

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan penggerak utama didalam sebuah organisasi baik itu pada pemerintahan ataupun perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor kunci bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya, terutama bagi perusahaan yang bergerak di sektor layanan. Pada perusahaan, sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk melaksanakan fungsi tersebut yang sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup organisasi. Mereka merupakan individu-individu yang berperan sebagai staf dalam mengoperasikan organisasi, berbeda dengan sumber daya finansial dan material organisasi tersebut (William R. Tracey, 2003). Tanpa adanya kontribusi dari manusia, organisasi tidak dapat berkembang dan berfungsi dengan efektif meskipun banyaknya sumber daya finansial dan material yang tersedia.

Salah satu perusahaan yang berfokus pada bidang layanan teknologi informasi, komunikasi dan telekomunikasi digital adalah PT. Telkom Indonesia. Telkom merupakan perusahaan BUMN, mayoritas sahamnya sebesar 52,01% dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia dan 47,09% dimiliki publik. Saat ini PT. Telkom Indonesia sedang mengalami transformasi organisasi dengan menerapkan strategi yang baru bagi perusahaan untuk meningkatkan value demi keberlangsungan perusahaan yang kompetitif dan profitable. PT. Telkom Indonesia memiliki 5 wilayah regional dan 31 Witel, transformasi organisasi

mengakibatkan perubahan strategi bisnis teritori untuk memperkuat fokus pengelolaan B2B di Regional, Witel dan Datel. Salah satunya pada Telkom Regional I Witel Sumbar Jambi yang memiliki beberapa unit/ divisi yaitu:

- 1) *Sales Service and General Support* yang memiliki fungsi dalam hal *finance service, Human Capital, Aset, Payment*, tanggung jawab sosial dan rumah BUMN, *Cyber Security, public relation*, kesekretariatan dan *security and safety*.
- 2) *Local Government Service*, berfungsi untuk melayani pelanggan pada sektor pemerintahan.
- 3) *Witel Business Service*, berfungsi untuk melayani pelanggan bisnis mulai dari awal proses bertemu dan negosiasi sampai dengan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.
- 4) *Performance Risk and Quality of Sales*, berfungsi dalam mengelola *performance dan risk management, quality of sales, revenue assurance*, dan *logistic dan legal*.

Strategi yang berfokus kepada peningkatan value perusahaan membuat PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar sangat membutuhkan peran karyawan dalam memberikan layanan yang terbaik kepada konsumen, seperti internet maupun layanan digital lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh pelanggan. Setiap karyawan memiliki deskripsi pekerjaan yang berbeda, sesuai dengan jabatan dan divisi masing-masing. Dalam melaksanakan pekerjaannya, para karyawan dituntut untuk memberikan kinerja yang baik dalam mencapai visi perusahaan yaitu “Menjadi Digital Telco Pilihan Utama Untuk Memajukan Masyarakat”.

Visi PT. Telkom Indonesia dapat dicapai dengan melakukan Misi perusahaan yaitu :

1. Mempercepat penciptaan platform dan infrastruktur digital cerdas yang terjangkau, berkelanjutan, dan tersedia untuk semua orang di masyarakat.
2. Menciptakan talenta digital elit untuk mendorong tingkat adopsi dan kemampuan digital di Indonesia.
3. Menyiapkan ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital terbaik bagi pelanggan.

Visi dan Misi perusahaan dapat dicapai dengan adanya kontribusi dari karyawan berupa hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Berikut data jumlah karyawan pada Telkom regional 1 yaitu PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar Jambi:

Tabel 1 Jumlah Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar Jambi

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan	
		Organik	Outsourcing
1.	General Manager	1	
2.	Manager	4	
3.	AM	3	
4.	Amex	9	
5.	SE	2	
6.	PO	1	
7.	Officer	16	
8.	HOTD	5	
9.	SA		53
10.	AR		13
11.	ISE		2

No.	Jabatan	Jumlah Karyawan	
		Organik	Outsourcing
12.	Inputter		8
13.	EOS		4
	Jumlah		121

Sumber: PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 1 jumlah karyawan pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar Jambi (Telkom regional 1) adalah sebanyak 121 karyawan dengan jabatan dan deskripsi pekerjaan yang berbeda.

Tabel 2 Jumlah Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar

Karyawan	Keterangan	Jumlah (orang)
Organic/Tetap	Laki-laki	15
	Perempuan	17
Outsourcing	Laki-laki	15
	Perempuan	9
Total Karyawan		56

Sumber: PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Pada tabel 2 jumlah karyawan yang terdapat pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar adalah sebanyak 56 orang yang terdiri dari karyawan tetap dan outsourcing. Untuk karyawan tetap pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar berjumlah 32 orang dan outsourcing 24 orang. Karyawan outsourcing direkrut oleh PT Infomedia Solusi Humanika (ISH), anak perusahaan PT. Infomedia Nusantara dan merupakan bagian dari Telkom Group yang bergerak di bidang Human Capital Services (HR). Antara karyawan tetap dan karyawan outsourcing memiliki job description masing-masing sesuai dengan jabatannya. Prosedur dan SOP yang berlaku antara karyawan tetap dan outsourcing tetap sama.

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila visi misi perusahaan dapat tercapai dan tingkat kesejahteraan karyawan tinggi. Kinerja merupakan

pencapaian optimal dari seorang karyawan yang sejalan dengan potensi yang dimilikinya (Robbins, 2016). Kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Kinerja karyawan dilihat melalui penilaian kinerja, yaitu evaluasi perbandingan kinerja saat ini atau masa lalu dengan standar yang ditetapkan (G. Dessler, 2016). Kinerja setiap karyawan dalam sebuah organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam menilai kinerja karyawan, manager PT. Telkom Indonesia Witel sumbar melakukan penilaian kinerja dengan beberapa teknik yaitu:

1. *Key Performance Index (KPI)* menggunakan *balanced scorecard* dengan 4 komponen terkait *Financial, customer focus, bisnis proses, learn dan growth* (P1-P4). Setiap kinerja karyawan dinilai secara bersama ataupun per individu.
2. *Skill Knowledge and Attitude* yang menggunakan teknik penilaian 360 derajat.
3. Nilai K, merupakan penilaian kompetensi karyawan melalui ujian kompetensi yang diberikan kepada karyawan.

Penilaian kinerja dilakukan pada setiap tahunnya dan ada penilaian yang dilakukan per triwulan kepada setiap karyawan yang disebut *objective key result* yang mana setiap individu dinilai berdasarkan jabatan dan pekerjaannya dalam mencapai target yang diberikan.

Tabel 3 Data Kinerja Karyawan

Nilai	Deskripsi	Persentase	Jumlah Karyawan			
			2020	2021	2022	2023
P1	Pencapaian melebihi diatas target	$>107,5\%$	0%	8%	0%	0%
P2	Lebih Sedikit dari target	≥ 105 dan $<107,5\%$	100%	68%	100%	90%
P3	Hampir sesuai dengan target	≥ 100 s.d $< 105\%$	0%	24%	0%	10%
P4	Tercapai Target minimum	$\geq 90\%$ s.d $< 100\%$	0%	0%	0%	0%
P5	Kurang atau sangat jauh dari target	$\geq 70\%$ s.d $< 90\%$	0%	0%	0%	0%

Sumber : PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 3 disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan dan kenaikan atau berfluktuasi. Pada tahun terakhir (2023) kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 10% yaitu target yang dicapai belum melebihi target dibandingkan dengan tahun 2022 kinerja yang dicapai lebih dari target 100%.

Tabel 4 Nilai Performance

Nilai Performance		
Indeks	Standar NKI	Keterangan
P1	$>107,5\%$	<i>Outstanding</i>
P2	≥ 105 dan $<107,5\%$	<i>Very Good</i>
P3	≥ 100 s.d $< 105\%$	<i>Meet Expectation</i>
P4	$\geq 90\%$ s.d $< 100\%$	<i>Need Improvement</i>
P5	$\geq 70\%$ s.d $< 90\%$	<i>Need Development</i>

Sumber : PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 4 penilaian kinerja karyawan diukur melalui 5 indeks dengan masing-masing persentase kinerja yang berbeda yaitu P1: $> 107,5\%$ (*Outstanding*), P2: $\geq 105\% < 107\%$ (*Very Good*), P3: $\geq 100\% - < 105\%$ (*Meet Expectation*), P4: $\geq 90\% - 100\%$ (*Need Improvement*), P5: $\geq 70\% - 90\%$ (*Need Development*).

Tabel 5 Wawancara Variabel Kinerja

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
1.	Apakah Bapak/Ibu selalu mencapai target pekerjaan dan selalu meningkat dari target yang diberikan?	1) Tidak selalu meningkat tetapi mencapai target 2) Iya, selalu meningkat dan mencapai target 3) Iya semakin meningkat 4) Pernah meningkat, tetapi sulit mempertahankan 5) Tidak, tetapi pernah meningkat dan mendapatkan reward	Secara keseluruhan target pekerjaan sudah dapat dicapai karyawan tetapi masih terdapat kesulitan bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang melebihi dari target
2.	Apakah Bapak/Ibu selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu?	1) Selalu tepat waktu 2) Iya 3) Iya 4) Iya 5) Iya	Secara keseluruhan seluruh karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
3.	Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan sendiri atau meminta bantuan orang lain?	1) Lebih sering sendiri, meminta bantu orang lain ketika membutuhkan support orang lain (ada kerja tim) 2) Pernah meminta bantuan orang lain ketika pekerjaan terkait dengan yang bersangkutan 3) Meminta bantuan hanya untuk bertanya dan menyelesaikan tetap sendiri	Karyawan sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri tetapi masih membutuhkan bantuan dari orang lain.

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
		4)Sendiri dan meminta bantuan orang lain 5)Sendiri dan ada koordinasi dengan karyawan lainnya	
4.	Apakah ada kesulitan dalam memahami dan menyelesaikan pekerjaan?	1)Tidak 2)Pasti ada, kadang-kadang 3)Jarang 4)Tidak 5)Tidak	Masih terdapat karyawan yang mengalami kesulitan dalam memahami dan menyelesaikan pekerjaan
5.	Apakah dalam bekerja selalu menerapkan prinsip pekerjaan yang efektif dan efisien?	1)Selalu 2)Iya 3)Iya 4)Iya 5)Iya	Seluruh karyawan sudah bekerja dengan efektif dan efisien

Sumber : PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 5 disimpulkan bahwa masih terdapat karyawan yang belum memahami pekerjaan dengan baik dan bekerja secara maksimal baik itu dari segi kualitas dan kuantitas. Manajer mempunyai peranan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan yang efektif, menetapkan kebijakan kompensasi, insentif, dan tunjangan serta menerapkan kebijakan dan praktik yang menghasilkan kompetensi dan keterampilan karyawan untuk mencapai tujuan strategis (G. Dessler, 2015). Kinerja karyawan yang rendah akan menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah *Job stress*, *Perceived Support Organizational (POS)*, dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Job stress atau stress kerja adalah ketidakmampuan menghadapi ancaman-ancaman mental, fisik, emosional dan spiritual yang berpengaruh bagi kesehatan atau sudut pandang seseorang terhadap kondisi lingkungan mereka (Assidiqi *et al.*, 2023). Stress disebut juga keadaan mental yang berpengaruh terhadap emosi, pikiran, dan ketenangan seseorang (Assidiqi & Suryosukmono, 2023). Tingkat *Job stress* yang tinggi akan berpengaruh kepada kinerja yang dihasilkan karena kondisi tersebut dapat mengganggu kondisi kesehatan fisik ataupun mental karyawan. Banyaknya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dapat memicu gangguan kesehatan yang berdampak negatif terhadap individu (gangguan mental) dan organisasi (ketidak hadirannya). Sebaliknya pekerjaan dan sumber daya pribadi yang merangsang proses motivasi akan menghasilkan keterlibatan kerja yang tinggi dan hasil kinerja yang positif sekaligus menahan proses gangguan kesehatan (Houdmont *et al.*, 2020).

Pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar *Job stress* merupakan aspek penting yang harus diperhatikan atasan terhadap staffnya, karena adanya tuntutan pekerjaan untuk melayani pelanggan dan mencapai target yang diberikan. PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar memiliki beberapa unit yang dipimpin oleh general manager dan dibawahnya terdapat staff yang membantu dalam bekerja. Setiap karyawan memiliki deskripsi dan jabatan pekerjaan yang berbeda, hal ini juga akan menghasilkan tingkat *Job stress* yang berbeda diantara karyawan. Tuntutan yang tinggi terhadap pekerjaan dapat menimbulkan stress kerja pada karyawan sehingga kinerja mereka dapat menurun. Karyawan cenderung lebih senang untuk bekerja jika kondisi kesehatan mentalnya baik dan

ini akan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan (OCB) mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang mana akan berdampak kepada kinerja yang baik.

Tabel 6 Wawancara Variabel *Job stress*

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
1.	Apakah Bapak/Ibu pernah mengalami kebuntuan (stress) dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan ?	1) Tidak pernah, tetapi stress karena bekerja dilingkungan yang baru pernah 2) Kadang-kadang saat banyaknya pekerjaan 3) Tidak 4) Kadang 5) Pernah, karena target pekerjaan terlalu tinggi dan mempertahankan sulit	Masih terdapat beberapa karyawan yang mengalami kebuntuan (stress) dalam menyelesaikan pekerjaan
2.	Apakah tuntutan/beban pekerjaan yang diberikan sudah sesuai ?	1) Sudah 2) Sudah, tetapi pernah lembur 3) Tidak sesuai, lingkup atau scope pekerjaan terlalu luas 4) Sudah 5) Sesuai	Beban pekerjaan yang diberikan masih ada yang belum sesuai
3.	Apakah hubungan diantara rekan kerja selalu baik?	1) Baik 2) Iya 3) Iya 4) Baik 5) Iya	Hubungan dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik
4.	Apakah kompensasi yang didapatkan sudah setara dengan pekerjaan yang telah dilakukan?	1) Sudah 2) Sudah 3) Tidak sesuai 4) Belum 5) Sudah	Terdapat karyawan yang merasakan bahwa kompensasi yang diberikan belum sesuai
5.	Apakah fasilitas dan lingkungan pekerjaan tersedia dengan baik?	1) Sudah tapi bisa diperbaiki lagi 2) Iya 3) Sudah baik 4) Sudah 5) Sudah	Fasilitas pekerjaan sudah baik, tetapi dapat lebih ditingkatkan lagi

Sumber: PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang mengalami *Job stress* dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kompensasi yang diberikan masih belum sesuai dengan pekerjaan yang telah dikerjakan. Terkait *Job stress* PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar memiliki program survei psikologi kerja setiap tahunnya yang bersamaan dengan kegiatan *medical chek up*. Selain itu terdapat juga program yang dibuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan baik dari segi financial yaitu *Telkom Well Being* dan *Respectful Workplace Policy* yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari SARA dan pelecehan. Secara tidak langsung Telkom sudah mendukung lingkungan kerja yang baik bagi karyawan melalui program yang dibuat.

Selain dari *Job stress*, dukungan organisasi juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Perceived organizational support (POS)* menggambarkan persepsi karyawan mengenai perhatian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada dirinya di dalam bekerja (Stofberg *et al.*, 2022). POS berarti keyakinan karyawan kepada organisasi yang telah menghargai kontribusi memperhatikan kesejahteraan mereka dalam bekerja (Xu, 2021). Dukungan organisasi menunjukkan hubungan sebab akibat antara karyawan dengan organisasi yang saling menguntungkan. Didalam bekerja karyawan membutuhkan support yang diberikan oleh organisasi kepadanya dalam bekerja. Organisasi yang mendukung karyawannya dalam bekerja akan membuat mereka bekerja dengan baik dan maksimal untuk menyelesaikan tanggung jawabnya,

bahkan karyawan bisa menerima untuk mengerjakan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya demi kepentingan organisasi.

POS dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dukungan organisasi memberikan dampak positif yang akan mempengaruhi sikap karyawan (Alfiana, 2020). Pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar terdapat beberapa jenis POS yang diberikan kepada karyawan seperti *reward* kenaikan gaji dasar 4% per tahun dan usulan untuk promosi jabatan kepada karyawan yang berhasil mencapai target pekerjaan yang diberikan dalam triwulan ataupun per semester.

Tabel 7 Data Promosi Jabatan

No	Tahun	Jumlah Karyawan Tetap	Jumlah Karyawan yang diberikan promosi Jabatan	Persentase
1	2020	65	9	13,85%
2	2021	60	6	10%
3	2022	58	5	8,62%
4	2023	43	3	6,98%
5	2024	32	1	3,13%

Sumber : PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 7 jumlah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan dari tahun 2020 – 2024 itu menurun. Penurunan jumlah karyawan yang cukup signifikan dari tahun 2022 - 2024 itu disebabkan karena perpindahan karyawan ke anak perusahaan akibat transformasi organisasi. Hal ini tentunya harus diperhatikan oleh atasan apakah perusahaan sudah memberikan dukungan yang terbaik kepada karyawannya dalam bekerja. Dukungan organisasi kepada karyawannya akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai

sehingga dapat mengoptimalkan dan menumbuhkan persepsi positif karyawan terhadap kinerja (Anisagita *et al.*, 2023).

Pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar dukungan yang diberikan oleh organisasi tidak hanya berupa materiil tapi juga terkait dengan lingkungan pekerjaan. Karyawan sangat membutuhkan lingkungan pekerjaan yang nyaman dan *supportif* untuk bekerja. Dukungan yang diberikan organisasi akan mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja yang dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Tabel 8 Wawancara Variabel POS

No	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
1.	Apakah Bapak/Ibu selalu merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan?	1) Tidak selalu, karena saat ini telkom sedang transformasi organisasi jadi banyak kebijakan yang berubah dan belum sesuai. 2) Iya 3) Secara keseluruhan menghargai, tetapi ada beberapa orang yang tidak menghargai 4) Iya 5) Iya	Masih terdapat karyawan yang merasa belum didukung sepenuhnya oleh perusahaan didalam bekerja
2.	Apakah sebagai karyawan sudah merasa diperlakukan dengan adil sesuai kebijakan dan prosedur yang berlaku?	1) Sudah 2) Iya 3) Sudah 4) Sudah 5) Sudah	Seluruh karyawan sudah merasa diperlakukan dengan adil
3.	Apakah atasan selalu peduli terhadap permasalahan yang dialami oleh karyawan?	1) Iya 2) Iya 3) Kurang 4) Peduli 5) Iya	Masih terdapat karyawan yang merasa kurang diperhatikan oleh atasan
4.	Apakah atasan selalu memberikan apresiasi atas	1) Iya	Masih terdapat karyawan yang

No	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
	pekerjaan yang telah dilakukan baik itu berupa reward/ promosi jabatan?	2) Reward personal ada, tapi promosi jabatan jarang 3) Jarang 4) Iya 5) Ada	belum mendapatkan apresiasi sepenuhnya terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
5.	Apakah atasan selalu menghargai pendapat karyawan?	1) Iya 2) Iya 3) Iya 4) Iya 5) Iya	Atasan sudah menghargai pendapat karyawan

Sumber: PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa masih ada karyawan yang merasa belum di *support* sepenuhnya oleh organisasi dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat berpengaruh kepada kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan nantinya, karena kurangnya dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat membuat karyawan tidak bekerja dengan optimal. Ketika karyawan merasa didukung secara penuh oleh organisasi didalam bekerja, maka akan membuat mereka bekerja dengan baik.

Saat ini organisasi membutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan menganggap organisasi sebagai bagian dari dirinya sendiri (Hamdani *et al.*, 2023). Individu yang bersedia menjalankan tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaannya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi disebut dengan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). OCB mengacu pada tindakan yang diambil secara sukarela oleh karyawan yang melampaui tugas pekerjaan resmi mereka, yang berdampak positif pada suasana sosial dan psikologis di tempat kerja (Nursalita *et al.*, 2024). Ketika karyawan dapat

melakukan tugas di luar peran pekerjaan yang ditetapkan, hal ini menunjukkan kemampuan yang tinggi untuk memberikan kinerja yang baik. Perilaku yang seperti ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan keuntungan organisasi.

PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar memerlukan karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dalam bekerja untuk memberikan layanan internet dan digital kepada pelanggan. Apabila karyawan tidak memiliki perilaku kewarganegaraan (OCB) dalam bekerja maka pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tidak efektif dan efisien sehingga dapat menimbulkan ketidak-puasan bagi pelanggan. Hal ini tentunya akan berdampak terhadap kinerja yang akan dihasilkan dan juga akan berpengaruh kepada *revenue* organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi membutuhkan individu yang berperilaku kewarganegaraan atau bersedia melakukan pekerjaan lebih dari *job desc* dan memiliki kinerja yang melebihi harapan (Darmawan *et al.*, 2023).

Tabel 9 Wawancara Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
1.	Apakah Bapak/Ibu selalu semangat bekerja dalam mencapai target pekerjaan yang diberikan?	1) Semangat 2) Semangat 3) Iya 4) Iya 5) Semangat	Seluruh karyawan selalu bersemangat untuk mencapai target pekerjaan
2.	Apakah Bapak/ Ibu selalu menghindari konflik dengan rekan kerja?	1) Iya 2) Iya 3) Selalu 4) Iya 5) Iya	Karyawan selalu menghindari konflik dengan rekan kerja
3.	Apakah pekerjaan yang dilakukan sudah berdasarkan SOP dan aturan	1) Sudah 2) Sudah 3) Sudah 4) Iya	Pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan SOP

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden	Kesimpulan
	yang berlaku di perusahaan?	5) Iya	
4.	Apakah Bapak/Ibu selalu terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan?	1) Iya 2) Iya 3) Kadang 4) Kadang 5) Iya	Masih terdapat karyawan belum terlibat sepenuhnya dalam kegiatan yang diadakan perusahaan
5.	Apakah Bapak/Ibu selalu berinisiatif untuk menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang kesulitan dalam bekerja?	1) Ada 2) Kadang, saat ada yang membutuhkan 3) Menunggu meminta bantuan terlebih dulu 4) Kadang, menunggu inisiatif dari orang lain untuk bertanya 5) Menunggu orang tersebut meminta bantuan	Secara keseluruhan inisiatif karyawan untuk menawarkan bantuan kepada rekan kerja masih sangat minim.

Sumber: PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar (2024)

Berdasarkan tabel 9 dapat disimpulkan bahwa tingkat OCB dari segi inisiatif untuk membantu karyawan dapat dikatakan masih cukup rendah. Karyawan kurang memiliki inisiatif untuk menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan, mereka cenderung menunggu rekan kerja untuk meminta bantuan terlebih dahulu. Dan partisipasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan belum sepenuhnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan, terdapat beberapa fenomena yang terjadi pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yaitu:

- 1) Saat ini PT. Telkom Indonesia sedang mengalami transformasi organisasi dengan melakukan perubahan strategi bisnis untuk memperkuat fokus pengelolaan B2B di Regional, Witel dan Datel. Ini seiring dengan perluasan potensi pertumbuhan pendapatan dan peningkatan valuasi bagi TelkomGroup. Hal ini tentunya menyebabkan perubahan kebijakan dan SOP dalam melakukan pekerjaan yang akan berpengaruh terhadap perilaku dan semangat karyawan untuk bekerja dengan baik.
- 2) Beberapa karyawan pernah mengalami *Job stress* akibat *job desc* pekerjaan yang terlalu luas dan tuntutan ataupun beban pekerjaan yang terlalu tinggi serta sulitnya mempertahankan target yang sudah dicapai dengan baik.
- 3) Hubungan dengan rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan, karena pekerjaan antar karyawan saling berhubungan satu sama lain. Apabila hubungan diantara karyawan tidak terjalin dengan baik maka proses pekerjaan dapat terganggu dan sikap saling tolong menolong diantara rekan kerja akan sangat minim.
- 4) Masih minimnya inisiatif yang dimiliki oleh karyawan untuk menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja dan partisipasinya dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar terkait dengan variabel yang diteliti yaitu POS yang diterima karyawan, tingkat OCB, *job stress* dan kinerja karyawan. Ketika sebuah organisasi mampu meminimalkan tingkat *job stress* karyawannya maka akan membuat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan lebih baik. Tidak hanya *job stress*, dukungan

organisasi atau *perceived organizational support* juga sangat dibutuhkan karyawan dalam bekerja. Dukungan yang dirasakan karyawan akan membuat mereka terus berpikir positif sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Job stress yang mampu diatasi dan POS yang diperoleh membuat mereka akan merasa dihargai dan semangat untuk bekerja, hal ini dapat menimbulkan perilaku sukarela untuk membantu menyelesaikan pekerjaan lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku ini akan membuat produktivitas karyawan meningkat artinya kinerja yang mereka hasilkan semakin meningkat. Penting bagi Manager PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar memperhatikan tingkat *job stress* karyawan dan POS dalam menumbuhkan OCB pada karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan fenomena diatas penulis tertarik untuk meneliti dan melihat bagaimanakah pengaruh *job stress* dan *Perceived organizational support (POS)* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *job stress* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar?
2. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar?

3. Bagaimanakah pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar?
4. Bagaimanakah pengaruh *job stress* terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)?
5. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)?
6. Bagaimanakah pengaruh *job stress* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour* (OCB)?
7. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour* (OCB)?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *job stress* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar.
4. Untuk mengetahui pengaruh *job stress* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

5. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support (POS)* terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *job stress* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour (OCB)*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support (POS)* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya dan dapat menambah wawasan serta berbagi informasi mengenai pengaruh *job stress* dan *perceived prganizational support (POS)* terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

2. Bagi Praktisi

- a. Bagi Manager

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Manager untuk membantu dan menambah pengetahuan mengenai pentingnya mengelola *job stress* karyawan dan memperhatikan *perceived organizational support* yang diberikan kepada karyawan dalam membentuk *organizational citizenship*

behaviour terhadap karyawan saat bekerja dengan tujuan meningkatkan kinerja yang dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Bagi Karyawan

Melalui penelitian ini, karyawan diharapkan mampu mengelola tingkat *job stress* dan menumbuhkan perilaku kewarganegaraan (OCB) dalam bekerja sebagai bentuk balasan terhadap dukungan yang telah diberikan organisasi (POS).

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, Penulis mempersempit masalah berdasarkan isu-isu yang sedang berkembang saat ini untuk menarik lebih banyak perhatian pada masalah yang diteliti. Penulis membatasi pada pengaruh stres kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Sumbar yang dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

1.6. Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan teori yang mendasari penelitian, hipotesis penelitian, dan kerangka penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan secara terperinci mengenai metode penelitian berupa desain penelitian, populasi, sampel, sampling, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel penelitian dan analisis data.

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini berfokus pada interpretasi dan evaluasi terhadap data yang diperoleh dari penelitian. Hasil analisis diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian yang dikemukakan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan rangkuman temuan-temuan penting dari penelitian, mengidentifikasi keterbatasan yang ditemukan selama proses penelitian, dan memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperdalam pemahaman mengenai topik ini.