namun dilakukan secara tulus pada pekerjaannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tang, Seal, Naumann, dan Miguel (2013), mengungkap bahwa karyawan yang melakukan manajemen emosi dengan strategi *deep acting* mampu meningkatkan keinginan membeli pada *customer*. Hal tersebut dikarenakan *customer* mengalami kepuasan dan merasa tidak dibohongi ketika karyawan bersungguh-sungguh mengekspresikan emosi positif (Grandey, 2000).

Emotional labor sebagai manajemen emosi merupakan suatu hal yang dapat dilatih dan disempurnakan sehingga membawa keuntungan bagi perusahaan. Namun disamping membawa keuntungan bagi perusahaan, proses memalsukan maupun memodifikasi emosi ini dapat berdampak buruk bagi kesehatan psikologis individu. Proses modifikasi emosi ini membutuhkan usaha yang besar, dan dapat mengakibatkan individu merasa terbebani, hal ini memicu *burnout* dan stress kerja (Hochschild, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Ishii dan Markman (2016), mendapatkan hasil bahwa

customer service yang tidak mampu menerapkan *emotional labor* dengan baik saat bekerja mengalami *burnout* dan kelelahan emosional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Jung dan Yoon (2014), menyatakan bahwa pramusaji dengan *emotional labor* yang rendah mengalami kelelahan emosional dan stress kerja yang berdampak pada meningkatnya intensi *turnover*. Kelelahan emosional yang merupakan salah satu konsekuensi dari *emotional labor* disebabkan oleh adanya disonansi emosi ketika karyawan berusaha mengabaikan emosi yang sesungguhnya dan menampilkan emosi lainnya (Robbins & Judge, 2012).

Penelitian mengenai *emotional labor* telah dilakukan kepada beberapa jenis pekerjaan di Indonesia. Beberapa menunjukkan bahwa *emotional labor* memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behavior* pada perawat RSUD (Windhani & Dewi, 2016), kepuasan kerja pada karyawan BRI (Ramdhani, 2017), tipe kepribadian pada wiraniaga (Ratnaningsih, 2015), kelelahan emosional pada kolektor kredit motor (Rahmi, 2017), *burnout* pada pegawai BPS (Hanum, 2017), dan autonomi kerja pada guru (Kuswoyo, 2012). Hingga saat ini belum pernah ditemukan penelitian mengenai *emotional labor* di Indonesia kepada posisi *account manager*.

Pada dasarnya lingkungan organisasi merupakan faktor organisasional yang berpengaruh dalam memahami manajemen emosi di lingkungan kerja. Menurut teori peristiwa afektif yang dikemukakan oleh Weiss dan Cropanzano (dalam Robbins & Judge, 2012), segala situasi yang terjadi di lingkungan kerja merupakan penyebab utama reaksi afektif yang mempengaruhi keadaan emosional karyawan dan mempengaruhi reaksi perilaku, kinerja, maupun kepuasan kerja. Hal serupa

diungkapkan oleh Hur, Moon, dan Jun (2012), bahwa peristiwa yang terjadi di lingkungan kerja menjadi stimulus yang mempengaruhi keadaan afektif, sikap, dan perilaku karyawan. Menurut Shukla dan Rai (2015), karyawan menilai lingkungan kerjanya berdasarkan tingkat timbal balik dan hubungan interpersonal yang ia rasakan. Hubungan interpersonal yang dimaksud adalah hubungan positif dan suportif yang terjadi antar karyawan dengan atasannya maupun sesama karyawan. Sedangkan timbal balik yang dimaksud adalah kepedulian organisasi atas keterlibatan karyawannya, yang dapat berupa gaji, tunjangan, maupun *reward*. Bentuk-bentuk dukungan organisasi dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan memberikan bantuan bila diperlukan untuk membantu individu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menghadapi situasi yang sulit (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Penilaian dan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar dukungan yang organisasi berikan atas apa yang sudah dilakukannya bagi organisasi dapat dilihat melalui *perceived organizational support* yang ia miliki. *Perceived organizational support* dapat didefinisikan sebagai penilaian individu mengenai seberapa besar organisasi memperhatikan dan memperdulikan kesejahteraannya dan menilai kontribusinya bagi organisasi (Robbins & Judge, 2015). Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi yang positif dapat memberi keuntungan terhadap organisasinya dengan menunjukkan perilaku kerja yang baik (Perryer, Jordan, Firms, & Travaglione, 2010). Selain itu POS yang positif menciptakan keyakinan dan rasa berkewajiban karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi (Beheshtifar, Ali, & Moghadam, 2012).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), karyawan yang memiliki POS positif menjalani pekerjaannya dengan suasana hati yang baik, individu akan merasa pekerjaannya adalah hal yang menarik, sehingga kinerja yang dihasilkan pun dapat maksimal. Penelitian lain yang dilakukan Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, dan Adis (2015), menyatakan bahwa POS yang positif pada karyawan berpengaruh terhadap keterlibatan kerjanya, kesejahteraan subjektif, komitmen terhadap organisasi, dan mengurangi perilaku menarik diri. Sebaliknya, pada karyawan yang memiliki POS yang negatif menunjukkan perilaku yang menentang organisasi, seperti ketidaksiplinan waktu masuk kerja, ketidakhadiran, menurunnya semangat kerja dan kinerja, sulit menikmati pekerjaan, yang mengakibatkan *burnout*, perilaku menarik diri, dan intensi untuk meninggalkan organisasi yang tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Penelitian mengenai faktor lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi *emotional labor* masih jarang ditemui, penelitian yang dilakukan sebelumnya mengungkap dan membahas konsekuensi dari *emotional labor* seperti *burnout*, stres kerja, kepuasan, dan kinerja. Penelitian mengenai hubungan POS dan *emotional labor* belum pernah dilakukan terhadap *account manager* di PT. X. Penelitian ini penting dilakukan di lingkungan PT. X karena sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan *account manager* adalah sumber daya yang penting untuk menjembatani kerjasama antara PT. X dengan pihak *customer* VIP dan VVIP, keterampilan manajemen emosi sesuai tuntutan kerja perlu mendapat perhatian untuk dilakukan pengembangan sehingga meminimalisir dampak negatif dari proses pengelolaannya dan

memaksimalkan kinerja karyawan serta kepuasan *customer* yang berdampak pada meningkatnya keuntungan perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, diketahui bahwa dukungan organisasi berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan kepedulian terhadap kontribusi yang diberikannya dapat meningkatkan orientasi positif terhadap perusahaan dan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan serta merasa terikat dengan perusahaan. Perasaan terikat tersebut menumbuhkan rasa berkewajiban untuk membalas hal-hal yang telah diberikan oleh perusahaan, termasuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang dimiliki seseorang karyawan. *Emotional labor* yang merupakan bagian dari tuntutan kerja karyawan di bidang jasa bukanlah hal yang mudah, seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya ketika emosi yang merupakan hal bersifat pribadi menjadi sesuatu yang dikontrol oleh organisasi. Namun dengan adanya lingkungan kerja yang positif dan dirasakannya dukungan emosional yang baik dalam bekerja dirasa dapat membantu karyawan menerapkan *emotional labor* secara maksimal. Karyawan dapat merasa kerja kerasnya mendapat timbal balik yang sebanding dari organisasi. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dan mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan *emotional labor* pada karyawan dengan jabatan *account manager* di PT. X Kota Jakarta.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *emotional labor* pada karyawan dengan jabatan *account manager* di PT. X Kota Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *emotional labor* pada karyawan dengan jabatan *account manager* di PT. X Kota Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi mengenai *perceived organizational support* dan *emotional labor*, serta memiliki implikasi terhadap perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan dan wawasan mengenai ketrampilan pengaturan emosi yang dibutuhkan perusahaan (*emotional labor*), sehingga berdampak pada peningkatan mutu pelayanan di PT. X Kota Jakarta.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam melakukan penelitian selanjutnya terkait *perceived organizational support* dan *emotional labor*.