

Service Organizational Citizenship Behavior (SOCB) di Perbankan

Mengelola Kualitas Layanan di Era Milenial



Dr. Drs. Soni Harsono, M.Si.

Dr. Tjahjani Prawitowati, M.M., Psikolog

Drs. Ec. Harry Widyantoro, M.Si.

Dr. Basuki Rachmat, S.E., M.M.


**Mitra
Wacana
Media**
Penerbit

SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (S-OCB) DI PERBANKAN Mengelola Kualitas Layanan di Era Milenial

Dr. Drs. Soni Harsono, M.Si.
Dr. Tjahjani Prawitowati, M.M., Psikolog
Drs. Ec. Harry Widyantoro, M.Si.
Dr. Basuki Rachmat, S.E., M.M.



Edisi Asli
Hak Cipta © 2020 : Penulis
Diterbitkan : **Penerbit Mitra Wacana Media**
Telp. : (021) 824-31931
Faks. : (021) 824-31931
Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>
E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com
Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14
Bojongsukur-Gunung Putri. Bogor

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

Dr. Drs. Soni Harsono, M.Si.
Dr. Tjahjani Prawitowati, M.M., Psikolog
Drs. Ec. Harry Widyantoro, M.Si.
Dr. Basuki Rachmat, S.E., M.M.

SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (S-OCB) DI PERBANKAN Mengelola Kualitas Layanan di Era Milenial

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020
1 jil., 17 × 24 cm, 142 hal.
Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

ISBN: 978-602-318-

1. Manajemen
 2. Service Organizational Citizenship Behavior (S-Ocb) Di Perbankan
- I. Judul II. Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati, Harry Widyantoro, Basuki Rachmat



PERSEMBAHAN

Ayah ...
Betapa kuagungkan, Betapa kuharapkan
Ayah ...
Betapa kau berpesan, Betapa kau doa kan
Ayah
Betapa pengalaman, Dahulu dan sekarang
Ayah
Rambutmu t'lah memutih, Cermin suka dan sedih

Reff:
Ayah ...
Ceritakan kembali
Riwayat yang indah waktu dahulu
(*) Ayah ...
Ku takkan bosan mendengar
Riwayat waktu kau muda perkasa

Ayah ...
Kau dapat, merindukan, Kau dapat mengenangkan
Ayah ...
Waktu terus berlalu, Sampai ke anak cucu





KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas perkenanNYa-lah karya kecil kami dapat diselesaikan. Judul yang di kemukakan dalam buku ini adalah: Service-Organizational Citizenship Behavior (S-OCB) di Perbankan. Mengelola Kualitas Layanan di Era Milenial, sebuah karya kecil yang bisa dijadikan salah satu bahan rujukan dalam perkuliahan Manajemen Sumber daya Manusia dan Manajemen Pemasaran. Selain itu dapat dijakdikan referensi tambahan bagi para pembaca secara umum serta bagi para praktisi perbankan untuk melakukan rekrutmen maupun promosi karyawan.

Untuk dapat membantu mahasiswa dan pembaca mempelajarinya maka buku ajar ini disusun, dengan diawali dari pengertian Service-Organizational Citizenship Behavior (S-OCB) dan Kualitas Layanan (Servqual) pada bab 1, komponen serta dimensi kualitas layanan bab2, pentingnya S-OCB bab 3, karakteristik generasi milenial bab 4, masalah dalam layanan perbankan bab 5, standar layanan perbankan bab 6, faktor pengaruh dan permasalahan S-OCB bab 7, standar S-OCB bab 8, kualitas layanan dan S-OCB di era milenial bab 9, mengembangkan S-OCB untuk meningkatkan kualitas layanan bab 10, dan pengukuran S-OCB serta kualitas layanan bab 11.

Pokok yang mau disampaikan dalam buku ini adalah dalam rangka mendapatkan karyawan yang benar-benar dapat diandalkan dalam segala pekerjaan dengan dukungan teknologi informasi yang berimplikasi pada kecepatan layanan maka perilaku karyawan haruslah dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan. Terkait dengan seleksi karyawan (generasi milenial), yang memiliki pola dan perilaku yang serba instan dan cepat karena kemampuan mereka beradaptasi dan berakselerasi dengan teknologi, kemampuan mereka tidak diragukan, namun ada sisi lain yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mereka dapat menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan cepat, tepat, humanis dan tanpa ada paksaan/sukarela. Semoga buku ajar ini bermanfaat bagi pembacanya.

Dalam kesempatan ini tim penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (DRPM) Ristekdikti, Ketua

STIE Perbanas, Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIE Perbanas Surabaya, Direktur BPR Modern Express Ambon, Direktur BPD Bali, Bapak Tony Towoliu (BCA), Bapak Eko Antono (Bank Jatim), Bapak Felan Languju (Bank Panin) atas segala bimbingan dan arahnya, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan kekuatan, kesehatan dan kebahagiaan kepada kita semuanya.

Tiada gading yang tak retak, penulis menyadari buku ini tidaklah sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran dari berbagai pihak sangat penulis harapkan.

Surabaya, Desember 2020

Dr. Drs. Soni Harsono, M.Si.

Dr. Tjahjani Prawitowati, M.M., Psikolog

Drs. Ec. Harry Widyantoro, M.Si.

Dr. Basuki Rachmat, S.E., M.M.

DAFTAR ISI

Persembahan	iii
KATA PENGANTAR	v
daftar isi	vii
Bab 1 PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP.....	1
1.1. Pengertian Bank	2
1.2. Kualitas layanan perbankan.....	4
1.3. Service Organizational Citizenship Behavior (SOCB).....	7
1.4. Kualitas Layanan, SOCB dan hubungannya dengan Generasi Milenial	9
1.5. Urgensi buku ini hadir	11
1.6 Referensi.....	11
Bab 2 KOMPONEN SERTA DIMENSI KUALITAS LAYANAN	15
2.1. Pemetaan Empiris Kualitas Layanan	16
2.2. Membentuk fondasi care culture yang kuat.....	24
2.3. Referensi:.....	25
Bab 3 PENTINGNYA SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (SOCB)	27
3.1. Pengertian Service Organizational Citizenship Behavior (OCB).	27
3.2. Dimensi SOCB	29
3.3. Pentingnya SOCB	32
3.3.1.Pentingnya SOCB Bagi Organisasi.....	32
3.3.2.Pentingnya SOCB Bagi Nasabah	33
2.3.3.Pentingnya SOCB Bagi Karyawan Bank.....	34
3.4 Referensi:.....	34
Bab 4 KARAKTERISTIK GENERASI MILENIAL	37
4.1. Penggolongan Generasi Milenial	37
4.2. Ciri-ciri Generasi Milenial	40
4.3. Referensi:.....	45

Bab 5	MASALAH DALAM LAYANAN PERBANKAN	47
	5.1. Tantangan Layanan Perbankan	46
	5.1. Kelemahan dalam layanan perbankan (case studi versi OJK)	50
Bab 6	STANDAR LAYANAN PERBANKAN	57
	6.1. Standar Layanan Perbankan dalam praktik	57
	6.2. Standar Layanan Perbankan di Indonesia.....	59
Bab 7	FAKTOR PENGARUH dan PERMASALAHAN SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	69
	7.1. Perbedaan Individu	70
	7.2. Kongruensi Nilai.....	72
	7.3. Kepuasan kerja	74
	7.3. Keterikatan kerja.....	75
	7.4. Komitmen organisasi	76
	7.3. Struktur Organisasi	77
	7.4 Referensi:.....	79
Bab 8	STANDAR SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (SOCB).....	81
	8.1. Standar dan Metode Pengukuran S-OCB.....	81
	8.2. Aspek-aspek standar SOCB.....	84
	8.3. Kompetensi yang diisyaratkan pada bidang layanan dan SOCB.....	85
	8.4. Referensi:.....	88
Bab 9	KUALITAS LAYANAN DAN SOCB DI ERA MILENIAL.....	91
	9.1. Perubahan Kualitas Layanan di Era Generasi Milenial.....	91
	9.2. SOCB di era generasi milenial?	93
	9.3. Referensi.....	97
Bab 10	MENGEMBANGKAN SOCB UNTUK PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN.....	99
	10.1. Pentingnya Mengembangkan SOCB	99
	10.2. Hubungan antara SOCB dengan Kualitas Layanan	102
	10.3. Hubungan SOCB, Kualitas Layanan dan Kepuasan.....	104
	Referensi:.....	106
Bab 11	PENGUKURAN S-OCB DAN KUALITAS LAYANAN DALAM PRAKTEK	107
	11.1. Output Software S-OCB dan Servqual	111
	DAFTAR ISTILAH	121
	INDEKS	127
	DAFTAR REFERENSI	129
	TENTANG PENULIS.....	131

Bab 1

PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Mendefinisikan pengertian Bank dan pentingnya Bank bagi masyarakat
2. Mendefinisikan pengertian kualitas layanan dan *Organizational Citizenship Behavior*(OCB).
3. Menjelaskan manfaat kualitas layanan dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam layanan perbankan.
4. Menguraikan secara lengkap dimensi dari kualitas layanan.
5. Menguraikan secara lengkap dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Menggambarkan seluruh isi bab ini dan sekaligus mampu untuk mendiskusikannya.

Ketik kata kunci pada mesin pencari *Google*: pekerjaan yang akan hilang pada masa akan datang, maka muncul banyak informasi tentang itu. Salah satu yang menarik adalah yang disajikan oleh *Job-Like Magazine* dengan *headline* “teknologi makin canggih, ini pekerjaan yang akan hilang di masa mendatang.” Khusus di perbankan ada 2 pekerjaan yang akan hilang yaitu Teller Bank dan Staff Telemarketing. <https://magazine.job-like.com/pekerjaan-yang-akan-hilang/>.

Kedua pekerjaan itu semuanya melibatkan karyawan yang secara langsung berhadapan serta berkomunikasi dengan nasabah atau calon nasabah, dan dalam praktiknya dapat mendatangkan pujian maupun cibiran terhadap layanan perbankan dan kinerja Perbankan. Sering didapatkan karyawan yang mampu berkerja dengan baik dan mampu berkomunikasi serta melayani nasabah dan calon nasabah sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka dan bahkan tidak jarang juga ditemukan karyawan yang mau dan mampu melakukan pekerjaan diluar dari pekerjaan utamanya. Namun juga tidak jarang ditemukan karyawan yang justru membuat para nasabah menjadi kecewa, karena sikap dan cara mereka dalam melayani nasabah.

Fenomena seperti ini selalu dikaitkan dengan kualitas layanan dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang tidak hanya melakukan karena kewajiban dan tanggung jawabnya namun, karyawan juga melakukan peran yang lebih daripada apa yang menjadi tanggung jawabnya.

1.1. PENGERTIAN BANK

Definisi bank menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998, yang dimaksud dengan Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dari definisi ini menjelaskan bahwa pengertian bank sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan memiliki kegiatan pokok dengan 3 fungsi pokok sebagai berikut:

1. Menerima penyimpanan dana masyarakat dalam berbagai bentuk
2. Menyalurkan dana tersebut dalam bentuk kredit kepada masyarakat untuk mengembangkan usaha
3. Melaksanakan berbagai jasa dalam kegiatan perdagangan dan pembayaran dalam negeri maupun luar negeri
4. Jasa lainnya di bidang keuangan, di antaranya:
 - o *Inkaso transfer*,
 - o *Traveler check*,
 - o *Credit card*,
 - o *Safe deposit box*,
 - o Jual beli surat berharga, dan sebagainya. (Ikatan Bankir Indonesia, 2013).

Bank sebagai sebuah lembaga yang bergerak di bidang jasa yang intinya adalah selalu berhubungan dengan nasabah baik yang menyimpan maupun yang meminjam, kualitas layanan merupakan hal sangat penting untuk di perhatikan dalam menjaga hubungan yang kuat sehingga nasabah selain dapat merasakan manfaat dari aspek finansial, mereka juga dapat merasakan kepuasan dan loyalitas dari aspek pelayanan, apalagi di tengah persaingan yang sangat kompetitif dalam industri perbankan dengan tawaran produk yang hampir sama, maka kualitas layananlah yang dapat menjadi pembeda diantara mereka.

Di Indonesia, jenis bank bisa di jelaskan berdasarkan Undang-undang RO Nomor 10 tahun 1998, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan klasifikasi/fungsinya yaitu:
 - o Bank sentral

Bank sentral di Indonesia adalah Bank Indonesia sebagai bank yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dimulai ketika sebuah undang-undang

baru, yaitu UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia, dinyatakan berlaku pada tanggal 17 Mei 1999 dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 6/ 2009. Undang-undang ini memberikan status dan kedudukan sebagai suatu lembaga negara yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari campur tangan Pemerintah dan/atau pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang ini. Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang tersebut. Pihak luar tidak dibenarkan mencampuri pelaksanaan tugas Bank Indonesia, dan Bank Indonesia juga berkewajiban untuk menolak atau mengabaikan intervensi dalam bentuk apapun dari pihak manapun juga

- o Bank umum

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sifat jasa yang ditawarkan adalah bersifat umum, yang berarti memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Selain itu wilayah operasionalnya dapat dilakukan di seluruh wilayah.

- o Bank perkreditan rakyat

Bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak melayani jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dengan demikian maka kegiatan BPR lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum.

2. Berdasarkan kepemilikannya:

- o Bank umum milik Negara/pemerintah

Bank ini akte pendiriannya maupun modelnya dimiliki oleh pemerintah, dengan demikian seluruh keuntungan bank dimiliki oleh pemerintah. Contoh dari bank ini adalah : Bank Mandiri, Bank Nasional Indonesia (BNI) 46, Bank Tabungan Negara (BTN), BPD Jawa Timur, BPD Jawa Barat, dan sebagainya.

- o Bank umum swasta nasional

Bank jenis ini seluruh atau sebagian besar dimiliki oleh swasta nasional serta akte pendiriannya didirikan oleh swasta. Keuntungan dari kegiatan bank ini juga pembagiannya untuk swasta pula.

- o Bank campuran

Bank ini kepemilikannya adalah campuran antara pihak asing dan pihak swasta nasional, namun kepemilikan saham secara mayoritas dimiliki oleh warga

negara Indonesia. Sebagai contoh bank ini adalah: Bank ANZ Indonesia, Bank Commonwealth, Bank Agris, dan lain-lain.

- o Bank milik koperasi

Bank ini kepemilikan sahamnya adalah dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi. Contoh dari bank ini adalah Bank Umum Koperasi Indonesia.

- o Bank milik asing

Jenis bank ini merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik swasta maupun milik pemerintah asing. Kepemilikannya jelas oleh pihak luar negeri. Contoh dari bank ini adalah *American Express Bank*, *Bank of America*, *Hongkong Bank*, *City bank*, dan lain-lain.

3. Bank menurut status dan kedudukannya dapat dibagi kedalam 2 (dua) jenis bank, yaitu:

- o Bank devisa

Bank ini dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan, sebagai contoh melakukan transfer ke luar negeri, inkaso ke luar negeri, travelers cheque, pembukaan atau pembayaran letter of credit, dan lain-lain.

- o Bank non devisa.

Bank ini belum memiliki ijin untuk melakukan transaksi sebagai mana yang dilakukan oleh bank devisa.

4. Bank menurut cara menentukan harga

Dilihat dari cara bank menentukan harga jual atau beli serta penentuan biaya, maka jenis bank ini dapat dibagi kedalam dua (dua) jenis yaitu:

- o Bank konvensional

Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang mana dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran berdasarkan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan.

- o Bank syariah

Bank yang dijalankan dengan prinsip syariah. Dalam setiap aktivitas usahanya, bank syariah selalu menggunakan hukum-hukum islam yang tercantum di dalam *Al-Qur'an* dan *Hadist*.

1.2. KUALITAS LAYANAN PERBANKAN

Dengan melihat banyaknya jenis perbankan, maka calon nasabah atau nasabah memiliki keleluasaan dalam memilih layanan perbankan apa yang mereka butuhkan. Karena calon nasabah atau nasabah memiliki persepsi sendiri terhadap layanan perbankan, maka ada kriteria-

kriteria tertentu yang menjadi faktor pemilihan bank yang dapat memberikan kepuasan kepada calon nasabah atau nasabah. Faktor pemilihan bank sangat penting, dalam arti bahwa nasabah ingin menunjukkan kriteria mana yang penting bagi kepuasan nasabah atau calon nasabah, ini menunjukkan apa yang nasabah harapkan dari bank-bank yang menyediakan layanan yang berkualitas. Sejalan ini itu masalah proses seleksi bank oleh nasabah yang menarik perhatian para peneliti terutama di Amerika Serikat dan beberapa negara Eropa serta daerah lainnya (Senyucel, 2009).

Zeithaml. *et al.* (1990) mendefinisikan Kualitas Layanan adalah “*Service quality is the extent of discrepancy between customer’s expectations or desires and their perceptions.* Sedangkan Zeithaml and Bitner (2003) *mentioned that, ‘Service quality is a focused evaluation that reflects the customer’s perception of specific dimensions of service namely reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles.* Tjiptono dan Chandra (2011) “kualitas pelayanan adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Mengingat jenis dan jumlah bank yang tersebar diseluruh Indonesia begitu banyak, dan calon nasabah atau nasabah perbankan memiliki karakteristik maupun segment yang berbeda, sehingga mereka memiliki keleluasaan dalam memilih layanan perbankan yang cocok dan sesuai dengan pilihan mereka. Namun, dalam praktiknya tidak dipungkiri bahwa seorang menjadi nasabah sebuah bank bukan karena pilihannya sendiri namun hanya karena faktor tertentu, misalnya gaji yang harus di transfer pada rekening bank tertentu, atau adanya suatu keharusan karena faktor membuka suatu bisnis atau syarat tertentu dalam suatu aktivitas, sehingga dalam kasus seperti ini akan sulit ditemukan seorang nasabah yang benar-benar merasakan layanan perbankan karena pilihannya sendiri karena suatu layanan perbankan tidak terpisahkan dari bank yang menyediakannya atau tempat penyediaannya, menyebabkan layanan yang dirasakan pada waktu yang bersamaan dengan saat produksinya. Inilah fakta yang menunjukkan tingginya tingkat interaksi antara nasabah dan penyedia layanan perbankan.

Konsep kualitas layanan sangat menarik banyak perhatian dari kalangan akademisi maupun kalangan praktisi, karena dari kualitas layanan inilah yang pada akhirnya akan menciptakan kepuasan dan loyalitas. Kepuasan yang dirasakan oleh nasabah pada layanan perbankan, sangat tergantung pada kualitas dan keunikan yang ditawarkan, oleh sebab itu secara spesifik layanan harus memenuhi kebutuhan serta keinginan nasabah, karena layanan yang dirasakan dan dinikmati langsung oleh nasabah akan di evaluasi dan pada akhirnya nasabah membandingkan apakah sesuai atau tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini sejalan dengan Tjiptono (2006) yang menyatakan bahwa, kualitas produk/jasa berkontribusi besar pada:

1. Kepuasan pelanggan
2. Retensi pelanggan

3. Komunikasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth communication*)
4. Pembelian ulang
5. Loyalitas pelanggan
6. Peningkatan pangsa pasar
7. Profitabilitas.

Dengan demikian kualitas produk atau jasa yang baik tidak dilihat dari persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan persepsi pelanggan.

Jika merujuk kepada perkembangan penelitian tentang kualitas layanan maka ada beberapa peneliti yang dapat menjadi rujukan dalam melakukan penelitian tentang kualitas layanan, antara lain adalah (Gronroos, 1984) dengan memaparkan 2 (dua) dimensi kualitas layanan, yaitu:

1. Kualitas teknis (*technical quality; what the customer gets*)
2. Kualitas fungsional (*functional quality; how the customer gets*)

Sementara itu Parasuraman, *et al.* (1985) membagi dimensi kualitas layanan menjadi 5 (lima) dimensi sebagai berikut:

1. Bukti fisik (*Tangibles*)
2. Reliabilitas (*Reliability*)
3. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
4. Jaminan (*Assurance*)
5. Empati (*Empathy*)

Dalam penelitiannya Md. Abdul Jalil *et al.* 2014 mengungkapkan faktor yang mempengaruhi nasabah untuk menerima layanan perbankan syariah bagi umat Islam seperti:

1. Produk dan layanan,
2. Keandalan,
3. Ketersediaan outlet.

Namun, bagi non-Muslim produk dan layanan adalah faktor yang paling penting; faktor penting lainnya bagi mereka adalah kehandalan, ketersediaan outlet dan agama. Dalam penelitian ini juga menemukan bahwa non-Muslim mengambil layanan syariah tidak hanya karena mereka Islam tetapi beberapa faktor lain seperti persepsi layanan, kenyamanan pelayanan, organisasi etis.

Penelitian Mokhlis, Safiek (2009) juga mengungkapkan bahwa ada 9 (sembilan) manfaat yang dicari nasabah yaitu:

1. Perasaan aman;
2. Layanan ATM;
3. Manfaat keuangan;
4. Kedekatan;

5. Promosi penjualan;
6. Pengaruh orang;
7. Daya tarik;
8. Penyedia jasa dan
9. Kenyamanan lokasi.

1.3. SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (SOCB)

Selain kualitas layanan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas nasabah adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang tidak hanya melakukan karena kewajiban dan tanggung jawabnya namun, karyawan juga melakukan peran yang lebih daripada apa yang menjadi tanggung jawabnya tanpa adanya *reward* atau apapun dari organisasi dan semata-mata hanya untuk kepentingan organisasi untuk tujuannya.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

1. *Customer facilitation*,
2. *Organizational involvement*, dan
3. *Sportsmanship*.

Dalam penelitiannya (Kumar, 2014) mengungkapkan bahwa adanya *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dari perspektif pemasaran, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek khusus yang mendukung pemasaran bidang jasa dan berperan dalam meningkatkan layanan kepada pelanggan (Sabiote. *et al.* 2005 dan Kumar, 2014). Hasil penelitian mendapatkan (Jain, Malhotra dan Guan, 2012) perilaku diluar peran tersebut adalah *Service-Oriented Citizenship Behavior* (SOCB) yang memberikan kontribusi pada pengelolaan hubungan perusahaan dengan pelanggan, membentuk persepsi pelanggan tentang kualitas layanan prima dan dapat menimbulkan loyalitas pelanggan.

Lebih lanjut Podsakoff. *et al* (2000), berpendapat bahwa ada tujuh (7) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. *Sportmanship*

Merupakan kehendak atau keinginan karyawan untuk bertoleransi kepada ketidaknyamanan yang timbul menentukan kerja tanpa complain.

2. *Civic Virtue*

Merupakan komitmen karyawan kepada perusahaan secara menyeluruh dalam hal ini seperti menghadiri undangan rapat, memberikan pendapat, atau ikut berpartisipasi aktif dalam semua aktivitas perusahaan.

3. *Helping Behavior*

Merupakan tingkah laku karyawan yang secara sukarela melakukan kegiatan menolong karyawan lainnya atau melakukan tindakan preventif adanya permasalahan berhubungan dengan pekerjaan

4. *Organizational Loyalty*

Merupakan bentuk tingkah laku kesetiaan karyawan kepada perusahaan atau organisasi. Tingkah laku seperti ini adalah misalnya menunjukkan citra positif tentang perusahaan, ikut serta membela perusahaan jika ada yang mendiskreditkan perusahaan dari luar serta mendorong dan membela tujuan dari organisasi.

5. *Organizational Compliance*

Merupakan tingkah laku karyawan yang mentaati semua peraturan, prosedur dan regulasi perusahaan/organisasi walaupun tidak ada pihak yang mengawasi.

6. *Individual Initiative*

Merupakan bentuk dukungan dari dalam diri seseorang karyawan untuk menjalankan tugas secara lebih baik ataupun melampaui standar yang sudah ditetapkan.

7. *Self Development*

Merupakan tingkah laku karyawan yang secara sukarela bersedia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan diri sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

Penelitian yang dilakukan oleh (Soni, Tjahjani, Basuki dan Harry, 2016) membuktikan bahwa:

1. *Service-Oriented Citizenship Behavior* (SOCB) berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan pada perbankan di Indonesia
2. Indikator SOCB terbanyak yang berkontribusi terbanyak terhadap kualitas layanan ada pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Penelitian ini menimbulkan pertanyaan lanjutan adalah bagaimana SOCB ini dapat dijadikan sebagai budaya perusahaan yang mendukung layanan pegawai kepada para nasabah dengan tanpa mengabaikan tugas utama mereka, oleh sebab itu perlu dikaji bagaimana mendalami implementasi SOCB pada berbagai tingkatan dan bagaimana cara melakukan evaluasi implementasi SOCB, dengan harapan dapat menciptakan kualitas layanan yang prima dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas nasabah.

1.4. KUALITAS LAYANAN, SOCB DAN HUBUNGANNYA DENGAN GENERASI MILENIAL

Kehadiran generasi Milenial yang juga sering disebut dengan Generasi Y memberi dampak luas pada sudut pandang perusahaan dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Generasi Milenial dicirikan oleh kumpulan nilai-nilai inti serta keyakinan yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya dalam peran mereka sebagai konsumen. Mereka percaya bahwa mereka memiliki hak untuk menuntut produk dan layanan berkualitas dengan harga yang wajar dan sangat dibenarkan untuk beralih ke produk atau jasa lainnya jika mereka merasa tidak puas. Mereka sangat familiar dengan teknologi dan internet, yang menjadi media bagi mereka untuk memberi saran, mengeluh, atau memberi pujian kepada produk dan layanan melalui media sosial, ulasan online, forum dan lain-lain. Mereka sangat menghargai rekomendasi yang biasanya di *share* pada media *online* dari teman atau keluarga ketika merencanakan pembelian atau sedang berurusan dengan perusahaan. Dengan demikian generasi milenial mengubah pola hubungan antara konsumen dengan perusahaan. Jika sebelumnya perusahaan bisa mendikte konsumen namun sekarang nampaknya terbalik justru semuanya dalam kendali milenial, artinya bagi perusahaan sangat penting untuk bagaimana memahami generasi ini dan sebisanya selalu berinteraksi dengan mereka seraya meminta pandangan mereka bagaimana seharusnya interaksi yang baik antara perusahaan dengan pelanggan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan sebagai persyaratan bagi generasi milenial dalam proses layanan pelanggan, yaitu:

1. Mereka mengharapkan layanan multi-channel yang terintegrasi. Karena generasi ini sangat familiar dengan teknologi sehingga mereka sangat nyaman menggunakan berbagai perangkat dan saluran. Mereka bisa menggunakan gadget yang ada ditangana mereka untuk berselancar ke jejaring sosial, chatting, membalas email dan bertransaksi di *e-commerce* serta menghubungi perusahaan dalam waktu yang bersamaan kapan pun mereka mau. Dengan demikian bagi perusahaan-perusahaan yang masih mengoperasikan layanan pelanggan dengan cara tertutup tanpa integrasi antar saluran akan sulit untuk memberi layanan kebutuhan generasi ini.
2. Generasi ini selalu menginginkan lebih.

Generasi milenial lebih menuntut daripada generasi sebelumnya. Mereka hanya loyal kepada perusahaan yang menjual produk atau layanan yang memberikan sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Tidak cukup sampai disitu, mereka akan terus mencari lebih banyak lagi dari berbagai perusahaan. Dengan menggunakan teknologi, generasi ini terus mencari informasi sebanyak mungkin agar mereka dapat menemukan cara baru untuk menghemat uang dan mendapatkan penawaran yang bagus, seperti menggunakan situs perbandingan harga. Dengan demikian sebagai sebuah perusahaan, jangan cepat berpuas

diri jika ingin mempertahankan mereka sebagai pelanggan. Perusahaan harus selalu berpikir tentang bagaimana dapat melangkah lebih jauh untuk memenuhi kebutuhan mereka.

3. Mereka tidak ingin menunggu

Aspek lain yang perlu diperhatikan pada generasi milenial adalah kurang kesabaran. Jika mereka memiliki pertanyaan atau pertanyaan layanan pelanggan, mereka menginginkan jawaban dengan cepat. Mereka sangat berharap melihat tindakan segera diambil atas apa yang mereka khawatirkan. Jika mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan, mereka akan membagikan pengalaman buruk mereka dengan cepat di media sosial, forum online, dan situs ulasan.

4. Memberi dampak pada generasi lain

Mengingat generasi ini selalu terkoneksi dengan internet dan mengakses berbagai media *online*, apapun aktivitas mereka selalu diposting pada media-media tersebut dan dengan demikian budaya mereka lebih cepat menyebar ke orang tua, teman, sahabat dan kenalan. Sebagai contoh, jika orang tua mereka mendapatkan pengalaman buruk, anak-anak mereka yang merupakan generasi milenial mungkin mendorong mereka untuk meninggalkan ulasan yang buruk atau mengeluh di jejaring sosial, atau membantu orang tua mereka melakukan hal yang sama di jejaring sosial. Dengan demikian, meskipun segmen utama perusahaan bukan generasi milenial, mereka masih cenderung memengaruhi market share perusahaan secara keseluruhan.

Bagaimana dengan SOCB pada generasi milenial? Penelitian dari Snigdha Mishra, Anushree Yavagal & Payal Bagwe. (2018). Gen Y (generasi milenial) pada dasarnya membutuhkan kepuasan segera untuk setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka tidak hanya memahami pentingnya pekerjaan tetapi pada saat yang sama, mereka percaya pada keseimbangan kehidupan kerja. Perusahaan disarankan agar memberikan fleksibilitas jam kerja bagi mereka dalam mengatur pekerjaan dan kehidupan mereka dengan lebih baik.

Hasil penelitian dari Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. and He, X. (2018), memaparkan bahwa di era teknologi dan banyak investasi dalam bidang pendidikan penuh waktu yang lebih lama, angkatan kerja milenial memiliki karakteristik unik yang dapat memengaruhi hasil pekerjaan. Mereka menyelidiki tidak hanya efek keseluruhan dari generasi milenial pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) tetapi juga dampak bagaimana generasi tenaga kerja dapat berinteraksi dengan dua faktor dalam pengembangan karir (yaitu pekerjaan crafting and career anchor) dalam memprediksi OCB. Temuan mereka menunjukkan

bahwa generasi milenial tampaknya kurang tertarik dengan OCB dibandingkan dengan angkatan kerja sebelumnya. Namun demikian, beberapa dimensi OCB meningkat ketika milenial melakukan kerajinan kerja terkait sumber daya atau ketika mereka memegang jangkar karier pada layanan. Selain itu, kedua faktor pengembangan karir tersebut berkorelasi positif dengan OCB.

Penelitian Soni, Tjahjani, Harry dan Basuki (2020) membuktikan bahwa *SOCB* dan *service quality* berpengaruh terhadap *satisfaction*, selanjutnya *satisfaction* juga berpengaruh terhadap *loyalty* dan *Customer Citizenship Behavior*, lebih lanjut *loyalty* berpengaruh terhadap *Customer Citizenship Behavior*. Kontribusi utama hasil penelitian ini adalah *satisfaction* memediasi hubungan antara *SOCB* dengan *loyalty*, memediasi hubungan antara *service quality* dengan *Customer Citizenship Behavior*, serta *loyalty* memediasi hubungan antara *satisfaction* dengan *Customer Citizenship Behavior* pada sektor perbankan.

1.5. URGENSI BUKU INI HADIR

Hadirnya buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dengan menyandingkan bidang ilmu pemasaran dengan bidang ilmu Sumber Daya Manusia serta Psikologi. Penulis percaya dan yakin bahwa kinerja perbankan akan meningkat jika salah satunya di dukung oleh kualitas layanan yang baik serta dibarengi dengan adanya kemauan seluruh karyawan untuk menerima dan melakukan pekerjaan selain pekerjaan utama yang ada pada perbankan tersebut. Khususnya di era milenial yang mendominasi struktur ketenagakerjaan, buku ini menjadi spesial mengingat kaum milenial merupakan generasi yang umumnya lebih mengutamakan hasil ketimbang proses dan bekerja multitasking karena didukung oleh teknologi informasi yang perkembangannya sangat pesat.

1.6 REFERENSI

Buku dan Jurnal:

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2011. *Service, Quality and Satisfaction*, ed. 3. Yogyakarta, Andi.

Fandy Tjiptono.(2006). *Pemasaran Jasa*. Yogyakarta, Andi.

Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. and He, X. (2018),

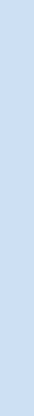
“Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service”, *Management Research Review*, Vol. 41 No. 7, pp. 774-788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>

- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Market Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18. No. 4, pp. 36-44.
- Ikatan Bankir Indonesia, 2013. *Memahami Bisnis Bank*, PT.Gramedia
Pustaka Utama, Jakarta
- Jain, Ajay K, Naresh K. Malhotra, Chong Guan. 2012. Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty. *Psychology and Marketing*, Vol. 29 (12), pp. 1004-1017
- Kumar, YLN. 2014. Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No.1, pp. 17-28
- Md. Abdul Jalil and Muhammad Khalilur Rahman. The Impact of Islamic Branding on Consumer Preference towards Islamic Banking Services: An Empirical Investigation in Malaysia. *Journal of Islamic Banking and Finance*, March, Vol. 2, No. 1, pp. 209-229, 2014.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., et al. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Safiek Mokhlis, 2009. Determinants of Choice Criteria in Malaysia's Retail Banking: An Analysis of Gender-Based Choice Decisions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2887 Issue 16 (2009)
- Snigdha Mishra, Anushree Yavagal & Payal Bagwe. (2018). Organizational Citizenship Behaviour: Millennial's Perspective. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*. Vol. 6, Issue 4, pp. 35-44
- Sabiote, Estela Fernandez and Sergio Roman. 2005. Organizational Citizenship Behavior from the Service Customer's Perspective. *International Journal of Market Research*, vol.46 Quarter 3, pp. 317-336
- Senyucel, Z. (2009). *Managing Human Resource on 21st Century*. London Ventus Publishing APS
- Soni, Tjahjani, Harry and Basuki. (2020). Positive Impact of Service

Quality and SOCB: Implementation and Evaluation From the Perspective of Banking Employees and Customers. *Science International*. Vol. 32 (4). July-August. Pp. 459-464
Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York, NY.

Web:

Lloyd Buxton. (2014). The impact of the Millennial Generation on customer service. Business Development. <https://www.eptica.com/blog/impact-millennial-generation-customer-service>.
<https://magazine.job-like.com/pekerjaan-yang-akan-hilang/>.



Bab 2

KOMPONEN SERTA DIMENSI KUALITAS LAYANAN

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Memahami komponen dari kualitas layanan
2. Memahami dimensi kualitas layanan.
3. Menguraikan perkembangan dari kualitas layanan
4. Menguraikan secara lengkap komponen dan dimensi kualitas layanan dari masing-masing penelitian
5. Menggambarkan seluruh isi bab ini dan sekaligus mampu untuk mendiskusikannya.

Persepsi konsumen terhadap kualitas layanan merupakan evaluasi menyeluruh dari konsumen atas keunggulan suatu layanan. Merujuk pada pemahaman tersebut maka ada kesamaan bahwa kualitas layanan adalah ukuran penilaian secara keseluruhan atas perbandingan antara layanan yang diharapkan pelanggan dengan kinerja nyata yang diterima pelanggan.

Merujuk dari hasil penelitian Parasuraman, *et al* (1988) bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu: *expected service* dan *perceived service*. Jika layanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas layanan yang dipersepsikan baik atau memuaskan. Demikian juga jika layanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas layanan yang sangat ideal. Namun bagaimana dengan sebaliknya jika layanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk. Oleh sebab itu baik atau buruknya kualitas layanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan untuk memenuhi harapan pelanggannya secara terus menerus. Dengan demikian maka jika kualitas layanan dipersepsikan baik, dan dampaknya adalah menciptakan kepuasan pelanggan sehingga pada akhirnya menciptakan loyalitas pelanggan.

2.1. PEMETAAN EMPIRIS KUALITAS LAYANAN

Penelitian Gronroos (1984) mengungkapkan bahwa dimensi kualitas layanan terdiri dari:

1. Kualitas teknis (*technical quality; what the customer get*) yaitu komponen yang berhubungan dengan kualitas output layanan yang diterima oleh pelanggan. Komponen ini dapat diuraikan menjadi 3 jenis, yaitu:
 - a. *Search quality*, yaitu komponen yang dapat dievaluasi oleh pelanggan sebelum membeli (pra pembelian), sebagai contoh adalah harga.
 - b. *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya dapat dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengonsumsi jasa (pasca pembelian), misalnya ketepatan waktu penyajian, kecepatan layanan serta kerapian hasil.
 - c. *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengonsumsi suatu layanan.
2. Kualitas fungsional (*functional quality; how the customer get*), yaitu yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu layanan.
3. *Corporate Image*, yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Garvin (1984) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dimensi kualitas layanan membentuk loyalitas pelanggan, oleh sebab itu kualitas layanan perlu diterapkan dengan baik oleh manajemen. Dimensi kualitas layanan tersebut adalah:

- a. Kinerja (*performance*);
- b. Corak (*features*);
- c. Keandalan (*reliability*);
- d. *Conformance*;
- e. Daya tahan (*durability*);
- f. Kemampuan layanan (*serviceability*);
- g. Keindahan (*aesthetics*) dan
- h. Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*).

Penelitian kualitas layanan yang sangat fenomenal selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) dengan dimensi kualitas layanan terdiri dari sepuluh dimensi yaitu:

1. Reliabilitas; dapat diartikan konsistensi kinerja dengan keandalan. Artinya, perusahaan penyedia jasa menunjukkan layanan segera serta ketepatan memenuhi janjinya. Aspek ini meliputi ketepatan tagihan; penyimpanan catatan secara benar; ketepatan jadwal.

2. Daya tanggap; dapat diartikan keinginan atau kesiapan karyawan dalam menyediakan layanan. Aspek ini meliputi pengiriman slip transaksi segera; mengatasi tanggapan pelanggan secara cepat; memberikan layanan pendahuluan.
3. Kompetensi; dapat diartikan menguasai keahlian serta pengetahuan yang dibutuhkan guna melakukan layanan. Aspek ini meliputi pengetahuan dan keahlian dalam kontak antar karyawan; pengetahuan serta keahlian dalam karyawan pendukung operasi; kemampuan melakukan penelitian perusahaan.
4. Akses; dapat diartikan kontak atau akses yang mudah dan dekat. Aspek ini meliputi layanan yang mudah bisa diakses lewat telepon; waktu menunggu layanan tidak lama; jam operasi perusahaan penyedia jasa yang sesuai; lokasi fasilitas layanan yang nyaman.
5. Kesopanan; diartikan sebagai keramahan terhadap siapa saja, respek, tenggang rasa, dan persahabatan antar karyawan. Aspek ini meliputi tenggang rasa bagi barang-barang pribadi pelanggan dan tampilan yang bersih dan rapi dalam ruang layanan.
6. Komunikasi; dapat diartikan memastikan pelanggan beroleh informasi dalam bahasa yang mudah mereka pahami selain itu juga mau mendengarkan mereka. Juga ia berarti organisasi harus menyesuaikan bahasa dengan pelanggan yang berbeda-beda. Aspek ini meliputi penjelasan atas layanan beserta dengan berapa biaya suatu layanan, penjelasan bagaimana layanan dan biasa dipertukarkan dan meyakinkan pelanggan bahwa masalah akan dapat diselesaikan.
7. Kredibilitas; dapat diartikan kepercayaan, keyakinan serta kejujuran. Aspek ini meliputi nama perusahaan penyedia jasa, reputasi perusahaan penyedia jasa; karakteristik pribadi dari karyawan yang melakukan kontak dengan pelanggan.
8. Keamanan; dapat diartikan bebas dari bahaya, resiko, atau keraguan. Aspek ini meliputi keamanan fisik, keamanan finansial serta kerahasiaan pelanggan.
9. Kemampuan memahami pelanggan, dapat diartikan melakukan usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan. Aspek ini adalah pembelajaran untuk memahami kebutuhan khusus pelanggan, menyediakan perhatian pribadi kepada pelanggan, dan mengenali pelanggan.
10. Bukti fisik, dapat diartikan tampilan fisik layanan. Aspek ini meliputi fasilitas fisik, penampilan karyawan, alat atau perlengkapan yang digunakan dalam melaksanakan layanan; perwakilan fisik dari layanan, pelanggan lain dalam fasilitas layanan.

Namun dalam perkembangannya karena penerapan konsep kualitas layanan diterapkan diberbagai sektor yang memiliki karakteristik berbeda dan hasil riset yang menunjukkan hasil yang berbeda maka (Parasuraman. *et al.* 1988) melakukan modifikasi konsep kualitas layanan (*Service Quality* atau sering disingkat *SERVQUAL*) dari penelitian sebelumnya dengan meringkas

sepuluh menjadi lima dimensi kualitas layanan. Dimensi *reliability*, *tangibles*, dan *responsiveness* tetap dipertahankan sedangkan 7 (tujuh) dimensi tersisa dari model yang dikembangkan pada tahun 1985 telah diperas menjadi 2 (dua) dimensi, yaitu dimensi *assurance* dan *empathy*. Dengan demikian inilah model yang dikenal hingga saat ini disebut dengan *SERVQUAL* yang cukup fenomenal dan sering menjadi rujukan hingga pada saat ini untuk mengukur kesenjangan (*gab*) antara harapan konsumen dengan kenyataan atau fakta sebenarnya.

Komponen yang dipakai dalam pengukuran *Servqual* adalah dengan *perception* (P) yang merupakan persepsi dari konsumen setelah memperoleh layanan serta *expectations* (E) yang merupakan pendapat konsumen mengenai kualitas layanan sebelum mendapatkan layanan dari perusahaan penyedia jasa. Dengan demikian kualitas layanan dapat ditunjukkan oleh kesenjangan (*gab*) antara *perception* (P) dengan *expectations* (E). Dimensi kualitas layanan (*Servqual*) yang awalnya sepuluh Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) tersebut di ringkas menjadi lima Parasuraman. *et al.* (1988) yaitu:

1. *Responsiveness* (tanggap)

Dapat diartikan sebagai sikap tanggap para karyawan dalam memberikan layanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat kepada konsumen. Tanggap dalam hal ini juga dapat diartikan memberikan layanan yang responsif dan diwujudkan dengan cara penyampaian yang jelas serta dapat dengan mudah dimengerti.

2. *Assurance* (jaminan)

Dapat diartikan segala pengetahuan, etika, kompetensi, perilaku serta trust yang dimiliki oleh seluruh karyawan, terbebas dari bahaya, risiko serta keragu-raguan. Dapat juga diartikan jaminan atau kepastian yang didapatkan oleh konsumen dari etika dan perilaku karyawan, cara berkomunikasi yang baik, serta pengetahuan yang dimiliki karyawan, dengan demikian dapat menciptakan kepercayaan konsumen.

3. *Empathy* (empati)

Dapat diartikan segala kemudahan dalam melakukan relasi, cara berkomunikasi yang baik serta memahami kebutuhan konsumen. Dapat juga diartikan dengan memberikan perhatian yang tulus serta bersifat pribadi kepada konsumen, perhatian ini dilakukan guna kepentingan mengetahui karakteristik kebutuhan serta keinginan konsumen secara.

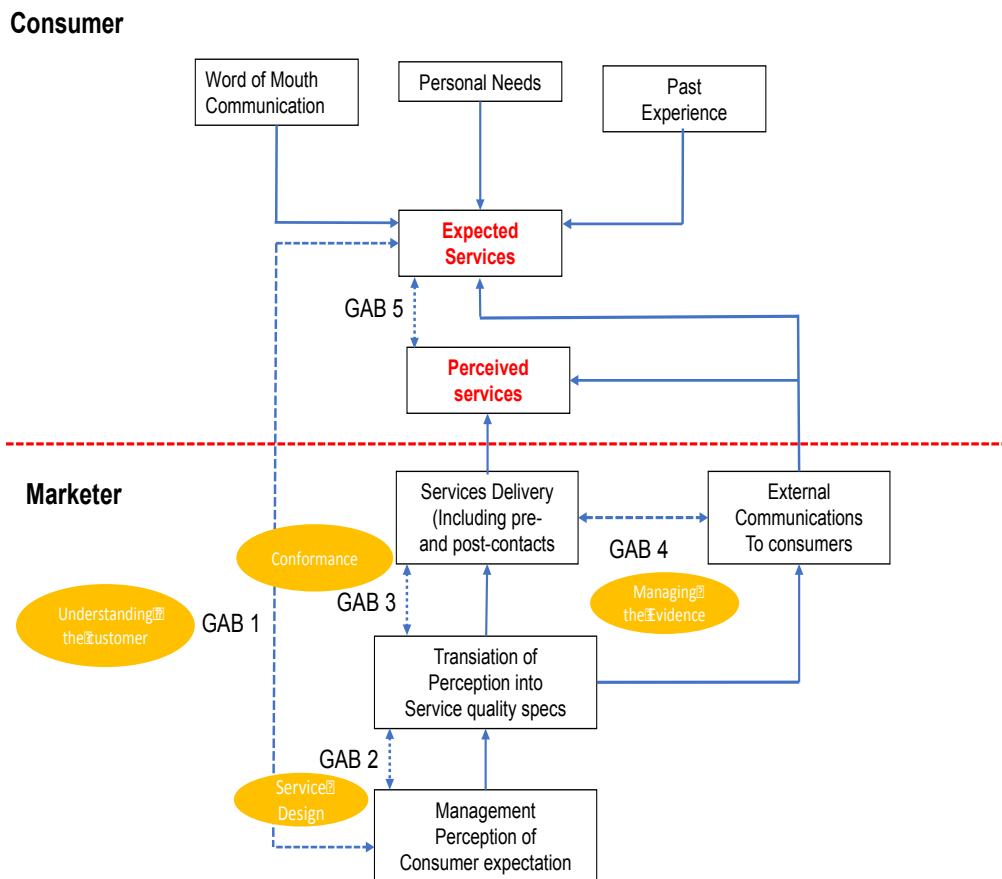
4. *Tangible* (keberwujudan)

Segala bentuk fasilitas yang mendukung perusahaan dalam setiap aktivitas yang dapat dilihat secara nyata. Keberwujudan ini meliputi perlengkapan (computer, meja, kursi, dan lain-lain), fasilitas fisik (ruang tunggu, parkir, gedung, dan lain-lain), karyawan dan sarana komunikasi serta moda angkutan operasional maupun karyawan.

5. *Reliability* (keandalan).

Dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dapat memberikan atau menampilkan layanan yang dijanjikan dengan segera/cepat, tepat dan memuaskan serta konsisten. Dapat juga diartikan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen berhubungan dengan ketepatan waktu, kecepatan, sikap simpatik, tidak melakukan kesalahan.

Model *Servqual* ini mengidentifikasi beberapa alasan sehingga terciptanya kesenjangan (*gap*) atau ketidaksesuaian antara harapan (E) dengan kinerja (P) atau ($Servqual = P - E$). Model ini meliputi analisis terhadap 5 (lima) kesenjangan (*gap*) yang sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan, sebagai penyebab dalam kegagalan pemulihan layanan. Kesenjangan (*gap*) tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Servqual Parasuraman, V.A. Zeithaml, dan L.L. Berry (1985)

Dalam model Servqual pada Gambar 2.1 ditunjukkan:

Kesenjangan 1 (satu) adalah kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen penyedia jasa. Kesenjangan ini menunjukkan adanya perbedaan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen mengenai harapan pelanggan. Realita ini menunjukkan bahwa pihak manajemen perusahaan tidak selalu dapat merasakan atau memahami apa yang diharapkan oleh para pelanggan secara tepat dan sebagai akibatnya manajemen tidak mengetahui bagaimana suatu jasa seharusnya didesain dan jasa-jasa pendukung apa saja yang diharapkan oleh pelanggan.

Kesenjangan 2 (dua) adalah kesenjangan antara persepsi manajemen penyedia jasa dengan spesifikasi kualitas layanan. Kesenjangan ini memperlihatkan adanya perbedaan antara persepsi manajemen penyedia jasa mengenai harapan pelanggan dengan spesifikasi pelayanan. Bisa jadi manajemen penyedia jasa mampu memahami dengan benar apa yang diharapkan oleh pelanggan, akan tetapi mereka tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu yang jelas.

Kesenjangan 3 (tiga) merupakan kesenjangan antara spesifikasi kualitas layanan dengan proses pemberian/penyampaian jasa. Kesenjangan ini memperlihatkan adanya perbedaan antara spesifikasi kualitas layanan dengan penyampaian layanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan penyedia jasa. Kesenjangan ini merupakan ketidaksesuaian kinerja layanan karena karyawan tidak mampu atau tidak memiliki keinginan untuk menyampaikan jasa menurut tingkat layanan yang diharapkan oleh pelanggan.

Kesenjangan 4 (empat) merupakan kesenjangan antara penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal kepada pelanggan. Harapan pelanggan tentang kualitas layanan dipengaruhi oleh komunikasi yang dibuat oleh perusahaan penyedia jasa melalui saluran komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara layanan yang dijanjikan dan layanan yang disampaikan.

Kesenjangan 5 (lima) merupakan kesenjangan antara layanan yang diharapkan (*Expected Service*) dengan layanan yang diterima (*Perceived Service*). Jika persepsi dan ekspektasi pelanggan mengenai kualitas layanan terbukti sama atau bahkan persepsi melampaui dari ekspektasi maka perusahaan penyedia jasa akan mendapat citra dan dampak positif. Namun sebaliknya, jika kualitas layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan penyedia jasa.

Expected Service (layanan yang diharapkan) sangat bergantung kepada *Word of Mouth*, *Personal Needs* serta *Past Experience*. Informasi dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi, serta pengalaman masa lampau merupakan tiga variabel bebas yang memicu muncul layanan yang diharapkan (*expected service*). Perbandingan antara layanan yang diharapkan dengan layanan yang diterima memunculkan kualitas layanan yang diterima (*Perceived Service Quality*). Kualitas layanan yang diterima inilah yang sering disebut sebagai alat ukur kualitas layanan serta kepuasan pelanggan.

Pada pihak lain, *Perceived Service* (layanan yang diterima) bergantung pada variabel penentu kualitas layanan (*determinants of service quality*). Variabel ini diukur lewat 10 kategori. Dalam diskusi lebih lanjut yang mereka lakukan, 10 (sepuluh) kategori tersebut bisa saja terjadi overlapping mengingat mereka membangunnya lewat studi eksploratoris yang menggunakan pendekatan kualitatif. Sepuluh kategori orisinal sebagai indikator penentu dalam menentukan kualitas layanan A. Zeithaml, et al (1990) sebagai berikut:

- a. *Tangibles*, dimana nasabah dapat melihat tampilan fasilitas fisik, peralatan, karyawan dan cara komunikasi.
- b. *Reliability*, yaitu nasabah merasakan adanya kemampuan kinerja yang dijanjikan dapat diandalkan dan kecepatan atau ketelitian.
- c. *Responsiveness*, yaitu kesediaan semua lini perusahaan untuk membantu nasabah dan penyediaan layanan secara cepat.
- d. *Competence*, yaitu kepemilikan kemampuan yang diperlukan serta pengetahuan untuk memperbaiki layanan yang dirasakan serta dilihat nasabah.
- e. *Courtesy*, yaitu sopan santun atau rasa hormat, kesopanan, penghargaan, pertimbangan, keakraban dari hubungan personal.
- f. *Credibility*, yaitu dapat dipercaya, diyakini, kejujuran dari penyedia jasa.
- g. *Security*, yaitu keamanan, bebas dari bahaya, resiko atau kesalahan.
- h. *Access*, yaitu kemampuan melakukan pendekatan serta kemudahan kontak.
- i. *Communication*, yaitu kemampuan perusahaan memelihara nasabah dengan memberi tahu secara lisan yang dapat mereka mengerti dan mendengarkan mereka.
- j. *Understanding the Customers*, yaitu mengupayakan untuk mengetahui nasabah dan kebutuhannya.

Dalam perkembangan selanjutnya banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang kualitas layanan, dengan model dan pengukuran yang berbeda serta pada sektor jasa yang berbeda. (Cronin and Taylor, 1992) menyarankan untuk kualitas layanan diukur dengan skala *SERVICE PERFORMANCE (SERVPERF)* dengan menggunakan dimensi *SERVQUAL*. Pengukuran kualitas layanan yang ditawarkan adalah dengan menghilangkan atau menghapus komponen expectation (E) dan hanya menggunakan komponen perception (P). Alasan Cronin and Taylor komponen perception menunjukkan kinerja (performance) yang dapat diartikan menunjukkan kualitas layanan yang diterima oleh konsumen. Dengan penuh keyakinan Cronin and Taylor berpendapat untuk mengukur kualitas layanan, *SERVPERF* lebih unggul dibandingkan dengan *SERVQUAL* karena menurut mereka konsumen dapat memperlihatkan kualitas layanan berdasarkan persepsi mereka, lebih efisien dalam jumlah item yang akan diukur, serta mampu juga menjelaskan kualitas layanan yang diukur dengan menggunakan

skala tunggal, dimana tinggi atau rendah kinerja kualitas layanan berarti menunjukkan kualitas layanan perusahaan.

Namun demikian Cronin *and* Taylor (1994) menyampaikan bahwa SERVPERF maupun SERVQUAL ada ketidakstabilan dimensi saat digunakan pada jenis layanan yang berbeda (misalnya restoran, perbankan, laundry, dan lain-lain) oleh sebab itu perlu kehati-hatian dalam menilai tersebut, intinya adalah apakah SERVPERF maupun SERVQUAL dengan 5 (lima) dimensi tersebut dapat dioperasionalkan pada sektor jasa atau layanan yang lain.

Menjawab masalah yang muncul agar ada kehati-hatian dalam menggunakan dimensi SERVPERF maupun SERVQUAL pada sektor tertentu, Abdullah (2006a) mengembangkan semua model untuk mengukur kualitas layanan khusus untuk perguruan tinggi yang dinamakan *Higher Education Performance* (HEdPERF). Dalam model yang dikembangkan ini sama sekali berbeda dengan model SERVPERF maupun SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman, *et al* (1988); Cronin *and* Taylor (1992) populer dengan 5 (lima) dimensi, namun Abdullah mengusulkan modelnya yaitu:

1. *Non-academic*, dimana dimensi ini berhubungan dengan bagaimana kemungkinan mahasiswa dapat memenuhi kewajiban studi, serta berkaitan dengan tugas yang dikerjakan oleh staff non akademik.
2. *Academic*, yaitu berhubungan dengan semua tanggung jawab para akademisi di bidang akademik.
3. *Reputation*, berhubungan dengan bagaimana sebuah perguruan tinggi menjada image sebagai perguruan tinggi yang profesional.
4. *Access*, berhubungan dengan berbagai fasilitas dan kemudahan dalam menjangkau lokasi perguruan tinggi.
5. *Program issues*, berhubungan dengan masalah program, yang meliputi antara lain reputasi, silabus dan lain-lain.

Dalam penelitian ini Abdullah ingin membuktikan pendapat Cronin *and* Taylor, agar berhati-hati dalam melakukan pengukuran kualitas layanan dengan menggunakan SERVPERF maupun SERVQUAL, sehingga Abdullah dalam penelitiannya melakukan perbandingan antara SERVPERF dengan HEdPERF pada perguruan tinggi. Hasilnya membuktikan jika SERVQUAL kurang reliabel jika dibandingkan dengan HEdPERF pada pengukuran kualitas layanan di perguruan tinggi. Dengan demikian terjawab sudah apa yang menjadi kekhawatiran Cronin *and* Taylor agar berhati-hati dalam menggunakan SERVPERF maupun SERVQUAL dalam sektor jasa yang berbeda.

Berbeda dengan para peneliti terdahulu, yang berfokus pada bagaimana menilai kualitas layanan dalam sektor jasa, namun ada beberapa peneliti yang menyarankan metode untuk

peningkatan kualitas yang berkelanjutan dengan berbasis pada data. Metode ini disebut DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) yang menurut Anthony (2006:234) menyatakan DMAIC memungkinkan sebuah perusahaan atau organisasi yang sebelumnya telah gagal dapat mencapai terobosan kinerja yang optimal. Dengan menggunakan metode DMAIC tidak hanya memperbaiki masalah untuk sekali saja, namun juga dapat menemukan cara baru dalam berbisnis, dengan demikian DMAIC dapat berulang kali digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk maupun layanan. Namun demikian untuk mencapai keberhasilan implementasi DMAIC membutuhkan alat serta teknik yang sesuai. Lebih lanjut Anthony (2006: 241) memaparkan bahwa alat dan teknik merupakan metode praktis, sarana, mekanisme serta keterampilan yang dapat diterapkan pada tugas-tugas sehingga dapat mendorong perubahan yang signifikan kearah yang positif serta perbaikan kualitas produk maupun jasa.



Sumber: Anthony (2006)

Gambar 2.2. Fase DMAIC

Penelitian Ramasubramanian (2012) dengan menggunakan model DMAIC untuk perguruan tinggi fokusnya adalah untuk peningkatan kualitas kebutuhan mahasiswa, menyelaraskan dengan kebutuhan mahasiswa, memanfaatkan analisis data yang ketat, serta mendorong perbaikan yang cepat serta berkesinambungan. Dalam penelitian ini juga mahasiswa juga turut bertanggung jawab atas kualitas layanan yang diterima.

Dalam penelitiannya Ramasubramanian (2012) memaparkan bahwa untuk peningkatan kualitas layanan perguruan tinggi dengan DMAIC adalah sebagai berikut:

1. *Define*, fase ini adalah mendefinisikan tujuan dan ruang lingkup. Dalam rangka mengidentifikasi masalah, maka harus dilakukan identifikasi output yang diminta serta memprioritaskan kebutuhan mahasiswa.
2. *Measure*, fase ini melakukan evaluasi terhadap proses serta memberikan penilaian kualitas layanan yang sedang berlangsung. Pada fase ini juga membantu perguruan tinggi untuk menentukan penyebab masalah, mengidentifikasi apa yang harus diukur, jenis variasi serta melakukan pengukuran.
3. *Analyze*, fase ini adalah melakukan analisis data dari data yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi penyebab masalah serta untuk menentukan ide perbaikan kualitas layanan.

4. *Improve*, fase ini memberikan solusi atas masalah yang sudah teridentifikasi pada fase *analyze*. Pada fase ini juga memberikan rekomendasi, mendapatkan persetujuan atas usulan perbaikan serta mengimplementasikan perbaikan.
5. *Control*, fase ini adalah mengimplementasikan pengendalian kualitas layanan.

2.2. MEMBENTUK FONDASI CARE CULTURE YANG KUAT

Mengutip dari Ron Kauffman dalam buku *I am Marketeers* (2015) menyebutkan ada 12 *building blocks* yang perlu diperhatikan perusahaan ketika mereka ingin menanamkan budaya *care* didalam perusahaan. Kedua belas *building blocks* itu adalah:

1. *Build a Common Service Language*
Menggunakan bahasa layanan yang seragam, akan semakin mudah bagi perusahaan untuk menanamkan budaya *care* kepada seluruh karyawan.
2. *Engaging Service Vision*
Semua karyawan bisa dan rela memberikan petunjuk kepada semua pelanggan. Mereka bekerja sama untuk menciptakan atmosfer *care* setiap hari. Itulah peran dari visi layanan. Menyaatukan dan menyemangatkan setiap karyawan.
3. *Service Staff Recruitment*
Merekrut karyawan yang sejak awal sudah memiliki budaya melayani yang kuat merupakan fondasi kunci. Oleh karena itu, jiwa melayani menjadi salah satu kriteria utama pemilihan karyawan.
4. *Service Orientation*
Masa-masa orientasi sangat penting bagi tiap karyawan baru. Di masa ini, budaya perusahaan dan atmosfer *care* perusahaan akan mudah diserap dan dijiwai dengan demikian benar-benar memahami *care value* perusahaan.
5. *Service Communication*
Komunikasi layanan dari sebuah perusahaan bisa mengingatkan karyawan akan budaya layanan dari perusahaan tersebut. Komunikasi layanan berfungsi untuk mengedukasi, menginformasikan, menginspirasi, dan memotivasi karyawan.
6. *Service Recognition and Awards*
Recognition dan awards kepada karyawan adalah cara perusahaan mengucapkan “terima kasih” atas komitmen dan kerja keras karyawan

7. *Voice of The Customer*

Suara pelanggan merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam membangun budaya layanan. Melalui berbagai media, perusahaan akan memperoleh input atau masukan yang berguna untuk pengembangan karyawan.

8. *Service Measures and Metrics*

Agar budaya layanan dapat dijaga keberlangsungannya, perlu dilakukan pengukuran terhadap kualitas layanan secara berkala, misalnya melalui survey pelanggan. Dengan demikian, akan didapatkan masukan untuk terus melakukan peningkatan kualitas layanan.

9. *Service Improvements Process*

Hal ini mencakup sejauh mana keluhan dan masukan pelanggan dianalisis dan ditindaklanjuti untuk meningkatkan kualitas layanan. Berbagai isu harus dapat disikapi secara cepat dan dikomunikasikan kepada orang atau divisi terkait.

10. *Service Recovery and Guarantees*

Setiap perusahaan pasti pernah melakukan kegagalan dalam layanan. Namun, yang penting bagi pelanggan, bukan seberapa besar kesalahan yang dilakukan, tetapi sejauh mana perusahaan bersedia memperbaiki kondisi tersebut.

11. *Service Benchmarking*

Benchmarking layanan membantu perusahaan untuk merujuk pada “praktik terbaik” dalam industri. Dengan demikian, perusahaan akan selalu terdorong untuk melakukan peningkatan budaya layanan.

12. *Service Role Models*

Setiap orang adalah role model dalam layanan. Pimpinan, manajer, dan *frontline* staf harus menunjukkan tindakan nyata dalam layanan sehari-hari. Menjadi panutan layanan bukan urusan manajer senior dan para pimpinan saja.

2.3. REFERENSI:

Buku dan Jurnal:

- Hendra Soeprajitno, Sigit Kurniawan, Ign. Eko Adiwalyo, Jaka Perdana, Moh. Darus Salam, Saviq Bachdar. (2015). *I am Marketeers*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jl. Palmerah Barat 29-355 Jakarta.
- Abdullah, F. (2006a). Measuring Service Quality in Higher Education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1): 31-47.
- Anthony, J. (2006). *Six Sigma For Service Processes*. Business Process Management Journal Vol. 12 No. 2.

- Cronin Jr, J. Joseph J., and Steven A. Taylor. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July), pp. 55 – 68.
- Garvin, David A. (1984). “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?,” *Sloan Management Review*, 26 (Fall), 25-43.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Market Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18. No. 4, pp. 36-44.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, and Leonard I. Berry. (1988). SERVQUAL A Multi- item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 65 (1) : 12 – 36
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml, and Leonard I. Berry. (1988). SERVQUAL A Multi- item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 65 (1) : 12 – 36
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- Ramasubramanian. (2012). *Six Sigma in Educational Institutions*. International Journal of Engineering Practical Research IJEPR Volume 1, Issue 1, (p.1-5).
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L., 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York, NY.

Web:

<https://gintong.me/2015/11/30/warisan-servqual-dari-parasuraman-zeithami-dan-berry/>

<http://ciputrauceo.net/blog/2016/2/18/kualitas-pelayanan-dimensi-dan-cara-mengukurnya>

<https://tesisdisertasi.blogspot.com/2010/07/dimensi-kualitas-pelayanan.html>

Bab 3

PENTINGNYA SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (SOCB)

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pengertian SOCB
2. Menguraikan dimensi dari SOCB
3. Menjelaskan arti pentingnya SOCB bagi organisasi
4. Menjelaskan arti pentingnya SOCB bagi pelanggan/nasabah
5. Menjelaskan arti pentingnya SOCB bagi karyawan

3.1. PENGERTIAN SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB).

Bank sebagai suatu organisasi melakukan berbagai cara untuk tetap unggul diantara kompetitor, salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki, yaitu mendorong karyawannya agar berkinerja unggul dalam melayani nasabah dengan memberikan layanan melebihi apa yang diharapkan nasabah. Implementasi kualitas layanan yang dikelola dengan baik dapat menjadi keunggulan kompetitif Bank dan dapat menimbulkan kepuasan serta loyalitas pelanggan. Selain kualitas layanan, yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas nasabah adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Organ (2006), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela untuk mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi, namun tidak disertai dengan sistem penghargaan formal. Cerminan adanya OCB nampak dari munculnya perilaku positif dan produktif karyawan, dengan adanya aktivitas peran yang lebih dari apa yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku kerja positif dari karyawan tersebut semata-mata hanya untuk kepentingan organisasi guna mencapai tujuannya. Kontribusi ekstra dari karyawan nampak seperti misalnya melayani nasabah tidak hanya pada

jam kerja, bersedia melaksanakan tugas di luar hari dan jam kerja rutin tanpa mengharap imbalan, dan mempromosikan bank pada pihak lain yang dipertimbangkan membawa manfaat buat bank.

Konsep tentang OCB tidak hanya dikaji dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia atau Perilaku Organisasi, tetapi juga di Pemasaran, khususnya pada Perilaku Konsumen. Kumar (2014) dalam penelitiannya yang terkait dengan perilaku konsumen, menjelaskan bahwa adanya OCB karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dari perspektif pemasaran, OCB merupakan aspek khusus yang mendukung pemasaran bidang jasa (Sabiote, 2005) dan berperan dalam meningkatkan layanan kepada pelanggan (Kumar, 2014). Perilaku layanan karyawan yang melebihi harapan atau melewati *standard* layanan dari perusahaan tentu saja akan dapat menimbulkan kepuasan pelanggan. Menurut Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao (2016), perilaku positif di tempat kerja yang dilakukan oleh karyawan melebihi peran dan fungsinya, dan berorientasi pada pelanggan disebut sebagai *Service-oriented OCB* (SOCB). Karyawan berupaya untuk memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan, sehingga karyawan melakukan aktivitas layanan bukan hanya karena tugasnya, tetapi untuk menjamin bahwa pelanggan bukan hanya puas, tetapi pada level sangat puas.

Adanya SOCB yang dilakukan oleh karyawan akan mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas layanan yang diberikan oleh Bank. Hasil penelitian dari Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao (2016) menyimpulkan bahwa SOCB secara positif mempengaruhi persepsi pelanggan atas kualitas layanan yang diberikan oleh Bank. Demikian juga menurut Jain, Malhotra dan Guan (2012), perilaku diluar peran yang penting bagi proses layanan jasa adalah *Service Oriented Citizenship Behavior* (SOCB). SOCB tidak hanya memberikan kontribusi pada pengelolaan hubungan antara bank dengan nasabah, tetapi juga membentuk persepsi nasabah tentang kualitas layanan prima yang pada akhirnya dapat menimbulkan loyalitas nasabah. Oleh karena itu penting bagi jasa di bidang Perbankan untuk mulai memperhatikan pembentukan dan pengembangan SOCB pada karyawan, khususnya bagi karyawan yang langsung berhadapan dan berinteraksi langsung dengan nasabah dan langsung memberikan dampak pada kepuasan nasabah.

Kepuasan dan kesediaan nasabah untuk bertransaksi kembali dengan perusahaan ditentukan oleh perilaku layanan dari karyawan yang melakukan kontak langsung dengan nasabah. SOCB tidak hanya penting pada implementasi layanan di Perbankan saja, tetapi juga bidang jasa yang lainnya. SOCB juga berhubungan dengan efektivitas perusahaan asuransi, farmasi, dan restoran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumar (2014) menyimpulkan bahwa OCB memberikan kontribusi sebesar sembilan belas persen pada kuantitas kinerja, delapan belas persen pada kualitas kerja, dua puluh lima persen pada indikator efisiensi keuangan dan

yang tertinggi sebesar tiga puluh delapan persen pada indikator layanan pelanggan yang terkait dengan kepuasan pelanggan dan keluhan pelanggan.

Hal tersebut yang mendasari mengapa SOCB menjadi bagian penting dalam proses layanan kepada nasabah, karena adanya SOCB akan mempengaruhi persepsi nasabah mengenai kualitas layanan dari perusahaan. Persepsi positif mengenai kualitas layanan akan menimbulkan persepsi mengenai kualitas karyawan yang melakukan nasabah. Ketika nasabah berinteraksi dengan karyawan, maka nasabah akan menilai, memonitor perilaku-perilaku karyawan yang membawa manfaat dan memiliki nilai kepuasan bagi nasabah, seperti memberikan solusi dari permasalahan dan menyelesaikan setiap keluhan dengan baik. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa program layanan kepada nasabah merupakan aktivitas wajib yang dilakukan bank sebagai upaya memberikan layanan terbaik, sehingga nasabah dapat merasa nyaman untuk melakukan transaksi dan pada akhirnya nasabah loyal terhadap bank. Hal tersebut menjelaskan bahwa pembentukan dan pengembangan SOCB merupakan proses yang tidak bisa ditawar lagi dalam organisasi yang berorientasi pada layanan, dan pengelola SDM menjadi unit kerja yang paling terkait dan bertanggung jawab untuk menyusun program pengembangan SOCB tersebut. Pengembangan SOCB akan lebih baik dilakukan jika disertai dengan adanya pemahaman dan perhatian pada dimensi-dimensi dari SOCB.

3.2. DIMENSI SOCB

Pemahaman tentang pentingnya SOCB sebagai bagian yang melekat pada proses layanan kepada Nasabah tentu saja tidak terlepas pula dari pentingnya pemahaman tentang dimensi SOCB, sehingga rancangan untuk pengembangan SOCB pada karyawan bisa optimal dengan memfokuskan pada masing-masing dimensi.

Penelitian dari Jain, *et al.* (2014) menyimpulkan adanya tiga dimensi dari SOCB yang dapat membentuk loyalitas pelanggan yaitu loyalitas karyawan, penyampaian layanan dan partisipasi aktif dalam layanan. Penelitian tentang OCB dari perspektif pelanggan dilakukan juga oleh Sabiote dan Roman (2005) dengan mengembangkan instrumen OCB dari perspektif pelanggan atau SOCB. Dimensi dalam instrumen tersebut meliputi dimensi *customer facilitation*, *organizational involvement*, dan *sportsmanship*. Karyawan bank yang memiliki SOCB sangat penting untuk membangun citra layanan yang baik dari Bank tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang ditugaskan pada bagian layanan nasabah (*Customer Service Unit*) harus memiliki perhatian secara khusus pada orientasi layanan saat menghadapi nasabah dengan menampilkan *customer facilitation* yaitu perilaku yang berorientasi pada nasabah dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, seperti memberikan pelayanan ekstra tidak hanya pada nasabah premium tetapi pada semua nasabah, memberikan alternatif solusi yang menarik meskipun harus mengeluarkan

usaha ekstra untuk melakukan hal tersebut dan memahami situasi yang dihadapi oleh nasabah serta melayani dengan penuh antusias dan semangat. Selain itu juga diperlukan adanya perilaku yang menunjukkan *organizational involvement*, yang menggambarkan adanya identifikasi dan kepatuhan pada organisasi, seperti mempromosikan bank pada pihak luar, menjaga sikap positif, dan secara aktif menjaga nama baik bank. *Sportmanship* harus juga merupakan perilaku yang ditampilkan oleh karyawan bank, yaitu menunjukkan adanya kesediaan untuk bertoleransi pada situasi yang menimbulkan ketidaknyamanan tanpa mengeluh. Karyawan dapat dikatakan memiliki *sportmanship* ketika menemui situasi internal bank yang tidak nyaman dan karyawan juga terdampak atas situasi tersebut, namun ketika melakukan layanan kepada nasabah, maka ketidaknyamanan yang dirasakan itu bisa dikelola dengan baik agar perilaku layanan yang ditampilkan kepada nasabah tetap dapat menyenangkan nasabah dan membuat nasabah nyaman dengan layanan yang diberikan. Demikian juga ketika menghadapi nasabah yang sulit, banyaknya permintaan layanan yang khusus serta tuntutan layanan yang luar biasa tinggi, maka karyawan tetap bersedia memberikan layanan terbaik tanpa mengeluh dan tidak merasakan hal tersebut sebagai beban.

Dimensi lain dari SOCB dikembangkan oleh Bettencourt, Gwinner and Meuter (2001), Mei-Ling Wang (2009) yang menyebutkan bahwa seorang karyawan yang memiliki SOCB akan tercermin adanya *Loyalty*, seperti bersedia untuk menceritakan kepada orang lain bahwa bank X merupakan tempat kerja yang baik untuk berkarir, mengatakan hal-hal yang baik tentang Bank X kepada orang lain, membentuk citra yang baik tentang bank X, secara aktif mempromosikan produk dan jasa bank X, mendorong teman dan keluarga untuk menggunakan produk/jasa bank X. Ciri yang lain dari karyawan yang memiliki SOCB tinggi adalah nampaknya *Service Delivery* yaitu memberikan layanan kepada nasabah dengan perhatian yang luar biasa, mempromosikan bank X kepada nasabah secara cermat sesuai ketentuan layanan, memenuhi layanan sesuai permintaan nasabah secara cepat, menindaklanjuti permasalahan yang dialami nasabah secara cepat, melaksanakan tugas dengan sedikit kesalahan, bersikap positif, sopan santun dalam melayani nasabah dan menunjukkan pula sikap yang menghargai nasabah. Kesediaan untuk *Participation* juga merupakan dimensi penting dari SOCB, yang ditunjukkan dengan adanya kesediaan untuk mendorong rekan kerja, secara aktif memberikan saran/usulan perbaikan/ peningkatan layanan kepada nasabah, memberikan ide untuk kepentingan promosi kepada nasabah, ide tentang cara berkomunikasi dengan nasabah dan bagaimana mempromosikan produk dan jasa bank kepada nasabah, membuat usulan konstruktif untuk perbaikan layanan, membantu rekan kerja dengan memberikan saran solusi kreatif untuk menyelesaikan permasalahan nasabah dan untuk memahami dengan baik tentang pengetahuan produk dan layanan bank, bersedia membawa pulang brosur bank X untuk dibagikan kepada

keluarga, rekan dan kerabat sebagai bahan promosi untuk meningkatkan jumlah nasabah atau transaksi dari jasa bank dimana karyawan bekerja.

Ciri adanya SOCB tinggi pada karyawan juga tercermin dari *Service Orientation* dimana karyawan menunjukkan rasa senang untuk melayani nasabah, bahkan bagi karyawan, pekerjaan terbaik adalah saat terlibat untuk melayani dan membantu nasabah dalam menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan bank serta dapat memotivasi dirinya untuk merasa bangga atas upaya yang telah dilakukan karena telah memberikan layanan yang terbaik kepada nasabah dan menganggap bahwa melayani nasabah bukan merupakan beban. Selain itu, karyawan menunjukkan ketrampilannya untuk dapat bergaul dengan nasabah secara baik.

Payne and Weber (2006) menjelaskan bahwa altruisme juga merupakan ciri dari adanya SOCB. Altruisme pada karyawan bank nampak dalam perilaku layanan untuk membantu nasabah, yaitu tidak merasa keberatan ketika harus menggunakan jam istirahat untuk melayani nasabah, bersedia datang lebih awal ketika ada nasabah yang memerlukan layanan sebelum jam kerja dimulai, bersedia pulang lebih lambat ketika ada nasabah yang memerlukan layanan setelah jam kerja berakhir, menunjukkan kesediaan untuk melayani nasabah saat hari libur, berupaya menyempatkan untuk melayani nasabah dengan baik meskipun jadwal kerja padat dan tidak ada janji bertemu sebelumnya. Seigyong, Bulent and Yeon (2014) mendeskripsikan *Altruisme* sebagai dimensi SOCB yang mencerminkan kesediaan karyawan untuk memenuhi tugas layanan nasabah jauh melebihi standard layanan untuk memuaskan nasabah, dan secara sukarela memberikan bantuan layanan kepada nasabah melebihi yang disyaratkan serta membantu nasabah mengatasi masalahnya jauh diatas harapan nasabah

M.A Farrell and E.Oczkowski (2009) menjelaskan tentang dimensi SOCB dari sudut pandang lain, yaitu adanya kebutuhan karyawan untuk memberikan layanan. Hal ini dapat dipahami bahwa setiap manusia memiliki beragam kebutuhan, termasuk kebutuhan untuk membangun dan saling berhubungan dengan orang lain. Adanya kebutuhan ini, dalam implementasi perilaku kerja produktif di bank, akan tercermin dari adanya kebutuhan untuk memperhatikan nasabah, keinginan untuk mengetahui kebutuhan nasabah, kebutuhan menyampaikan layanan, dan kebutuhan untuk menjalin hubungan personal. Karyawan bank yang memiliki kebutuhan untuk memperhatikan nasabah maka akan tercermin dari perilaku layanannya yang merasa senang ketika dapat memberikan perhatian lebih kepada nasabah, berupaya untuk membuat nasabah merasa sebagai satu-satunya nasabah, setiap permasalahan nasabah merupakan bagian penting dari hal yang harus diselesaikan, berusaha memberikan perhatian kepada masing-masing nasabah secara personal. Adanya keinginan dari karyawan bank untuk mengetahui kebutuhan nasabah akan mengarahkan pada upaya untuk mengidentifikasi, mengetahui kebutuhan nasabah sebelum nasabah menyampaikan apa sebenarnya kebutuhan layanan yang diharapkan dari bank X serta mengantisipasi kebutuhan

nasabah, berupaya untuk membaca dan memahami bahasa tubuh nasabah untuk mengetahui kebutuhan layanan dari nasabah. Selanjutnya adanya kebutuhan menyampaikan layanan juga menjadi bagian dimensi yang penting dari SOCB ini, yaitu merasa yakin dapat memberikan layanan yang terbaik, merasa senang ketika melayani nasabah dengan tepat waktu, merasa puas ketika dapat memberikan layanan kepada nasabah secara tepat. Ciri karyawan yang memiliki SOCB yang tinggi juga dapat dilihat dari adanya kebutuhan untuk menjalin hubungan personal dengan adanya upaya untuk mengingat nama-nama nasabah dan memahami tentang nasabah secara personal.

Pengkategorian dimensi SOCB yang lain dikemukakan oleh X.Deng, Tawei & Robert (2015), yang menjelaskan tentang dimensi *Education*, *Anticipation*, *Personalization-Business* dan *Personalization-Technology*. *Education OCB*, yaitu memberikan penjelasan kepada nasabah (mendidikasi *nasabah*) tentang hak nasabah dalam layanan, sedangkan *Anticipation OCB* adalah menawarkan alternatif layanan jika ada kendala dalam layanan utama, *Justification OCB* merupakan perilaku menawarkan informasi tambahan untuk menyelesaikan permasalahan layanan. Dimensi yang lain yaitu *Personalization-Business OCB* yaitu memberikan solusi permasalahan khusus yang hanya berlaku secara personal untuk nasabah tertentu dan *Personalization-Technology OCB*, dimana karyawan memberikan solusi permasalahan terkait dengan teknologi khusus yang hanya berlaku untuk nasabah tertentu.

3.3. PENTINGNYA SOCB

3.3.1. Pentingnya SOCB Bagi Organisasi

Keberhasilan Bank dalam menjaga keberlangsungan operasionalnya salah satunya ditentukan oleh SOCB. SOCB merupakan perilaku produktif yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela dan perilaku tersebut berorientasi pada layanan kepada nasabah. SOCB penting dikembangkan di organisasi karena memiliki karyawan dengan SOCB yang tinggi akan mendukung efektivitas organisasi. Pekerjaan pada bidang layanan merupakan salah satu bidang pekerjaan yang menuntut adanya keterikatan kerja yang tinggi dari anggota organisasinya (Sardar, 2011). Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi akan dapat menampilkan SOCB dalam aktivitas kerja sehari-hari, mengalokasikan sumberdaya di Bank secara baik dan perilaku karyawan yang berorientasi pada kepentingan nasabah tersebut akan dapat menjaga kepuasan nasabah.

Tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dengan adanya SOCB, karena dengan perilaku kerja positif yang berorientasi layanan tersebut, akan dapat meningkatkan produktivitas anggota organisasi dalam layanan kepada pelanggan, meningkatkan produktivitas manajerial,

orientasi pada penggunaan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, mengurangi penggunaan sumber daya langka, serta sebagai sarana yang efektif untuk aktivitas koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja, serta meningkatkan kemampuan adaptasi karena adanya perubahan lingkungan (Peng & Chiu, 2010).

SOCB membawa manfaat untuk bank karena adanya SOCB akan dapat membentuk persepsi positif tentang kualitas layanan prima yang diberikan oleh bank kepada nasabahnya, yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan nasabah dan dapat meningkatkan kinerja bank. Karyawan yang memiliki SOCB menunjukkan pula bahwa karyawan telah memiliki kesesuaian nilai atau *value* dengan organisasi. Hal ini berarti bahwa organisasi akan lebih mudah mengarahkan anggota organisasi pada pencapaian tujuan.

Untuk dapat mengetahui apakah karyawan telah melakukan SOCB, maka perlu adanya instrumen dan standar pengukuran SOCB. Standar tersebut dibahas pada bab 8 dalam buku ini.

3.3.2. Pentingnya SOCB Bagi Nasabah

SOCB pada pegawai bank tentu saja memberikan keuntungan pada nasabah. Pegawai bank akan menunjukkan totalitas dalam memberikan layanan kepada nasabah dan hal ini memberikan manfaat yang dirasakan nasabah berupa layanan prima dan terpenuhi atau terselesaikannya secara baik setiap permasalahan layanan yang dihadapi nasabah.

Pentingnya SOCB yang dilakukan oleh karyawan bank akan memberikan kontribusi pada terbentuknya persepsi positif nasabah atas layanan bank mulai dari awal membangun hubungan sampai dengan ketika ada masalah dalam layanan. Adanya persepsi positif dari nasabah atas layanan bank merupakan bentuk kesuksesan layanan karena bisa memenuhi harapan nasabah. Selain itu juga terbentuk komitmen dan loyalitas nasabah, karena layanan yang berbasis SOCB memberikan dampak positif pada citra bank. Adanya kesuksesan dalam layanan dapat menimbulkan kepuasan pada nasabah yang dinyatakan baik secara formal maupun tidak kepada bank atau disampaikan secara informal melalui rekomendasi positif kepada teman dan kerabat. Pengalaman dalam proses pemenuhan layanan akan menjadi sumber bagi timbulnya kepercayaan nasabah atas kredibilitas bank, sehingga dapat meningkatkan kinerja bank.

SOCB pada karyawan akan membawa pengaruh positif pada nasabah, yaitu dapat membangun *Customer Citizenship Behavior (CCB)*. *Customer Citizenship Behavior (CCB)* merupakan perilaku konsumen yang secara sukarela melaksanakan aktivitas diluar perannya sebagai nasabah. Perilaku tersebut yaitu ikut mempromosikan bank, membantu konsumen lainnya mendapatkan layanan yang dibutuhkan, berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan bank, bersedia mengisi kuesioner dari bank, mentaati kebijakan transaksi perbankan diluar

persyaratan minimal, waspada dalam bertransaksi dengan memberikan informasi awal mengenai kebutuhan layanan yang diinginkan. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari kesalahan dalam bertransaksi serta ikut dalam menjaga proses layanan agar tetap sesuai dengan ketentuan perusahaan. CCB bisa muncul jika ada SOCB

2.3.3. Pentingnya SOCB Bagi Karyawan Bank

Terbentuk dan berkembangnya SOCB pada diri karyawan tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi dan nasabah tetapi juga pada karyawan sendiri. SOCB merupakan perilaku produktif sukarela yang timbul karena adanya komitmen dan keterikatan kerja yang kuat pada organisasi. Jika perilaku ini nampak dalam keseharian di lingkungan kerja, dapat memberikan makna bagi individu. Atasan, rekan kerja, bawahan dan nasabah yang merasakan dampak positif dari SOCB akan memberikan apresiasi dan merasakan keberadaan karyawan. Pencapaian kebermaknaan dalam bekerja tentu saja merupakan salah satu tujuan karyawan dalam berkarir. Selain itu, juga menjadi nilai tambah bagi diri karyawan dalam proses penilaian dan evaluasi kinerja anggota organisasi.

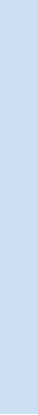
SOCB penting bagi karyawan karena saat menghadapi nasabah dengan berbagai karakter atau tipe nasabah, menyelesaikan berbagai permasalahan yang terkait layanan, karyawan tetap dapat menjalankan dengan baik dan hal tersebut akan memperkaya pengalaman karyawan, mengembangkan kompetensi dalam layanan prima. Peningkatan kompetensi dalam layanan akan dapat mendukung perjalanan dan peningkatan karir karyawan sebagai profesional di bidang Perbankan.

3.4 REFERENSI:

Jurnal dan Buku:

- Auh, Segyong., Menguc, Bulent., and Jung, Yeon Sung. (2014). Unpacking The Relationship Between Empowering Leadership and Service-Oriented Citizenship Behaviors: a Multilevel Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 42:558-570
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- Deng, Xuefei (Nancy) and Wang, Tawei. (2014). Understanding Post-Implementation Support for Enterprise Systems: An Empirical Study of IT Personnel's Customer-Oriented Citizenship behaviors. *Journal of Information Systems*. Vol.28, No.2: 17-39

- Jain, Ajay K, Naresh K. Malhotra, Chong Guan. (2012). Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty. *Psychology and Marketing*, Vol. 29 (12), pp. 1004-1017
- Kumar, YLN. (2014). Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No.1, pp. 17-28
- Mark Anthony Farrell and Edward Oczkowski. (2009). Service worker customer orientation, organisation/job fit and perceived organisational support. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 17, No. pp. 149–167
- Mei-Ling Wang. (2009). Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate. *The Journal of Social Psychology*. Volume 149. [Issue 6](#)
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand oaks, CA: Sage
- Payne Stephanie C., and Webber Sheila Simsarian. (2006). Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 365–378. *Journal of Information Systems*. Fall 2014, Vol. 28, No. 2, pp. 17-39
- Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao. (2016). Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry. *Journal of Applied Sciences.*, 16: 18-24
- Sabiote, Estela Fernandez and Sergio Roman. (2005). Organizational Citizenship Behavior from the Service Customer's Perspective. *International Journal of Market Research*, vol.46 Quarter 3, pp. 317-336
- Wang, Mei-Ling. (2015). Learning Climate and Customer-Oriented Behaviors: the Mediation of Customer Knowledge. *Journal of Managerial Psychology.*, Vol.30, No. 8, 955-969
- Xuefei (Nancy) Deng , Tawei Wang , Robert D. Galliers. (2015). More than providing 'solutions': towards an understanding of customer-oriented citizenship behaviours of IS professionals. *Information System Journal*. Vol. 25. Issue. 3. Pp. 489-530. <https://doi.org/10.1111/isj.12051>



Bab 4

KARAKTERISTIK GENERASI MILENIAL

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan tentang penggolongan generasi milenial
2. Menjelaskan perbedaan generasi
3. Menjelaskan ciri-ciri generasi milenial
4. Menjelaskan karakteristik generasi milenial

4.1. PENGGOLONGAN GENERASI MILENIAL

Sangat menarik jika merangkum pendapat tentang pengelompokan generasi, khususnya yang berhubungan dengan dunia kerja. Riset pertama kali terkait dengan perbedaan generasi dilakukan oleh Manheim pada tahun 1952. Manheim berpendapat bahwa generasi merupakan suatu konstruksi sosial yang didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman sejarah yang sama. Seseorang yang menjadi bagian dari satu generasi, merupakan mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun serta memiliki dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama. Hal yang sama juga dipaparkan oleh Ryder (1965) terkait dengan generasi adalah agregat dari sekelompok individu yang mengalami peristiwa-peristiwa yang sama dalam waktu yang sama pula.

Dalam beberapa literature terungkap bahwa teori tentang perbedaan generasi dipopulerkan oleh Neil Howe dan William Strauss pada tahun 1991. Mereka berdua membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran serta kesamaan kejadian-kejadian sejarah. Penelitian selanjutnya oleh Kupperschmidt pada tahun 2000 memaparkan bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan

tahun kelahiran, usia, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam, masa pertumbuhan mereka.

Siapakah generasi milenial yang sebenarnya? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu ditelusuri dari berbagai referensi yang merupakan hasil dari banyak penelitian dengan mendasarkan pada tahun kelahiran. Orang yang pertama kali mencetuskan istilah milenial adalah William Strauss dan Neil dalam karya mereka dengan judul *Millennials Rising: The Next Great Generation* pada tahun 2000. Istilah milenial ini sebenarnya mereka ciptakan pada tahun 1987 dimana pada saat itu anak-anak yang terlahir pada tahun 1982 memasuki masa pra-sekolah, dimana banyak media menyebutkan bahwa kelompok yang terhubung dalam milenium baru pada saat mereka lulus Sekolah Menengah Atas pada tahun 2000.

Survey *Goldman Sachs Global Investment Research* (2020) mengungkapkan bahwa: dunia yang berbeda, pandangan dunia yang berbeda. Generasi milenial tumbuh dalam masa perubahan yang cepat, memberi mereka serangkaian prioritas dan harapan yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Milenial adalah yang terbesar dalam sejarah dan saat mereka mencapai usia kerja dan menghabiskan waktu yang prima, dampak mereka terhadap perekonomian akan sangat besar. Generasi milenial telah tumbuh dewasa selama masa perubahan teknologi, globalisasi, dan gangguan ekonomi. Itu memberi mereka serangkaian perilaku dan pengalaman yang berbeda dari orang tua mereka. Mereka lebih lambat untuk menikah dan pindah sendiri, dan telah menunjukkan sikap berbeda terhadap kepemilikan yang telah membantu menelurkan apa yang disebut “ekonomi berbagi.”

Mereka juga merupakan generasi pertama dari *digital natives*, dan ketertarikan mereka pada teknologi membantu membentuk cara mereka berbelanja. Mereka terbiasa dengan akses instan ke perbandingan harga, informasi produk, dan ulasan sejawat. Akhirnya, mereka berdedikasi untuk kesehatan, mencurahkan waktu dan uang untuk berolahraga dan makan dengan benar. Gaya hidup aktif mereka memengaruhi tren dalam segala hal mulai dari makanan dan minuman hingga mode. Ini hanyalah beberapa tren yang akan membentuk ekonomi Milenial baru.

Dalam bukunya *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom* (2008), Elwood Carlson menyebutkan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir dalam rentang tahun 1983 sampai dengan tahun 2001.

Merujuk pada *Generation Theory* yang digagas oleh Karl Mannheim tahun 1923, menurutnya generasi milenial adalah generasi yang terlahir antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2000, dimana generasi ini juga sering disebut sebagai generasi Y yang saat itu mulai dikenal karena dipakai oleh editorial koran besar Amerika Serikat pada tahun 1993. Kajian lain tentang teori perbedaan generasi yang dilakukan oleh Putra (2016) memaparkan bahwa banyak peneliti yang mencoba menyimpulkan beberapa teori perbedaan generasi yang didalamnya salah satu adalah generasi milenial. Adapun pendapat para peneliti tersebut terangkum dalam Tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1 Penggolongan Generasi

Sumber	Label				
Tapscott (1988)	-	Baby Boom Generation (1946- 1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13th Generation (1961-1981)	Millineal Generation (1982-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980- 2000)	-
Lancaster & Stillman (2000)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers	Generation Y	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generations X (1965-1977)	Millinials (9181-1999)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965- 1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millinials (1955-present)

Sumber: Theoretical Review; Teori Perbedaan Generasi oleh Yanuar Surya Putra (2016: 125)

Merujuk Tabel 4.1. terdapat 6 peneliti yang berpendapat tentang generasi milenial yang mendasarkan pada rentang waktu kelahiran mereka dan penyebutan nama generasi milenial juga berbeda satu dengan yang lainnya. *Digital Generation* adalah nama yang disematkan oleh Tapscott (1998) kepada generasi yang lahir antara tahun 1976 – 2000. Namun Zemke. *et al* (2000) menyebut generasi yang lahir antara tahun 1980-1999 dengan sebutan *Nexters*. Penyebutan yang berbeda oleh Oblinger (2005), bahwa generasi yang lahir antara tahun 1981-1995 dinamakan Generasi Y/NetGen. Namun yang menarik adalah penyebutan nama Generasi milenial/Generasi Y/Milenial yang sampai sekarang ini populer meskipun rentang kelahiran mereka berbeda-beda. Penyebutan nama yang sama tersebut adalah di paparkan oleh Howe dan Strauss, Lancaster dan Stillman (2002), serta Martin dan Tulgan (2002). Karena komposisi kelompok *baby boomers* mulai berkurang, jika terkait dengan usia produktif dan komposisi angkatan kerja maka jumlah kelompok generasi X dan Y yang mendominasi. Selain itu mulai bangkit generasi yang mulai memasuki angkatan kerja yang disebut dengan generasi Z. Bencsik, Csikos, dan Juhez (2016) menyebutkan Generasi Z didalam kelompok generasi milenial. (Putra, 2016: 130)

Tabel 4.2 Perbedaan Generasi Menurut Benesik, Csikos, dan Juhes

Tahun Lahiran	Nama Generasi
1925-1946	Veteran Generation
1946-1960	Baby boom Generation
1960-1980	X Generation
1980-1995	Y Generation
1995-2010	Z Generation
2010 +	Alfa Generation

Sumber: *Theoretical Review*; Teori Perbedaan Generasi oleh Yanuar Surya Putra (2016:130)

Sezin Baysal Berkup (2014) dalam *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, memaparkan bahwa generasi Y atau generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2001. Generasi milenial adalah populasi yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 2000, pendapat ini dipaparkan oleh Stafford dan Griffis (2008).

Penggolongan generasi khususnya generasi milenial menurut *United States Census Bureau* (2015) adalah mereka yang lahir antara tahun 1982 sampai dengan tahun 2000. Sedangkan penggolongan generasi milenial menurut pendapat *The Millennial Generation Research Review NCF* (2012) sebagai berikut:

Tabel 4.3 Pengelompokan Generasi Menurut National Chamber Foundation (NCF, 2012)

Tahun Lahir	Generasi
1901-1924	<i>GI Generation</i>
1925-1946	<i>Silent Generation</i>
1946-1964	<i>Baby Boom Generation</i>
1965-1979	<i>Generation X</i>
1980-1999	<i>Millennial Generation</i>
2000-	<i>Generation Z</i>

Sumber: *The Millennial Generation Research Review*, NCF (2012)

4.2. CIRI-CIRI GENERASI MILENIAL

Memasuki tahun 2020 generasi milenial merupakan penduduk terbesar usia produktif memegang peranan penting di banyak negara. Karena generasi ini merupakan generasi yang mendominasi maka seharusnya bagaimana memaksimalkan generasi ini dalam memasuki dunia kerja, apalagi disamping generasi milenial juga mereka akan berbaur dengan generasi yang masih ada yang memiliki karakteristik yang sangat berbeda yaitu generasi X, generasi baby

boom dan sedikit generasi veteran, sehingga dibutuhkan adanya pemahaman yang mendalam bagi generasi milenial yang sangat mendominasi dunia kerja.

Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (generasi X, generasi baby boom dan generasi veteran), generasi milenial memiliki karakter yang cukup unik berdasarkan wilayah tempat mereka berdomisili dan kondisi sosial, budaya serta ekonomi. Pembeda dari generasi milenial adalah ditandai oleh meningkatnya penggunaan dan keakraban dalam komunikasi, media, serta teknologi digital. Hal ini dapat dimaklumi mengingat mereka dilahirkan dan berkembang pada masa-masa kemajuan teknologi khususnya teknologi informasi. Ciri-ciri generasi milenial antara lain adalah kreatif, informatif, mempunyai *passion* serta produktif, hal ini karena mereka lebih berteman baik dengan teknologi.

Dalam keseharian mereka selalu tidak jauh dari gadget untuk melakukan aktivitas apapun, baik berkirim pesan singkat, bisnis online, akses situs pendidikan, transaksi keuangan dan perbankan serta memesan jasa transportasi online. Dengan demikian, generasi ini mampu menciptakan berbagai peluang yang baru sejalan dengan perkembangan teknologi yang kian pesat. Generasi milenial memiliki sifat berkomunikasi yang sangat terbuka, mereka dengan mudahnya curhat di media sosial yang merupakan bagian yang sangat familiar dalam aktivitas keseharian mereka. Selain itu mereka lebih terbuka dengan pandangan politik serta ekonomi sehingga generasi ini terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang ada disekelilingnya.

Menurut IDN Times, terdapat 10 (sepuluh) ciri dasar generasi milenial, yaitu:

1. Gampang bosan pada barang yang dibeli
2. *No Gadget No Life*
3. Hobi melakukan pembayaran non-cash
4. Suka dengan yang serba cepat dan instan
5. Memilih pengalaman daripada aset
6. Berbeda perilaku dalam grup satu dan yang lain
7. Jago multitasking
8. Kritis terhadap fenomena sosial
9. Dikit-dikit posting
10. Tapi, bagi millennial '*sharing is cool*'

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Boston Consulting Group (BCG)* bersama University of Berkley tahun 2011 di Amerika Serikat tentang generasi milenial Amerika Serikat adalah sebagai berikut:

1. Minat membaca secara konvensional kini sudah menurun karena Generasi Y lebih memilih membaca lewat *smartphone* mereka

2. Milenial wajib memiliki akun sosial media sebagai alat komunikasi dan pusat informasi
3. Milennial pasti lebih memilih ponsel daripada televisi. Menonton sebuah acara televisi kini sudah tidak lagi menjadi sebuah hiburan karena apapun bisa mereka temukan di telepon genggam
4. Milenial menjadikan keluarga sebagai pusat pertimbangan dan pengambil keputusan mereka.

Mengutip dari liputan 6 (2020) memaparkan bahwa karakter dan pola pikir 5 generasi khususnya generasi milenial adalah:

Generasi milenial atau sering juga disebut generasi Y adalah generasi yang lahir di saat teknologi sedang berkembang pesat. Kehadiran komputer, video games, gadget, dan smartphone yang tersambung dengan kecanggihan internet membuat generasi ini mudah mendapatkan informasi secara cepat dan sebagainya.

Dengan pendidikan yang lebih baik dibandingkan generasi sebelumnya, generasi ini bisa dikatakan penuh ide-ide visioner, inovatif untuk melahirkan pengetahuan dan penguasaan IPTEK. Mereka cenderung ambisius dalam bekerja. Di samping kerja kantoran, sebagian juga membuka bisnis sendiri untuk menuju kesuksesan. Mereka memiliki jiwa entrepreneur yang tinggi.

Keseimbangan gaya hidup dan pekerjaan menjadi hal yang paling penting bagi mereka Generasi Y. Karenanya, mereka cenderung mencari pekerjaan yang dapat menunjang gaya hidup. Jika tidak, mereka cenderung berhenti dari pekerjaan tersebut.

Karena terlahir di era globalisasi, generasi milenial cenderung bersifat konsumtif. Mereka banyak menghabiskan uang yang dimiliki untuk membeli gadget keluaran terbaru, membeli kendaraan, jalan-jalan dan kuliner. Namun, mereka mulai sadar akan pentingnya properti untuk keluarga, oleh karena itu banyak juga dari mereka yang mengambil KPR atau KTA untuk rumah maupun apartemen.

5. Karakteristik Generasi Milenial

Mengutip pendapat Gallup (2016), dalam aspek bekerja para milenials memiliki karakteristik yang jauh berbeda jika dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, antara lain adalah:

1. Para milenial bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicita-citakan sebelumnya)
2. Milenial tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih milenial inginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, *skill* baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya).
3. Milenial tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol.

4. Milenial tidak menginginkan *review* tahunan, milenial menginginkan *on going conversation*.
5. Milenial tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, milenials lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya.
6. Bagi milenial, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh Ericsson kepada 4.000 responden yang tersebar di 24 negara dunia pada tahun 2016. Terdapat 10 tren memerlukan perhatian khusus terhadap perilaku generasi milenial, beberapa diantaranya adalah.

1. Produk teknologi akan mengikuti gaya hidup masyarakat millennial. Sebab, pergeseran perilaku turut berubah beriringan dengan teknologi. “Produk teknologi baru akan muncul sebagai akomodasi perubahan teknologi. Salah satunya, perilaku *Streaming Native* yang kini kian populer. Ericsson mencatat, hingga 2011 silam hanya ada sekitar tujuh persen remaja berusia 16 - 19 tahun yang menonton video melalui *Youtube*.
2. Rata-rata generasi milenial menghabiskan waktu di depan layar perangkat mobile sekitar tiga jam sehari. Angka tersebut melambung empat tahun kemudian menjadi 20 persen. Waktu yang dialokasikan untuk menonton streaming juga meningkat tiga kali lipat. Fakta tersebut membuktikan, perilaku generasi millennial sudah tak bisa dilepaskan dari menonton video secara daring.
3. Teknologi juga membuat para generasi internet milenial mengandalkan media sosial sebagai tempat mendapatkan informasi. Saat ini, media sosial telah menjadi platform pelaporan dan sumber berita utama bagi masyarakat. Tren tersebut sudah terbukti disepanjang 2016 melalui beberapa peristiwa penting, seperti aksi teror bom. Masyarakat benar-benar mengandalkan media sosial untuk mendapatkan informasi terkini dari sebuah peristiwa.
4. Pergeseran perilaku belanja para generasi internet. Penelitian dilakukan berdasar penetrasi internet di beberapa negara. Nielsen melakukan riset terhadap 30 ribu responden yang memiliki akses internet memadai. Responden tersebut berasal dari 60 negara di Asia Pasifik, Eropa, Amerika Latin dan Utara, serta Timur Tengah. Studi tersebut menggambarkan perilaku generasi akrab internet ini memilih jalur daring untuk meneliti dan membeli beragam produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Nielsen mencatat, pertumbuhan penetrasi perangkat mobile di kota-kota besar Indonesia mencapai 88 persen.
5. Kepemilikan perangkat mobile menjadi salah satu faktor paling signifikan terhadap perilaku belanja daring. Berdasarkan riset Nielsen tersebut, Indonesia memiliki peringkat teratas secara global dalam hal penggunaan ponsel pintar untuk belanja daring. Sebanyak 61 persen konsumen memilih berbelanja menggunakan ponsel pintar, dan 38 persen

lainnya memilih tablet atau perangkat mobile lain. Sementara, 58 persen konsumen lebih memilih menggunakan komputer.

6. Gaya hidup yang berbahaya lekat dengan dunia maya, memiliki pengetahuan tinggi dalam menggunakan platform dan perangkat mobile, ternyata melahirkan titik lemah bagi para generasi internet. Titik lemah tersebut berdampak buruk terhadap keamanan generasi millennial di dunia maya. Tiga negara Asia Tenggara, di antaranya Malaysia, Singapura, dan Indonesia. Penelitian berlangsung pada 14 September sampai 6 Oktober 2016. Sampel di Indonesia melibatkan lebih dari seribu pengguna berusia 18 tahun ke atas yang dipilih secara random. “Generasi millennial secara mengejutkan menunjukkan kebiasaan keamanan daring yang mengendur. Riset Norton ini lebih menjelaskan mengenai perilaku generasi millennial dalam mengamankan perangkat mobile pribadinya. Sebenarnya, penelitian menyebutkan, pengguna makin menyadari kebutuhan perlindungan perangkat, terutama dalam melindungi informasi pribadi.

Mengutip dari forbes.com ada 8 karakteristik milenial yang mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan atau *Support Sustainable Development Goals* (SDGs).

1. *Socially Conscious*.- Kesadaran sosial milenial adalah bagian dari kehidupan kerja mereka karena mereka telah tumbuh dengan internet dan media sosial.
2. *Technology-based*. Milenium tumbuh dalam lingkungan elektronik dan online yang menciptakan keinginan mereka untuk memperoleh keterampilan baru. Mereka mahir menggunakan smartphone, laptop, dan gadget teknologi lainnya untuk membantu melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Generasi ini telah menempatkan prioritas di internet dan ponsel sehingga mereka tidak dapat membayangkan dunia tanpa perangkat ini.
3. *Ethnically Diverse and Optimistic*. Generasi milenium terdiri dari generasi yang paling beragam secara etnis. Mereka terhubung melalui penggunaan aplikasi seluler dan situs web media sosial. Mereka optimis tentang masa depan yang berkelanjutan karena mereka adalah generasi digital yang percaya pada teknologi. Mereka mengembangkan persahabatan dengan orang-orang di semua ras, etnis, dan gender. Mereka tidak malu mendukung keberagaman dan inklusi di semua tingkat kehidupan.
4. *Embrace Experiences and Ethical Spending*. Sifat dan Kepribadian digital memamerkan pengalaman mereka, seperti bepergian, bekerja sebagai nomaden digital, berpartisipasi dalam program pertukaran universitas, dan bekerja di negara-negara asing, di antara usaha-usaha lainnya.
5. *Educated and Knowledgeable*. Milenium digambarkan sebagai generasi yang paling terdidik dan berpengetahuan luas dalam sejarah. Mereka memiliki akses ke pendidikan tinggi, dan mereka termotivasi untuk belajar.

6. *Health Conscious*. Milenium lebih suka makanan sehat daripada makanan cepat saji. Sebanyak 8 dari setiap 10 milenium percaya bahwa makan sehat adalah kunci umur panjang dan kesejahteraan. Milenium menggunakan teknologi yang dikembangkan untuk mengurangi risiko penyakit dan masalah kesehatan lainnya yang berkaitan dengan penuaan. Penggunaan program kecerdasan buatan mengubah layanan kesehatan di seluruh dunia menjadi layanan yang dapat diukur. Generasi Millennial telah disebut sebagai generasi yang paling sadar akan kesehatan karena akses mereka ke informasi kesehatan online.
7. *Financially Conscious*. Generasi Millennial mendapat penghasilan 20% lebih sedikit daripada orang tua mereka. Tingkat kepemilikan properti mereka lebih rendah daripada baby boomer, dan pendapatan mereka yang rendah memaksa mereka untuk menyewa properti alih-alih memilikinya. Mereka lebih suka layanan “berbagi ekonomi” seperti menyewa mobil daripada membelinya. Untuk mengimbangi pendapatan rendah mereka, sejumlah milenium yang baik fokus membangun tabungan mereka.
8. *Spiritually Conscious*. Semangat kesetaraan dan berhubungan kembali yang bertujuan menyelamatkan planet ini berasal dari kesadaran spiritual kaum milenium.

4.3. REFERENSI:

Buku dan Jurnal:

- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*, ©Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016, April). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. *In ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016* (p.42). Academic Conferences and publishing limited.
- Carlson, Elwood. (2008). The Lucky Few. Between the Greatest Generation and Baby Boom. *Springer*. p.29. ISBN 978-1402085406
- Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational employees: Strategies for effective management*. *Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 24(19), 276-322–24.
- Oblinger, Diana; Oblinger, James L.; and Lippincott, Joan K., “Educating the Net Generation” (2005). *Brockport Bookshelf*. 272. <https://digitalcommons.brockport.edu/bookshelf/272>

- Putra, Yanuar Surya. 2016.” Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi”. *Among Makarti*. Vol. 9 No. 18. <http://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewFile/142/133>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), pp. 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Sezin Baysal Berkup. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 15 No. 19. p.219-229
- Stafford, D. E., & Griffis, H. S. (2008). *A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications*. In D. E. Stafford, & H. S. Griffis, A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications (p. 1). Arlington: CNA Corporation
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Co.
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Hill
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association

Web:

- <https://www.idntimes.com/life/inspiration/sinta-wijayanti-d/10-ciri-dasar-generasi-millennial-c1c2/10>
- <https://www.kominfo.go.id/content/detail/8566/mengenal-generasi-millennial/0/sorotan-media>
- https://kompas.id/baca/adv_post/penggunaan-smartphone-di-genggaman-generasi-millennial/
- <https://www.forbes.com/sites/margueritacheng/2019/06/19/8-characteristics-of-millennials-that-support-sustainable-development-goals-sdgs/#3a76db3229b7>
- <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- <https://www.liputan6.com/lifestyle/read/3677417/kenali-karakter-dan-pola-pikir-5-generasi-ini-agar-semakin-bijak>

5.1. TANTANGAN LAYANAN PERBANKAN

MASALAH DALAM LAYANAN PERBANKAN

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan tantangan layanan perbankan
2. Menjelaskan kelemahan dalam layanan perbankan.
3. Menjelaskan layanan perbankan dan hubungannya dengan sumber daya manusia
4. Menjelaskan model kesenjangan kualitas layanan.

Masalah Layanan pelanggan merupakan faktor terpenting dalam memutuskan apakah pelanggan akan tetap menjadi nasabah atau beralih ke bank lain. Penelitian membuktikan bahwa sebanyak 89% pelanggan dapat beralih penyedia layanan lain setelah mereka mengalami pengalaman buruk. Dengan demikian aspek ini menunjukkan betapa pentingnya menawarkan layanan pelanggan yang baik jika ingin mempertahankan nasabah. Dalam praktiknya, bank masih menghadapi banyak tantangan dalam melayani nasabahnya sehari-hari. Oleh sebab itu jika bank gagal memenuhi standar layanan dan harapan nasabah, mereka mungkin beralih ke bank yang lain dan selain itu, mereka juga mungkin berbagi (WOM dan E-WOM) pengalaman buruk dengan teman dan keluarga.

Berikut ini beberapa tantangan terbesar layanan nasabah yang dihadapi bank dan bagaimana solusi mengatasinya.

1. Tidak Mampu Memberikan Pengalaman yang Dipersonalisasi

Hampir semua orang melihat bank sebagai entitas besar non-manusia yang tidak peduli dengan masalah individu nasabah mereka. Disisi lain staf mungkin masih mengenal sebagian besar pelanggan tetap dengan nama dan memberikan layanan yang dipersonalisasi melalui saluran online dan mobile banking, namun menemui banyak tantangan.

Aplikasi perbankan online dan seluler dari sebagian besar bank, sampai batas tertentu, terstandarisasi dan seperti mesin. Misalnya untuk pertanyaan yang sederhana seperti “apakah saya memenuhi syarat untuk mendapatkan pinjaman pribadi?”, Anda mendapatkan panduan sumber daya lengkap tentang cara mengetahuinya, bukannya mendapatkan jawaban langsung, sementara kebanyakan orang saat ini tidak sabar dan sangat mengharapkan jawaban langsung untuk pertanyaan semacam itu. Solusinya adalah bank perlu menggabungkan personalisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan dan preferensi spesifik dari setiap nasabah. Memanfaatkan beberapa bentuk kecerdasan buatan (AI) atau pembelajaran mesin di situs web dan aplikasi seluler dapat membantu bank memberikan pengalaman yang dipersonalisasi. Layanan percakapan kecerdasan buatan (AI) merupakan cara termudah untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan dapat berevolusi dan tumbuh dengan setiap interaksi.

Penelitian yang dilakukan oleh *Accenture Strategy* menemukan bahwa 48% orang menginginkan perlakuan khusus karena menjadi nasabah setia. Oleh sebab itu tidak hanya terbatas mengetahui nama nasabah dan memberikan saran yang disesuaikan, namun nasabah juga ingin dihargai karena loyal kepada bank. Tingkat personalisasi ini dapat dicapai dengan memulai program loyalitas yang memberikan penghargaan kepada nasabah atas tindakan tertentu dan hubungan mereka dengan bank.

2. Gagal Saat Mengatasi Masalah Pelanggan

Salah satu tantangan terbesar bank pada layanan nasabah adalah ketika para staff eksekutif bidang layanan tidak dapat menyelesaikan masalah. Tidak seperti kebanyakan bisnis B2C, masalah nasabah di perbankan tidak selalu sederhana. Nasabah mungkin menghadapi berbagai macam masalah, yang mencakup masalah sederhana dan kompleks.

Staff eksekutif bidang layanan pelanggan sering kali menghadapi banyak permintaan namun mereka gagal memberikan perhatian yang diperlukan kepada setiap nasabah. Kondisi seperti ini sering kali mengarah pada pengalaman buruk dan bahkan mungkin menyebabkan nasabah beralih ke bank lain.

Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah, menggunakan solusi otomatis seperti chatbot yang dapat menangani semua pertanyaan sederhana. Dengan chatbot semua permintaan sederhana pelanggan akan tertangani dan tentunya dapat mengurangi beban karyawan. Pada akhirnya akan memberi karyawan bank waktu untuk menangani pertanyaan yang lebih kompleks.

Dengan memprioritaskan permintaan layanan nasabah dalam urutan kerumitan dapat sangat membantu dalam meningkatkan pengalaman nasabah dengan bank. Dengan

demikian, nasabah yang bahagia kemungkinan besar akan tetap setia kepada bank, yang juga akan membantu bank meningkatkan tingkat retensi.

3. Pengiriman Layanan Lambat dan Waktu Tunggu yang Lama

Tantangan layanan nasabah lainnya adalah lamanya waktu layanan. Sebagian besar bank mengandalkan tim pendukung layanan nasabah untuk memenuhi permintaan dan penyelesaian masalah nasabah.

Bagi staff pemula mungkin ini tidak masalah karena tidak mendapatkan permintaan yang banyak, tetapi untuk sebagian besar bank, hampir tidak mungkin untuk menyelesaikan setiap permintaan nasabah secara instan.

Sebagai contoh ketika pelanggan menelepon nomor layanan pelanggan bank, mereka harus mengantri untuk dapat berbicara dengan seorang eksekutif, terkadang para eksekutif perlu mengalihkan panggilan nasabah ke beberapa departemen khusus yang dapat menangani pertanyaan dengan lebih baik.

Keterlambatan dalam layanan nasabah ini dapat menyebabkan pengalaman yang tidak menyenangkan bagi banyak nasabah dan sebagian besar nasabah tidak akan memberi kesempatan lagi setelah mereka mendapatkan pengalaman yang buruk.

Solusi untuk menghindari kehilangan nasabah karena layanan nasabah yang lambat atau buruk, bank harus menggunakan teknologi untuk mempercepat prosesnya. Asisten perbankan digital atau chatbot dapat menangani sebagian besar pertanyaan nasabah. Dengan demikian akan membebaskan waktu bagi para staff eksekutif bidang layanan pelanggan untuk menangani masalah kompleks secara efektif karena mereka tidak lagi perlu menjawab pertanyaan yang berulang dan biasa yang dapat dijawab oleh chatbot.

4. Saluran Terbatas dan Strategi Terpisah

Jika tantangan yang disebutkan pada bagian terdahulu itu terjadi dan dialami oleh nasabah itu berarti nasabah mendapatkan pengalaman yang buruk. Nasabah saat ini dimanja oleh banyak pilihan dan tidak dipusingkan dengan berpikir dua kali sebelum beralih ke bank yang lain. Nasabah sangat mengharapkan layanan berkualitas tinggi setiap kali mereka berinteraksi dengan bank melalui saluran apa pun.

Oleh sebab itu, menjadi penting bagi sebuah bank untuk memberikan pengalaman nasabah yang luar biasa melalui semua saluran dan dalam semua hal untuk membuat nasabah puas. Dengan demikian bank perlu memberikan pengalaman yang baik dan segera menyelesaikan masalah mereka, terlepas dari saluran mana nasabah menjangkau layanan bank.

5. Retensi Pelanggan Rendah

Pada paparan sebelumnya disebutkan, nasabah dapat beralih ke bank lain jika mereka tidak mendapatkan tingkat layanan yang diharapkan. Faktanya, kebanyakan orang lebih cenderung meninggalkan bank karena layanan yang buruk daripada produk yang buruk. Itulah mengapa sangat penting bagi bank untuk memenuhi harapan mereka jika bank tidak ingin kehilangan mereka.

Seperti yang kita ketahui bahwa pelanggan yang setia lebih menguntungkan untuk bisnis apa pun dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada membutuhkan biaya lebih sedikit daripada mendapatkan pelanggan yang baru. Hal yang sama juga berlaku untuk bank.

Dengan demikian jika ingin mempertahankan bisnis yang menguntungkan dalam jangka panjang, bank harus fokus pada retensi nasabah. Memberikan layanan nasabah yang baik sangat penting untuk mencapai itu.

5.1. KELEMAHAN DALAM LAYANAN PERBANKAN (CASE STUDI VERSI OJK)

Pelayanan yang bermutu dapat memberikan kepuasan kepada para nasabah dengan standar yang telah ditentukan. Namun demikian data yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat sebanyak 53 persen atau sekitar 1.900 pengaduan nasabah terkait layanan perbankan. Secara statistik sejak beroperasi pada 2013, OJK sudah menangani 3.832 pengaduan dan telah diselesaikan sebesar 93,72 persen. “(Pengaduan soal) perbankan itu 53 persen, akumulasi dari Januari 2013 sampai Juli 2016,”.

Pengaduan soal perbankan sebagian besar terkait masalah restrukturisasi kredit yakni kredit yang menunjukkan gejala tidak lancar kemudian direstrukturisasi di situ kemudian muncul komplain. Selain itu juga yang masih terkait dengan restrukturisasi adalah soal barang jaminan, itu yang paling banyak. Sedangkan berikutnya banyak terkait APMK (alat pembayaran menggunakan kartu). Kendati telah difasilitasi oleh OJK untuk penyelesaian, konsumen maupun pelaku usaha jasa keuangan (PUJK) sering kali masih bertahan dengan sikapnya masing-masing sehingga hal ini yang akan berlanjut ke proses mediasi melalui Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa (LAPS). Untuk beberapa kasus yang tidak dapat diselesaikan atau tidak disepakati antara konsumen keuangan dengan PUJK, maka konsumen memiliki alternatif upaya penyelesaian baik melalui pengadilan atau di luar pengadilan sesuai dengan kesepakatan, baik yang telah tertuang dalam perjanjian maupun kesepakatan baru ketika terjadi sengketa. Untuk penyelesaian di luar pengadilan, maka konsumen keuangan dapat melakukan proses mediasi, judikasi dan arbitrase yang dilakukan oleh LAPS. Per Semester I 2016, enam LAPS telah terdaftar dan beroperasi di Otoritas Jasa Keuangan yaitu Badan

Mediasi dan Arbitrase Asuransi Indonesia (BMAI), Badan Arbitrase Pasar Modal Indonesia (BAPMI), Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa Perbankan Indonesia (LAPSPI), Badan Mediasi Dana Pensiun (BMDP), Badan Mediasi Perusahaan Pembiayaan, Pegadaian, dan Modal Ventura Indonesia (BMPPVI), Badan Mediasi Perusahaan Penjaminan Indonesia (BAMPPPI). Pada awal tahun, Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) merilis hasil laporan dari masyarakat. Hasilnya adalah perbankan menjadi sektor yang paling banyak dikeluhkan sepanjang 2015. Laporan YLKI menyebutkan alasannya pertama karena kompleksitas lembaga, nasabah, dan produk. Data YLKI mencatat 176 laporan yang ditujukan kepada perbankan. Terdapat 8 ragam masalah perbankan yang paling banyak diadukan, antara lain:

- a) Kartu kredit,
- b) Pinjaman,
- c) Kredit Pemilikan Rumah,
- d) Tabungan,
- e) ATM dan CDM,
- f) Deposito dan Bilyet Giro,
- g) Uang elektronik, dan
- h) Telemarketing.

Semenjak 2013 hingga 2015 sektor ini menjadi yang terbanyak diadukan. YLKI menyebutkan secara keseluruhan kartu kredit berada di peringkat pertama keluhan konsumen perbankan atau sebanyak 70 keluhan. Hal serupa terjadi tahun sebelumnya sebanyak 105 laporan. Sebagian besar mengenai masalah pembobolan sebanyak 27 laporan. Rinciannya antara lain, pembobolan, penolakan biaya, bunga, denda (13 laporan) gagal bayar (6), sistem transaksi (6), pelayanan nasabah (5), bunga (5), perilaku collector (3), autopay (2), sulit menutup KK (2), ketidakjelasan informasi (1), dugaan penyalahgunaan data (1) dan lainnya”.

(http://economy.okezone.com/read/2016/08/12/320/1462031/layanan-bank-belum-memuaskan-nasabah_

Sumber: Web OJK

Dari paparan data tentang masalah yang sering dihadapi perbankan, inti masalahnya adalah peningkatan kualitas layanan perbankan itu sendiri. Layanan perbankan yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, antara lain bagaimana pola penyelenggaraannya, dukungan sumber daya manusia serta kelembagaan.

Beberapa kelemahan layanan perbankan berhubungan dengan pola penyelenggaraannya antara lain sebagai berikut:

- a. Sulit Diakses. Banyak produk maupun layanan bank sangat sulit untuk diakses misalnya layanan e-banking yang hanya bisa diakses oleh orang yang paham, selain itu diberbagai daerah yang terpencil akan sangat kesulitan dalam memperoleh layanan bank.
- b. Kurang informatif. Banyak informasi yang seharusnya disampaikan kepada nasabah, lambat atau bahkan tidak sampai kepada nasabah. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas front line sampai dengan tingkatan penanggung jawab. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan nasabah seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- c. Kurang koordinasi. Beberapa lini layanan yang berhubungan satu dengan lainnya sangat kurang dalam koordinasi. Sehingga sering dijumpai tumpang tindih pekerjaan.

- d. Tidak Efisien. Masih banyak ditemui aspek-aspek yang inefisiensi, misalnya di era teknologi informasi masih banyak perbankan yang menggunakan lembaran kertas yang dirasa sudah tidak perlu.
- e. Terlalu Birokratis. Layanan melalui proses yang terdiri dari berbagai tingkatan, sehingga menyebabkan penyelesaian layanan yang terlalu lama.

e.1. Layanan perbankan dan hubungannya dengan sumber daya manusia (SDM)

Selain masalah penyelenggaraan, masalah lain dalam layanan perbankan adalah masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia (SDM) adalah antara lain:

- a) Profesionalisme dimana kualitas dan tindak tanduk karyawan yang merupakan ciri suatu profesi spesifik yang berhubungan dengan perbankan.
- b) Kompetensi, aspek yang berhubungan dengan kewenangan atau kemampuan menguasai produk dan layanan bank untuk menentukan atau memutuskan sesuatu.
- c) Empati, dimana keadaan mental karyawan bank yang membuat dirinya merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok orang dalam hal ini adalah nasabah.
- d) Etika, berhubungan dengan hak dan kewajiban moral seorang karyawan bank.
- e) Sistem kompensasi yang tepat.

Selain penyelenggaraan dan SDM masalah lain yang berhubungan dengan layanan perbankan adalah masalah kelembagaan, desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian layanan kepada nasabah, jenjang hirarki yang membuat layanan menjadi berbelit-belit atau birokrasi yang panjang.

e.2. Model Kesenjangan Kualitas Layanan

Selain penyelenggaraan, SDM dan kelembagaan, (Parasuraman, 1985) mengemukakan terdapat empat gap yang perlu diperhatikan dalam setiap layanan jasa yaitu:

Gap 1 : kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi dari pihak penyedia jasa

- a) Gap ini menunjukkan perbedaan antara harapan pengguna jasa dengan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa.
- b) Pada kenyataannya pihak manajemen perusahaan tidak selalu dapat merasakan atau memahami apa yang diinginkan para pelanggan secara tepat. Akibatnya manajemen tidak mengetahui bagaimana suatu jasa seharusnya didesain dan jasa-jasa pendukung/sekunder apa saja yang diinginkan pelanggan.

Gap 2 : kesenjangan antara persepsi dari pihak penyedia jasa terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan.

- a) Gap ini menunjukkan perbedaan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dengan spesifikasi pelayanan.
- b) Kadangkala manajemen mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tetapi mereka tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu yang jelas.

Gap 3 : kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan proses pemberian / penyampaian jasa

- a) Gap ini menunjukkan perbedaan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian pelayanan yang diberikan oleh karyawan (contact personnel).
- b) Kesenjangan ini merupakan ketidaksesuaian kinerja pelayanan karena karyawan tidak mampu atau tidak memiliki keinginan untuk menyampaikan jasa menurut tingkat pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan.

Gap 4 : kesenjangan antara penyampaian pelayanan dan komunikasi eksternal kepada pelanggan

- a) Ekspektasi pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan-pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara pelayanan yang dijanjikan dan pelayanan yang disampaikan.

Lipi Bharadwaj (2019) dalam tulisannya pada laman <https://www.wowso.me/blog/problems-with-banks-today>, ada 11 masalah yang menuntut perhatian perbankan saat ini yaitu:

1. Meningkatnya persaingan dari Pemain Fin-Tech & Non-Tradisional
2. Kurangnya Personalisasi
3. Melakukan Operasi Lokal vs Standardisasi
4. Kurangnya Tindakan Keamanan Yang Tidak Mengganggu Pengalaman Pelanggan
5. Tidak adanya Pengalaman Check-Out Instan
6. Penggunaan Sistem Titik Penjualan yang Terbatas
7. Adaptasi Teknologi yang Lambat
8. Kelebihan Informasi bagi Konsumen
9. Retensi Pelanggan
10. Mengadopsi Tampilan Pelanggan Tunggal
11. Menciptakan Budaya Pengalaman Pelanggan

Beberapa dari 11 masalah tersebut, yang perlu menjadi perhatian adalah pada kualitas layanan sebagai contoh misalnya kurangnya tindakan keamanan, atau adaptasi teknologi yang lambat.

REFERENSI:

Buku dan Jurnal

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>

Web:

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Pages/Panduan-Penyelenggaraan-Digital-Branch-oleh-Bank-Umum.aspx>

(<http://economy.okezone.com/read/2016/08/12/320/1462031/layana>

https://www.kompasiana.com/12345_/5af48632f133440b15047932/problematika-pembiayaan-bermasalah-pada-perbankan-syariah-dan-cara-mengatasinya

<https://info-perbankan.blogspot.com/2010/03/mewaspada-kejahatan-layanan-perbankan.html>

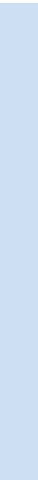
<https://perbankan-pelayanan.blogspot.com/>

<https://www.medcom.id/ekonomi/mikro/xkE3XpeN-penyebab-masalah-layanan-m-banking-bca>

<https://keuanganinvestasi.blogspot.com/2016/06/cara-melakukan-pengaduan-layanan.html>

<https://www.aivo.co/blog/customer-service-challenges-in-banks-and-how-to-overcome-them>

<https://www.wowso.me/blog/problems-with-banks-today>



Bab 6

STANDAR LAYANAN PERBANKAN

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan contoh-contoh standar layanan perbankan dalam praktik
2. Menjelaskan standar layanan perbankan di Indonesia.
3. Menjelaskan 5 (lima) standar layanan perbankan
4. Menjelaskan standar penampilan petugas perbankan.
5. Menjelaskan tentang kebersihan dan kerapian ruang kerja
6. Menjelaskan tentang pengetahuan mengenai produk jasa perbankan
7. Menjelaskan layanan perbankan dalam berkomunikasi dengan nasabah
8. Menjelaskan penanganan komplain nasabah.

6.1. STANDAR LAYANAN PERBANKAN DALAM PRAKTIK

Pada laman depan web the Summit Bank tertulis: our service standards

The Summit Bank:

COMMITMENT

1. We always demonstrate a “Can Do” attitude.
2. We always are respectful and considerate – smile, say “Please”, “Thank You” & greet clients/potential clients by name.
3. We always strive to earn the confidence of our clients and shareholders by conducting our business in a highly professional manner.
4. We always offer solutions/answers to our clients or, if outside one’s area of expertise, find the right person who can help our client in a timely manner.
5. We always return phone calls & emails the same day, or no later than 24 hours; & provide timely updates until our client’s requests/issues are completed/resolved.
6. We always handle clients as if our life depends on it – it does. Because without clients, we have no job.

7. We always get things done for our clients even if we have to come in early or stay late on occasion.
8. We always treat our co-workers with the same respect we treat our clients by fostering an environment that encourages our team members to develop their talent to enhance the quality of their lives.
9. We always strive to gain greater efficiencies and productivity – always striving to build the ‘better mousetrap’.
10. We always are leaders in the development of the communities we are fortunate to serve.

Maybank Malaysia juga memaparkan tentang standar layanan yang harus dilakukan oleh karyawannya, standar layanan tersebut adalah:

CUSTOMER SERVICE CHARTER SERVICE STANDARDS:

PILLAR 1: Know Your Customer

To understand the customer profile that enables the bank to:

- Anticipate the customer’s needs and preference.
- Offer products and services as per his/her requirements

PILLAR 2: Timely & Efficient Service

Deliver a seamless basic/general banking services wherein the customer is aware of:

- Time that will be taken.
- Broadly, the steps involved in executing their instructions.

PILLAR 3: Transparent & Personable Service

Endeavour to deliver the customer experience wherein the customer:

- Is given access to product and services related information.
- Is handled by competent and knowledgeable staff who will strive to provide good service.

PILLAR 4: Banking Made Accessible

Offer an engagement model wherein the customer is aware of:

- Multi-channel options.
- Accessibility

Menariknya dengan 10 komitmen atau 4 pillar yang mereka kemukakan, semua berhubungan dengan standar dalam layanan yang mereka berikan kepada nasabah.

6.2. STANDAR LAYANAN PERBANKAN DI INDONESIA

Mengingat jenis dan layanan perbankan yang semakin kompleks dan beragam karena harus menyesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder* dan khususnya nasabah, maka seharusnya perbankan membuat standar layanan yang jelas dan terukur baik dari aspek standar penampilan, layanan, pengetahuan dan keterampilan mengenal produk dan jasa yang ditawarkan oleh bank termasuk dalam hal ini adalah layanan perbankan digital yang ada peraturannya dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2017. Merujuk pada buku yang dibuat oleh Ikatan Bankir Indonesia tentang Memahami Bisnis Bank (2013) dan Mengelola Kualitas Layanan Perbankan (2017) maka secara umum, standar layanan perbankan yang harus dipenuhi, meliputi:

1. Standar penampilan petugas perbankan
2. Standar kebersihan dan kerapihan ruang kerja
3. Pengetahuan mengenai produk dan jasa perbankan
4. Standar berkomunikasi dengan nasabah
5. Standar penanganan keluhan nasabah

Guna memahami lebih mendalam terkait dengan 5 (lima) standar layanan perbankan yang telah disebutkan, maka berikut ini akan dijelaskan masing-masing standar sebagai berikut.

1. Standar Penampilan Petugas Perbankan

Perbankan sebagai perusahaan jasa yang melayani masyarakat umum, berpenampilan rapi sudah menjadi hal yang wajib untuk seorang karyawan perbankan. Berpenampilan rapi, bersih dan elegan menjadi nilai tambah dalam kinerja karyawan, oleh sebab itu menjadi karyawan bank tentu menuntut penampilan diri yang sempurna mulai dari ujung rambut sampai ujung kaki baik yang ada pada posisi *backoffice* dan Khususnya di *frontliner* yang menghadapi langsung para nasabah, maka hal ini menjadi prioritas utama yang harus terus dijaga.

Untuk dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat khususnya nasabah pada bank sangat diperlukan adanya Standar penampilan, dengan demikian nasabah mendapatkan layanan yang baik dan sehingga membuat nasabah puas dengan standar layanan. Standar layanan yang dimaksud disini adalah Standar penampilan karyawan atau petugas perbankan yang meliputi standar dalam berpakaian serta penampilan fisik.

Dalam menjalankan pelayanan prima (*Service Excellent*) bagi nasabah dibutuhkan suatu standar penampilan bagi karyawan, petugas, maupun perusahaan. Mengapa ada karyawan dan petugas? Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian, namun seorang petugas bisa jadi adalah seorang diminta untuk melakukan sesuatu misalnya petugas kepolisian dan satuan pengaman. Standar penampilan karyawan dan petugas

sangat membantu untuk membangun keyakinan kepada nasabah dan menciptakan kesan positif bank, meningkatkan pelayanan dan menjaga kepuasan nasabah. Nasabah adalah asset yang sangat berharga dan harus tetap dipertahankan/dijaga.

Mengapa diperlukan standar? standar dapat diartikan sebagai suatu “ukuran” tertentu sebagai patokan atau ukuran yang disepakati dan biasanya berupa suatu dokumen formal yang menciptakan kriteria, metode, proses, dan praktik yang seragam. Sedangkan penampilan pribadi karyawan dan petugas mempunyai pengertian sebagai penampilan (performance) dan diri seseorang dan merupakan cerminan organisasi atau perusahaan yang dapat dilihat dan dirasakan oleh pihak lain. Dengan demikian, standar penampilan pribadi karyawan dan petugas adalah merupakan penampilan bisa dalam bentuk penampilan diri seseorang, organisasi, atau perusahaan yang sesuai dengan standar yang berlaku baik dilingkungan pribadi (rumah tangga), lingkungan masyarakat, maupun di lingkungan kerja (perusahaan).

Penampilan pribadi ini sangat berhubungan dengan kesan citra seseorang karyawan maupun petugas. Penampilan pribadi yang dinilai baik akan memberikan kesan citra yang positif bagi perusahaan atau organisasi. Dengan penampilan pribadi yang baik juga akan membangun atau meningkatkan kepercayaan nasabah, secara langsung penampilan pribadi juga akan menciptakan rasa percaya diri bagi semua orang yang berada didalam organisasi sehingga ini adalah bagian pemasaran internal, namun jika sebaliknya akan menciptakan kesan yang buruk bagi perusahaan atau organisasi.

Dalam buku “Mengelola Kualitas Layanan Perbankan” Ikatan Bankir Indonesia mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan standar penampilan pribadi dari karyawan atau petugas berkaitan erat dengan aspek atau aktivitas sebagai berikut:

1. Memelihara personal *hygiene*, lingkungan perusahaan
Memelihara kesehatan pribadi merupakan langkah yang pertama yang berhubungan dengan pengelolaan pribadi yang baik serta kesehatan yang baik, kebugaran yang baik, kebiasaan yang baik, serta kerbersihan dan kerapian yang baik.
2. Memelihara presentasi atau penampilan pribadi
Menunjukkan penampilan yang rapi, serasi, serta harmonis. penampilan pribadi mencakup aspek keadaan fisik tubuh, tata rias, sedemikian rupa sehingga menghasilkan penampilan yang serasi dan rapi.
3. Mengidentifikasi sikap tubuh serta intonasi suara.
Sikap tubuh atau posisi tubuh merupakan postur pada waktu melaksanakan tugas. Postur tubuh ini juga dapat mempengaruhi nasabah dalam pelayanan yang diterima dan yang akan diterima. Postur tubuh yang tegap dan sigap memberikan kesan bahwa karyawan tersebut siap melayani dan meyakinkan akan melayani dengan baik. Selain

sikap tubuh juga intonasi suara yang baik dan ramah menunjukkan bahwa karyawan atau petugas tersebut siap melayani atau willing to serve people.

Dengan demikian, tuntutan agar karyawan dan petugas berpenampilan menarik adalah hal yang wajar, apalagi bagi karyawan dan petugas yang berada di front office yang secara langsung berhadapan dengan nasabah. Berpenampilan prima dapat meningkatkan rasa percaya diri, memberi kesan yang baik, personal branding dan membuat karyawan lebih credible. Dengan demikian berpenampilan prima bisa di tunjukan dalam beberapa aspek seperti:

1. Wajar, artinya bersikap ramah dan tidak dibuat-buat dibarengi juga dengan intonasi suara yang membuat nyaman orang yang mendengar.
 2. Pakaian seragam atau pakaian biasa harus selalu rapi, tidak kusut, selalu bersih dan tidak ada noda serta dijaga dengan baik agar dapat digunakan sesuai dengan waktunya. Selain itu tidak menggunakan make-up yang terkesan menor atau berlebihan.
 3. Sambutan yang ramah berupa senyum dan mengucapkan salam saat berjumpa atau berpisah dengan nasabah, dan termasuk ucapan terima kasih.
 4. Memiliki sikap optimis serta tidak ragu-ragu dalam bertindak, dengan demikian karyawan dan petugas mampu memberikan layanan yang optimal kepada nasabah.
 5. Baik dalam sikap dan perilaku, mudah bersosialisasi serta responsive sehingga dapat menciptakan layanan yang optimal kepada para nasabah.
 6. Siap mendengar segala keluhan nasabah serta mencari solusi atas masalah tersebut dengan sikap yang ramah dan sopan. Dengan cara seperti ini nasabah akan merasa dihargai atau dihormati.
 7. Memberikan perhatian kepada nasabah dalam situasi apapun, baik dalam kondisi nasabah senang maupun dalam menghadapi masalah.
 8. Senang membantu nasabah baik yang terkait dengan pekerjaan utama atau diluar pekerjaan utama, dengan demikian nasabah merasa nyaman dan memperoleh solusi atas masalah yang dihadapinya.
 9. Selalu meningkatkan disiplin karyawan dan petugas.
2. Kebersihan dan Kerapihan Ruang Kerja
- Kondisi ruang kerja sangat memperngaruhi produktivitas karyawan dan petugas. Oleh sebab itu kebersihan dan kerapihan ruang kerja dapat mendukung kenyamanan karyawan dalam memberikan layanan kepada nasabah. Ruang kerja yang berdebu, sanitasi yang buruk, pengap dan bau atau penerangan yang kurang membuat kondisi ruang kerja menjadi tidak nyaman. Kondisi seperti ini tentunya membuat produktivitas kaaryawan dan

petugas sangat mudah terganggu, dengan demikian juga akan berdampak pada nasabah yang mereka layani.

Menjaga Kebersihan dan kerapian kantor memberikan kesan mendalam pada para nasabah dan pada akhirnya dapat memengaruhi suksesnya bank tersebut. Dengan demikian memiliki ruang kantor yang bersih dan rapi memberikan dampak positif langsung pada produktivitas dan profitabilitas bank dalam jangka panjang. Dengan demikian diperlukan adanya standar kebersihan dan kerapian ruang kerja sehingga dapat mendukung kenyamanan dalam memberikan layanan kepada nasabah. Manfaat yang diperoleh jika ruang kerja yang bersih dan rapih adalah:

- a. Menyenangkan bagi karyawan, petugas dan juga nasabah.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Mempermudah gerak kerja dan mengurangi pemborosan
- d. Meningkatkan disiplin dan membuat karyawan dan petugas melaksanakan pekerjaannya dengan cepat.

3. Pengetahuan Mengenai Produk Jasa Perbankan

Product knowledge perbankan merupakan kebutuhan penting dalam bisnis perbankan jika ingin berhasil dalam berkompetisi dan memperoleh kepuasan nasabah. Semakin dalam pengetahuan karyawan dan petugas pada produk jasa perbankan akan memudahkan mereka dalam melakukan komunikasi ke nasabah. Pengetahuan atas produk dan jasa perbankan harus dikuasai secara penuh atau minimal sesuai dengan job desk dan fungsi jabatan yang diemban sebagai standar pelayanan kepada nasabah.

Sebagai contoh, seorang Customer Service (CS) minimal menguasai pengetahuan perihal produk funding seperti tabungan, giro, pinjaman, e-banking dan lain-lain, seorang Teller setidaknya menguasai perihal transaksi setoran tunai, penarikan tunai dan pemindahbukuan.

4. Standar Layanan Perbankan Dalam Berkomunikasi Dengan Nasabah

Komunikasi dapat dikatakan efektif terjadi saat seorang karyawan mampu menyampaikan dan menerima pesan dengan baik saat berhubungan dengan nasabah.

Keberhasilan komunikasi juga sangat ditentukan dengan kemampuan lisan dan non-verbal seseorang saat sedang berkomunikasi. Komunikasi yang baik dapat membangun kesan positif dari nasabah terhadap bank, dengan demikian dapat menciptakan keuntungan dan keberlangsungan bank tersebut.

Ikatan bankir Indonesia dalam bukunya “Mengelola Kualitas Layanan Perbankan” menyampaikan bahwa adalah satu aspek yang harus dikomunikasikan dengan baik kepada nasabah adalah terkait dengan aspek perlindungan kepada nasabah terkait dengan transparansi informasi produk bank. Kondisi tersebut harus didukung dengan

terbitnya, Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Nasabah dimana salah satu dasar aturan ini adalah dalam rangka menghindarkan bank dari risiko reputasi.

Beberapa hal penting mengenai pelayanan yang ideal kepada nasabah adalah:

- a. Untuk memberikan *service plus* kepada para nasabah, dapat dimulai dari kondisi bangunan. Akses ke kantor bank yang mudah dijangkau oleh masyarakat. Akses ke kantor bank yang mudah dijangkau oleh masyarakat, kenyamanan dan keamanan tempat parkir kendaraan yang disediakan. Penataan letak (*Lay Out*) yang diatur secara rapi sehingga memiliki fungsi yang teratur antara bangunan kantor, lapangan parkir, pelatakan mesin ATM, Musholla, keadaan toilet yang bersih, dan lain-lain. Di dalam ruangan terdapat mesin antrian nasabah, peletakan brosur, slip setoran dan penarikan yang tertata baik dan kenyamanan banku untuk menunggu antrian nasabah, ruang yang dilengkapi dengan pendingin ruangan yang membuat nasabah nyaman berada di bank.
- b. Produk yang ditawarkan kepada nasabah merupakan pengembangan dari produk-produk yang diinginkan nasabah pada saat ini. Biasanya kebutuhan nasabah terhadap produk-preoduk bank, yaitu nasabah menginginkan suatu produk baik tabungan, deposito, dan produk lainnya yang memiliki tingkat bagi hasil yang tinggi atau kompetitif dengan produk-produk perbankan yang lainnya. Teknologi yang mendukung dari produk itu seperti tabungan yang dilengkapi fasilitas ATM yang dapat ditarik diseluruh ATM yang *on-line* diseluruh Indonesia atau dan ketika nasabah di luar negeri dapat menarik uang di ATM. Melalui ATM bank nasabah dapat melakukan pembayaran berbagai macam tagihan sehingga memberikan kemudahan kepada nasabah. Teknologi yang saat ini dikembangkan sebuah bank pada saat ini yaitu nasabah tidak perlu lagi ke ATM untuk mentransfer uang dan membayar berbagai macam tagihan, hingga dapat mengisi pulsa dengan menggunakan *Handphone* dan fasilitas lain dari sebuah kartu selular. Produk tersebut merupakan bentuk kerjasama dari sebuah bank dengan suatu Operator selular, penggunaan fasilitas ini memberikan kemudahan kepada nasabah. Pengembangan produk ini memberikan nilai tambah bagi sebuah bank. Bank dapat berinovasi dengan produk-produk yang baru yang berbeda dengan produk-produk perbankan yang ada bahkan lebih baik. Dan dengan tidak mengurangi rasa aman dan manfaat yang lebih kepada nasabah yang menyimpan dananya di bank. Pemberian hadiah dapat dilakukan kepada nasabah yang mau membuka rekening tabungan, deposito maupun giro, serta bagi nasabah lama pun dapat diberikan hadiah yang menarik dengan tidak terlalu membebani biaya operasional bank dan nilai –nilai syariah.

- c. Dari pelayanan *front liner*. Dari pintu masuk, sikap petugas (satpam) yang membuka pintu menyapa dan memberikan senyuman kepada nasabah yang masuk maupun nasabah yang akan keluar dari bank. *Customer service*, yang memiliki pemahaman produk (*Product Knowledge*) yang akan dijual kepada nasabah sehingga ketika nasabah bertanya mengenai produk bank tersebut, maka *customer service* dapat memaparkan produk dengan jelas dan komplit baik itu kemudahan, keunggulan serta tingkat keuntungan atau bagi hasil yang didapat. Dengan pemahaman produk yang baik *Customer Service* juga dapat melakukan *Cross Selling* terhadap produk lainnya yang dimiliki bank. Kemampuan lain yang dimiliki *Customer service* yaitu, mampu menerima *complain* dari nasabah dan cara menyelesaikannya, kemampuan berkomunikasi baik dalam telepon maupun bertemu langsung dengan nasabah serta keahlian lainnya.
- d. Teller, sikap seorang teller ketika melayani nasabah yaitu dengan cepat, akurat tanpa ada kesalahan dalam meng-*entry* data transaksi nasabah ke komputer dan tanpa ada kesalahan lain, tanpa mengurangi rasa keramahan teller kepada nasabah.

Poin-poin di atas merupakan poin yang terpenting karena dalam kegiatan operasional bank. Bagian yang terpenting adalah bagian *frontline*, karena pada bagian ini karyawan berhadapan langsung dengan nasabah. Bagian ini merupakan ujung tombak suatu pelayanan nasabah bank. Ketika teller memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah maka kesan baik tersebut akan terasa hingga ke manajemen bank hingga pemilik saham. Namun sebaliknya, jika pelayanan *frontliner* kurang baik maka kesan buruk yang didapat bukan hanya pada manajemen bank dan dapat sampai pada masyarakat luas. Agar tetap menjaga kualitas pelayanan bank dapat membuat divisi khusus yang bertugas mengembangkan SDM. Setiap *frontliner* diberikan berbagai macam training yang dapat membuat karyawan memiliki *Inner Voice* atau talenta dalam melayani nasabah. Pelatihan yang dapat diberikan seperti *Training Service Excellence*. Adapun pelatihan ini dapat meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Bisa juga bank membuat suatu buku yang membuat standar pelayanan kepada nasabah, sehingga menjadi standar pelayanan baik di kantor pusat maupun di kantor-kantor cabang. Buku tersebut dapat menjelaskan bagaimana berbusana muslim kantor yang baik (*office look*) dan bagaimana sikap karyawan kepada nasabah, serta standar pelayanan lainnya. Dan untuk pengawasan mengenai pelayanan dapat dilakukan *Service Quality Control* oleh divisi yang ditunjuk sehingga *service quality* terjaga. Sistem pengontrolan dapat dievaluasi setiap triwulan sekali atau persemester. Bagi karyawan yang memberikan pelayanan yang baik atau memuaskan nasabah mendapatkan *reward* dari manajemen bank. Melalui penilaian indeks pelayanan karyawan dengan berbagai poin-poin penilaian seperti kecepatan, keramahan, dan poin lainnya yang berkenaan dengan penilaian pelayanan. Bank juga dapat menerima keluhan nasabah mengenai pelayanan bank, dengan membuka kotak

kritik dan saran yang diletakan di tempat strategis di ruangan bank dan juga bisa melalui telepon atau bisa melalui sms. Setiap *complain* nasabah mengenai pelayanan-pelayanan bank dapat dibahas melalui *morning briefing* atau *sharing moment* oleh manajemen bank dan dapat memberikan solusi kedepannya agar kinerja pelayanan bank kepada nasabah dapat terjaga. Agar bank syariah menjadi bank yang terkemuka dan menjadi mitra yang aman bagi nasabah, dapat mengembangkan berbagai produk sesuai kebutuhan nasabah, baik aspek manajemen bank, mutu pelayanan, serta teknologi yang mendukung oprasional maupun produk bank. Bank dapat berinovasi dan meng-*update* semua aspek disetiap tahunnya, sehingga masyarakat menjadikan bank syariah sebagai bank pilihan utama bagi setiap masyarakat.

5. Standar Penanganan Komplain Nasabah

Didalam setiap layanan bank, kepuasan nasabah adalah hal yang paling utama. Namun, ada kalanya seorang nasabah merasakan ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan oleh sebuah bank tertentu dan hal ini bisa berupa apa saja.

Ketidakpuasan nasabah ini kemudian akan dilaporkan kepada customer service dari bank yang bersangkutan untuk bisa mendapatkan jalan keluar yang terbaik dan memuaskan bagi kedua belah pihak. Kejadian ini merupakan hal yang umum terjadi pada bank dan hendaknya bank sudah memiliki persiapan dalam menghadapi komplain dari para nasabah. Salah satu bentuk antisipasi yang bisa dilakukan adalah dengan membuat standar oprasional prosedur. Dalam standar tersebut tentunya dilakukan dengan cara-cara yang positif, baik dalam sikap maupun komunikasi yang ditunjukkan oleh karyawan bank. Jika terjadi komplain maka bisa jadi yang dirasakan oleh nasabah bukan memuaskan namun justru sebaliknya sehingga ini mendorong terjadinya situasi dan kondisi yang semakin mengecewakan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh karyawan bank dalam menangani komplain yang muncul dari nasabah:

- a. Menunjukkan sikap empati kepada nasabah yang menyampaikan keluhan. Empati meruapakan kemampuan seseorang untuk merasakan keadaan emosional orang lain, merasa simpatik dan mencoba menyelesaikan masalah, dan keinginan untuk menolong sesama. Dalam berempati karyawan diharapkan menyediakan lebih banyak waktu untuk mendengarkan keluhan nasabah.
- b. Kecepatan serta ketepatan dalam memberikan tanggapan adalah aspek yang penting dalam handling complain. Dengan kecepatan ini, karyawan dapat meredam atau menghilangkan informasi negatif dari nasabah. Jika complain yang disampaikan nasabah tidak cepat ditanggap akan menimbulkan kesulitan bagi bank yang dampaknya bisa menjadi word of mouth negatif kepada pihak luar.

- c. Berikan permintaan maaf. Secara umum penyampai komplain mengharapkan permintaan maaf, dan hal ini seharusnya selalu dilakukan apabila nasabah menyampaikan komplain atas dasar ketidakpuasan terhadap apa yang disampaikan oleh penyampai komplain. Mengapa demikian, sebab permintaan maaf merupakan kompensasi psikologis terhadap penyampai komplain. Secara prinsip permintaan maaf merupakan kompensasi psikologis terhadap penyampai komplain. Secara prinsip permintaan maaf bukanlah suatu ungkapan bahwa kita sebagai pemberi layanan telah bersalah, melainkan lebih kepada sebuah indikasi bahwa kita sebagai pemberi layanan memperhatikan keluhan tersebut secara serius dan berniat untuk menangani keluhan tersebut sebaik-baiknya. Jika terkait kepada buruknya pelayanan bank yang dikeluhkan, tidak ada salahnya karyawan menerima kekurangan kita dalam memberikan pelayanan terhadap pengeluh, mengapa demikian, karena ketidakpuasan didorong oleh sesuatu yang bersifat psikologis sebagaimana ketidakpuasan juga dapat disebabkan oleh sesuatu yang bersifat fisik. Dengan demikian pengeluh bisa merasa menderita atau rugi karena sebab yang bersifat psikologis, seperti halnya kerugian yang sifatnya keuangan/finansial, dengan arti bahwa kerugian psikologis akan lebih terekam secara penuh dalam ingatan si pengeluh daripada kerugian finansial, oleh sebab itu permintaan maaf akan merupakan hal yang penting untuk dilakukan.
- d. Kredibilitas merupakan persepsi seseorang terhadap sifat orang lain, yang bisa dipercaya. Kata tersebut umumnya digunakan dengan kesaksian dari seseorang dalam suatu perusahaan ataupun lembaga selama konferensi. Dalam perspektif layanan bank kredibilitas merujuk kepada keinginan bank sebagai pemberi layanan untuk menyikapi bahwa nasabah telah mendapat masalah serta upaya apa yang akan dilakukan karyawan bank untuk mencegah agar kejadian yang sama tidak terjadi dimasa yang akan datang. Kredibilitas mempunyai dampak positif terhadap kepuasan pada handling complain karena dapat meminimalisir negative word of mouth.
- e. Perhatian (*Attentiveness*). Perhatian merujuk pada interaksi antara kita dengan penyampai keluhan. Perhatian merupakan sebuah dimensi yang kompleks karena tergantung pada kepercayaan pada orang, bukan kepercayaan pada prosedur. Komunikasi antara pengeluh dengan pemberi layanan merupakan sebuah konstruksi kunci pada kebanyakan situasi pengelolaan keluhan. Dan interaksi antara kita sebagai organisasi /pemberi layanan dengan penyampai keluhan dapat memiliki efek positif terhadap kepuasan penanganan keluhan.

Sebagaimana ketentuan yang diatur dalam Peraturan Bank, bank berkewajiban melakukan penanganan atas pengaduan nasabah, termasuk penyelesaian dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Standarisasi penyelesaian pengaduan nasabah ini merupakan salah

satu bentuk peningkatan perlindungan konsumen dalam rangka menjamin hak-hak konsumen dalam berhubungan dengan bank. Untuk menyelesaikan Pengaduan, Bank wajib menetapkan kebijakan dan memiliki prosedur tertulis meliputi, berbagai hal, sebagai berikut:

- a. Penerimaan Pengaduan
- b. Penanganan dan penyelesaian Pengaduan
- c. Pemantauan penanganan dan penyelesaian pengaduan

REFERENSI:

Buku dan Jurnal:

Ikatan Bankir Indonesia., 2013. Memahami Bisnis Bank. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ikatan Bankir Indonesia., 2017. Mengelola Kualitas Layanan Perbankan., Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Web:

<https://www.summitbanking.com/about/customer-standards/>

https://www.maybank2u.com.my/WebBank/custcharter_021211.pdf

FAKTOR PENGARUH DAN PERMASALAHAN SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan masalah-masalah terkait dengan pengembangan SOCB
2. Menjelaskan perbedaan karakter individu.
3. Menjelaskan Sikap karyawan pada pekerjaan dan organisasi terkait dengan kongruensi Nilai
4. Menjelaskan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan.
5. Menjelaskan tentang keterikatan kerja
6. Menjelaskan tentang komitmen organisasi
7. Menjelaskan struktur di organisasi yang berhubungan dengan SOCB

Bank yang telah meraih sukses dan untuk dapat mempertahankan kesuksesannya, membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas rutin, karyawan yang bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Begitu pula saat menghadapi nasabah, diperlukan karyawan yang mau melayani bukan hanya sesuai dengan standar, tetapi melebihi dari yang diharapkan pelanggan sehingga bank memiliki pembeda dengan bank lainnya.

Dalam dunia perbankan yang dinamis seperti sekarang ini, dimana aktivitas layanan juga semakin sering dikerjakan dalam tim, maka fleksibilitas menjadi sangatlah penting. Oleh karena ini, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi layanan dengan baik. Perilaku tersebut seperti membantu karyawan lain dalam tim layanan, mau mengembangkan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati dan menjalankan ketentuan atau peraturan yang berlaku dengan sepenuh hati serta dengan besar hati mentoleransi ketika ada ketidaknyamanan dalam situasi kerja yang ada. Contoh-contoh perilaku yang dikenal sebagai perilaku kewargaan yang berorientasi pada pelanggan (*Service Oriented Citizenship Behavior/*

SOCB), lebih mencerminkan perilaku sosial dari masing-masing karyawan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan dalam aktivitas layanan misalnya membantu rekan kerjanya disaat istirahat dengan sukarela, suka menolong orang lain (nasabah), menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja.

Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan SOCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan pengembangan SOCB atau mengetahui apa yang menyebabkan timbul atau meningkatnya OCB serta yang menurunkan tingkat SOCB pada karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi SOCB tersebut meliputi kepribadian, kemampuan dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaannya, kongruensi nilai yang dipersepsikan karyawan, kepuasan kerja karyawan, keterikatan kerja, dan komitmen organisasi. Faktor organisasi berupa struktur organisasi dan perangkatnya juga dapat berpengaruh pada tampilan dari SOCB.

1.1. PERBEDAAN INDIVIDU

Perbedaan individu merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu terdiri dari kepribadian, kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, dan adanya kebutuhan untuk berprestasi serta otonomi. Kepribadian merupakan pola pikir, emosi dan perilaku yang relatif bertahan lama dan muncul dalam berbagai situasi (Costa & McCrae, 1989; Funder, 2001). Menurut Organ (1990), perbedaan individu memainkan peran penting dalam memprediksi apakah seorang karyawan akan menunjukkan OCB, dan kepribadian cenderung menjadi prediktor yang sangat baik dari kinerja kontekstual (Borman dan Motowidlo, 1993; Motowidlo dan Van Scotter, 1994; Van Scotter dan Motowidlo, 1996; dan Morgeson et al., 2005).

Salah satu deskripsi tentang ciri-ciri individu dikenal dengan Five-Factor Model (FFM), yang membagi ciri-ciri kepribadian dalam lima dimensi yaitu *Openness to Experience* (Keterbukaan terhadap Pengalaman), *Conscientiousness* (Kesadaran), *Extraversion* (ekstraversi), *Agreeableness* (Keramahan) dan *Neuroticism* (neurotisme) (McCrae & John, 1992). Karakteristik keterbukaan terhadap pengalaman mencerminkan adanya kecenderungan menyukai hal-hal yang artistik, keingintahuan yang tinggi terhadap hal baru, imajinatif, dan adanya introspeksi. Ciri sifat *Conscientiousness* (Kesadaran & Kehati-hatian) menggambarkan sejauh mana seseorang terorganisir, andal, efisien, pekerja keras, dan bertanggung jawab. Seseorang yang memiliki ciri *Extraversion* memiliki tingkat ketegangan, aktivitas, antusiasme, dan banyak bicara dalam diri seseorang. Individu dengan kecenderungan *Agreeableness* merupakan individu yang dapat menghargai orang lain, memaafkan, percaya dan ramah, sedangkan seorang *Neuroticism* akan nampak seperti seseorang yang tidak stabil, tegang dan cemas. *Openness to experience* adalah

prediktor paling penting dari OCB, dengan ciri karakteristik yang menyukai hal-hal yang baru, pekerjaan yang penuh tantangan dan orientasi pada pencapaian yang tinggi.

Moorman (1991) dalam hasil kajiannya menjelaskan bahwa *conscientiousness* merupakan prediktor bagi munculnya OCB pada karyawan, yang akan mendasari seseorang untuk menampilkan SOCB. Stabilitas emosional secara positif terkait dengan berbagai aspek kinerja kontekstual, seperti misalnya SOCB. Menurut Ilies, Scott & Judge (2009) terdapat pengaruh kepribadian *agreeableness* dan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap OCB bila dibandingkan dengan *agreeableness*. Selain Kepribadian, perbedaan individual lainnya adalah orientasi pada kebutuhan berprestasi (Neuman and Kickul, 1998). Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan berupaya memberikan kontribusi secara optimal agar dapat berkinerja baik. Orientasi pada pencapaian dan dengan tidak berorientasi pada penghargaan yang diterima, akan mendorong untuk menampilkan OCB dan jika dalam konteks layanan, maka SOCB akan tertampil pada saat karyawan melayani nasabah. Selain itu, adanya kebutuhan otonomi juga akan mendukung individu untuk menampilkan OCB yang menjadi dasar bagi SOCB.

Kemampuan dan pengalaman karyawan juga dapat mempengaruhi seberapa jauh karyawan dapat menampilkan SOCB. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam layanan kepada nasabah didukung dengan pengalamannya dalam menangani permasalahan yang terkait dengan layanan akan lebih dapat menunjukkan SOCB. Permasalahan yang muncul adalah jika kemampuan dan pengalaman antara karyawan satu dengan yang lain tidak sama, maka dapat menimbulkan perbedaan dalam proses layanan kepada nasabah. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan dapat menjadi program yang dapat dikembangkan oleh perusahaan untuk membangun SOCB pada karyawan.

Adanya pengaruh kepribadian pada kecenderungan untuk berperilaku OCB, dan adanya perbedaan kompetensi pada karyawan tentu saja menjadi hal yang harus diperhatikan oleh Bank ketika akan mengembangkan perilaku SOCB. Oleh karena itu, disain tentang *Person Organization Fit (P-O Fit)* menjadi bagian dari program yang harus dikembangkan oleh Bank. Faktor organisasi yang mempengaruhi kecenderungan individu untuk dapat menampilkan SOCB adalah budaya organisasi dan budaya kerja-keluarga (Singh et al.,2017). Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana anggota organisasi menampilkan perilakunya berdasarkan nilai, norma dan kebiasaan yang dikembangkan di dalam organisasi. Demikian juga dengan perilaku karyawan di Bank, salah satu pembentuk perilaku kerja positif seperti SOCB dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Menurut Robbins (2018), budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota dan menjadi hal yang membedakan sebuah organisasi

tertentu dengan organisasi yang lain. Terdapat hubungan positif antara budaya kerja yang dikembangkan di organisasi dan budaya keluarga dalam membentuk OCB. Budaya kerja-keluarga merupakan nilai-nilai bersama tentang sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi dan keterkaitan pekerjaan karyawan dan kehidupan keluarga (Singh et al., 2017). Persepsi individu terhadap budaya keluarga yang mendukung aktivitas kerjanya, seperti aktivitas di Bank, akan mempengaruhi sikap kerja positif karyawan. Sebaliknya, jika budaya kerja dan keluarga yang tidak mendukung maka akan dapat menimbulkan konflik kerja-keluarga, yaitu adanya masalah dalam menyeimbangkan tuntutan dari dua domain yaitu pekerjaan dan keluarga. Oleh karena itu, budaya keluarga mempengaruhi keterlibatan karyawan untuk menampilkan OCB. Karyawan dengan SOCB yang tinggi seringkali menunjukkan kontribusi dalam waktu kerja yang panjang, tidak hanya terbatas pada jam kerja saja, sehingga hal ini dapat menimbulkan konflik kerja – keluarga.

Penyelesaian permasalahan yang terkait dengan layanan nasabah, baik itu penyelesaian administrasi ataupun lapangan memerlukan kesediaan karyawan untuk memperpanjang waktu bekerja normal. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan bagi karyawan, dimana konflik berbasis waktu dapat terjadi ketika tekanan waktu dalam satu peran (misalnya, pekerjaan) membuat karyawan sulit untuk memenuhi harapan pada peran lain (misalnya, keluarga). Dalam mengatasi permasalahan tersebut, dukungan manajemen sangat diperlukan oleh karyawan. Dukungan dari manajemen yang diperlukan oleh karyawan dapat berupa komunikasi yang suportif sehingga karyawan dapat mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah dalam layanan pelanggan sesuai dengan pengelolaan waktu yang direncanakan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan permasalahan konflik tekanan waktu dan tetap dapat menjaga kinerja SOCB.

7.2. KONGRUENSI NILAI

Selain perbedaan individu, beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah sikap pada pekerjaan dan organisasi. Sikap karyawan pada pekerjaan dan organisasi antara lain karena adanya kongruensi Nilai. Menurut Herrbach & Mignonac (2007) nilai personal adalah hal apa yang diyakini, diinginkan secara intrinsik dan menjadi panduan bagi tindakan dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh individu. Nilai merupakan konsep dan keyakinan mengenai situasi, tujuan yang diinginkan atau perilaku yang ditampilkan ketika menghadapi situasi spesifik, pilihan petunjuk atau panduan untuk berperilaku menghadapi kejadian atau situasi berdasarkan kepentingan relatif (Wang *et al.*, 2011). Prinsip-prinsip yang mengarahkan seseorang dalam kehidupan tersebut, bisa berubah seiring dengan berjalannya waktu, mengarahkan pada pemilihan perilaku dan menjadi sesuatu yang dinamis. Hal ini menjelaskan bahwa nilai menjadi

pendorong bagi timbulnya perilaku, termasuk perilaku di tempat kerja dalam bentuk layanan yang optimal kepada nasabah atau SOCB.

Karyawan melewati sebagian besar waktunya berada di lingkungan kerja sehingga nilai-nilai kerja merupakan hal yang signifikan dalam membentuk sikap kerja karyawan. Nilai kerja mencerminkan tujuan, hasil yang diinginkan dari suatu usaha dan pekerjaan selama waktu kerja berlangsung. Nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam penelitian Herrbach & Mignonac (2007) yaitu integritas yang meliputi kejujuran, ketulusan, kepercayaan dan tanggungjawab sosial. Ketika individu meyakini nilai tersebut, maka akan menjadi standard dan panduan dari suatu perilaku atau tindakan yang akan dilakukan. Keyakinan akan nilai pada diri karyawan akan menentukan jenis-jenis aktivitas yang memiliki nilai kebermaknaan bagi diri individu.

Keyakinan bahwa nilai yang dianut sesuai dengan nilai yang dikembangkan di organisasi akan membuat karyawan cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang memiliki kontribusi memberikan manfaat lebih pada orang lain dan yang berdampak pada kualitas hubungan dengan orang lain. Perilaku SOCB merupakan salah satu bentuk perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil dari adanya kongruensi nilai individu dengan nilai organisasi. Sifat dari nilai relatif menetap pada diri individu, walaupun dalam kondisi tertentu dapat berubah (Kumar, 2012). Nilai yang dianut individu dapat mempengaruhi secara substansial respon individu baik yang tertampil dalam sikap maupun perilaku. Pada tingkat organisasi, nilai dipandang sebagai komponen utama dari budaya organisasi, merupakan sesuatu yang berharga, dan nilai itu akan dianggap sebagai nilai bersama dari anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa nilai bersama merupakan komponen yang membentuk suatu budaya organisasi, namun demikian, dalam implementasinya nilai bersama ini tidak selalu kongruen dengan nilai masing-masing individu, dan hal ini dapat menimbulkan permasalahan baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.

Hubungan antara kongruensi nilai dengan terbentuknya sikap positif pada individu tergantung pada seberapa besar kesenjangan antara nilai individu dan organisasi. Menurut Ostroff *et al.*, (2005), kesesuaian nilai berdasarkan persepsi individu lebih dapat menentukan sikap dan perilaku seseorang. Oleh karena itu, untuk membangun perilaku kerja positif, SOCB pada karyawan, Bank sangat perlu untuk selalu mensosialisasikan nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi. Selain itu, pada proses seleksi karyawan, Bank perlu untuk memperhatikan adanya kesesuaian nilai yang dianut oleh calon karyawan sebagai salah satu persyaratan untuk penerimaan karyawan. Menurut Kristof (1996) kompatibilitas yang terjadi antara orang (karyawan) dan organisasi disebabkan adanya saling kongruen diantara kedua belah pihak. Adanya perspektif kongruensi tersebut mengimplikasikan bahwa karyawan yang memiliki preferensi nilai yang sama dengan orientasi nilai yang ada di organisasi, akan lebih dapat membuat karyawan menunjukkan sikap kerja dan kinerja yang baik, karena

kongruensi nilai berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Amos & Weathington, 2008), yang selanjutnya dapat menjadi antesenden dari SOCB.

7.3. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana individu merasakan pengalaman dengan pekerjaannya. Sikap yang positif atas pekerjaannya menunjukkan adanya kepuasan kerja, sebaliknya sikap yang negatif atas pekerjaannya menggambarkan ketidakpuasan (Dugguh & Ayaga, 2014). Menurut Robbins & Judge (2018), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari karakteristik pekerjaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki perasaan-perasaan yang positif tentang pekerjaannya. Perasaan-perasaan positif yang timbul tidak hanya pada teknis pekerjaan, tetapi lebih dari hal tersebut, seperti pada hubungan dengan atasan, rekan atau bawahan, kepuasan terhadap kebijakan atau prosedur serta puas atas tercapainya standard kerja.

Kepuasan kerja karyawan menjadi bagian yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Karyawan mengalami kepuasan dalam level yang bervariasi antar individu, tergantung pada jenis pekerjaan, dan aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan untuk lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja (Nagar, 2012). Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi perasaan positif yang muncul dari adanya evaluasi atas pekerjaan, atau perasaan yang muncul karena pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, adanya pemenuhan kebutuhan atas aspek-aspek dalam pekerjaan dan adanya persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah bernilai.

Ada tiga pendekatan yang menjelaskan terbentuknya kepuasan kerja (Judge & Klinger, 2007) yang menjadi mediasi dari berkembangnya OCB yaitu: 1) pendekatan situasional, yang menguraikan bahwa timbulnya kepuasan kerja disebabkan karena karakteristik dari pekerjaan itu sendiri atau karena aspek lingkungan; 2) pendekatan disposisional, yang mengasumsikan bahwa kepuasan kerja timbul karena adanya aspek psikologis yang secara positif menimbulkan perasaan positif; 3) pendekatan interaksi, yang berpendapat bahwa kepuasan kerja timbul karena adanya interaksi antara faktor situasional dan faktor psikologis. Pemahaman tentang pendekatan ini akan dapat menjadi panduan dari bank untuk melakukan intervensi program untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Intervensi yang tepat dengan berbasis pendekatan situasional, disposisional ataupun interaksi akan dapat membantu karyawan mengelola kepuasan kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan berkontribusi pada organisasi dengan menunjukkan SOCB yang lebih baik. Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi akan lebih mungkin memunculkan SOCB. Adanya rasa puas atas pekerjaan akan membuat

karyawan bersedia secara sukarela melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan diluar tugas pokoknya, khususnya yang terkait dengan layanan nasabah. Karyawan yang bersikap positif karena adanya kongruensi antara harapan individu dengan sistem yang diberlakukan di organisasi, akan merasakan kenyamanan dalam bekerja dan menimbulkan kepuasan. Dampak positif dari adanya kepuasan, akan menimbulkan komitmen afektif yang juga dapat dianggap sebagai antecedent bagi OCB.

7.3. KETERIKATAN KERJA

Keterikatan kerja menjadi bagian penting yang harus mendapatkan perhatian dari organisasi dengan rancangan program untuk mengembangkan keterikatan kerja. Menurut Buil *et al.* (2016), ada tiga karakteristik OCB yang ditandai dengan adanya keterikatan karyawan, yaitu OCB-I : OCB yang berorientasi pada individu, OCB-O: OCB yang berorientasi pada organisasi dan OCB-C yang berfokus pada pelanggan. OCB-C ini merupakan perilaku diluar peran yang tertuju pada pelanggan. Hal ini yang mendasari SOCB pada karyawan untuk berperan lebih diluar standar deskripsi jabatannya untuk memberikan layanan kepada nasabah.

Menurut Kahn (1990), keterikatan merupakan pemberdayaan dari diri karyawan terhadap perannya dalam bekerja dengan memaksimalkan dirinya untuk berkontribusi secara fisik, kognitif dan emosional serta mental selama menjalankan peran untuk kepentingan organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan akan memberikan upaya yang maksimal karena telah mengidentifikasi pekerjaannya sebagai bagian dari diri sendiri. Keterikatan kerja tersebut menghasilkan kinerja yang positif, yaitu pada level individu berupa pengembangan pribadi dan pada level organisasi berupa kualitas kinerja. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan peran dan tugas tanggungjawab, karyawan melibatkan aspek personal, menggunakan energi personal dan memaknai pengalaman emosional yang terkait dengan pekerjaan, dan peran kerja yang dijalankan oleh karyawan merupakan kesempatan untuk menampilkan perilaku, menyalurkan energi dan mengekspresikan emosi.

Keterikatan kerja didefinisikan oleh Schaufeli, Baker dan Salanova (2006) sebagai keadaan pemikiran yang positif terkait dengan pekerjaan, ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, serta absorpsi. Keterikatan kerja merupakan kondisi afektif dan kognitif yang terkait dengan obyek tertentu, kejadian, individu dan perilaku, sedangkan semangat dikarakteristikan dengan tingginya level energi dan ketangguhan mental selama menjalankan pekerjaan, kesediaan untuk memberikan upaya pada pekerjaan dan persistensi ketika menghadapi kesulitan pada pekerjaan yang dilakukan. Dedikasi menggambarkan adanya keterlibatan yang sangat kuat pada pekerjaan dan adanya perasaan bermakna, antusias, inspiratif, bangga dan tertantang ketika menjalankan pekerjaan. Absorpsi ditandai dengan adanya konsentrasi penuh dan keasyikan menyenangkan

yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaan yang ditekuni. Definisi dari Schaufeli, Baker dan Salanova (2006) tersebut mengandung komponen-komponen penting yaitu kondisi positif, merasakan bermakna dalam bekerja, kondisi afektif dan kognitif yang konsisten, adanya ketangguhan mental dan fisik selama bekerja, adanya rasa berarti, antusias, inspirasi, bangga dan tertantang selama menjalankan pekerjaan, konsentrasi secara penuh, waktu berlalu demikian cepat ketika bekerja dan kemampuan menghadapi kesulitan ketika bekerja.

Pengertian keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Saaks (2006) sesuai dengan pendapat Schaufeli, Baker dan Salanova (2006), bahwa dalam keterikatan kerja mengandung komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja individu dalam menjalankan perannya.

Menurut Schaufeli (2012), level kekuatan keterikatan kerja pada diri individu terkait dengan jenis pekerjaan. Kondisi keterikatan kerja pada level tinggi pada umumnya ada pada jenis pekerjaan yang kompleks, pekerjaan profesional dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kontrol atau kewaspadaan yang tinggi dari pemegang jabatan. Individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi adalah individu yang merasakan kepuasan dengan pekerjaan karena adanya tantangan dan hal itu dirasa menyenangkan dan menimbulkan motivasi intrinsik. Adanya keterikatan kerja tercermin dari adanya (1) semangat, yang tercermin dari adanya keinginan ke kantor dengan semangat, dan adanya energi yang penuh ketika menjalankan tugas; (2) dedikasi, yang nampak pada antusiasme dengan pekerjaan karena pekerjaan dapat memberikan inspirasi positif serta ada kebanggaan atas apa yang dikerjakan; (3) absorpsi, yang digambarkan dengan adanya perasaan senang ketika pekerjaan optimal dan merasa waktu berlalu dengan cepat ketika mengerjakan tugas. Adanya keterikatan kerja pada karyawan membuat karyawan bersedia untuk mengerjakan pekerjaannya tidak hanya terbatas sesuai dengan deskripsi jabatan, tetapi bersedia secara sukarela untuk memberikan layanan kepada nasabah di atas standard yang ditetapkan oleh perusahaan atau menampilkan SOCB seperti melayani nasabah dengan sepenuh hati, menyelesaikan permasalahan nasabah dengan penyelesaian yang memuaskan nasabah dan menawarkan alternatif layanan yang digunakan sebagai bentuk komitmennya atas penyelesaian tugas layanan pada nasabah.

7.4. KOMITMEN ORGANISASI

Berkembangnya SOCB pada karyawan juga berkaitan dengan tingginya tingkat penerimaan karyawan atas hal-hal yang ada dalam organisasi dan membangun kesediaan untuk menghabiskan masa karirnya di organisasi, atau yang secara umum disebut sebagai komitmen. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai penerimaan dan internalisasi tujuan dan nilai

organisasi serta pandangan karyawan mengenai peran karyawan dalam kontribusi pencapaian tujuan dan nilai (Schohat and Gadot, 2010).

Komitmen dapat dipahami dari dua perspektif, yaitu perspektif sikap dan perilaku. Perspektif sikap memfokuskan pada proses dimana karyawan mempersepsikan mengenai hubungannya dengan organisasi, berfikir apakah nilai dan tujuan yang dimiliki selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, karyawan juga mempersepsikan mengenai hal-hal yang terkait dengan kondisi organisasi, pekerjaan sebagai dasar untuk mengikatkan diri pada organisasi. Perspektif perilaku terkait dengan proses keberadaan karyawan secara tetap pada organisasi tertentu dan bagaimana karyawan berperilaku selama berada di organisasi.

Komitmen organisasi dipandang sebagai fungsi dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Chahal & Mehta, 2010; Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi mencerminkan kuatnya identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi, dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: 1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Selain itu, Meyer dan Allen (1991), mengembangkan model komitmen organisasi yang terdiri dari 3 (tiga bentuk) komitmen, yaitu komitmen afektif (sikap karyawan terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban dan loyalitas personal terhadap organisasi) dan komitmen *continuance* (kebutuhan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi). Komitmen yang perlu dikembangkan ada pada karyawan adalah komitmen afektif, karena dengan adanya komitmen afektif maka karyawan akan cenderung menampilkan SOCB yang lebih baik, karena SOCB merupakan salah satu cara karyawan untuk menunjukkan komitmennya pada organisasi, secara khusus adalah komitmen afektif. Penelitian Zeinabadi (2010) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen afektif dengan OCB khususnya pada dimensi *altruism* dan *compliance* (Organ & Ryan, 1995) Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan lebih menunjukkan perilaku yang dapat meningkatkan nilai dan dukungan pada organisasi (Zeinabadi, 2010). Permasalahan tentang komitmen organisasi tentu harus mendapatkan perhatian khusus dari pengelola SDM, demikian juga dengan program-program yang bertujuan untuk melakukan pengembangan komitmen organisasi pada karyawan, harus diimplementasikan dengan konsisten agar karyawan tetap dapat mempertahankan SOCB dan lebih dapat mem

7.3. STRUKTUR ORGANISASI

Faktor organisasi yang mempengaruhi SOCB adalah jenis struktur yang diimplementasikan di organisasi, karena struktur organisasi menentukan distribusi kekuasaan yang kemudian

berperan penting dalam menentukan perilaku individu (Azam, Seemi & Kumar, Rashmi., 2019). Aspek dari struktur organisasi yaitu formalisasi dan sentralisasi berdampak pada pengambilan keputusan. Kinerja tugas yang melebihi standar hampir tidak dapat dicapai dalam organisasi dengan aturan yang sangat formal dan pengambilan keputusan terpusat (Organ *et al.*, 2006).

Organisasi dengan struktur kaku dan tidak fleksibel akan memberikan lebih sedikit kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam perilaku peran tambahan. Oleh karena itu, manajemen organisasi seharusnya merancang pekerjaan yang ada di organisasi dengan disain variasi tugas yang lebih banyak dibandingkan dengan rutinitas tugas. Jenjang hirarkhi yang terlalu panjang, dapat membatasi seorang karyawan untuk secara bebas mengekspresikan kemampuannya melebihi dari standar yang ditetapkan. Karyawan yang ingin menampilkan SOCB memiliki keterbatasan karena adanya ketentuan hirarkhi level dalam organisasi yang membatasinya.

Dari faktor utama yang telah dijelaskan tersebut diatas dan permasalahan-permasalahan yang dapat terjadi karena faktor utama SOCB, maka beberapa implikasi praktis yang dapat dilakukan oleh Bank adalah:

- 1) Faktor individu seperti karakteristik kepribadian yang mendukung untuk tertampalnya SOCB perlu dipertimbangkan dalam proses rekrutmen seleksi. Ciri sifat keramahan, kehati-hatian dan keterbukaan akan mendukung pengembangan SOCB pada karyawan.
- 2) Budaya kerja yang berorientasi pada SOCB perlu dikembangkan dalam organisasi (bank) melalui sosialisasi dan secara konsisten dikomunikasikan kepada karyawan, agar karyawan dapat menselaraskan nilai dan kebiasaan dalam kehidupan kerja-keluarga sesuai dengan nilai-nilai yang dikembangkan di organisasi.
- 3) Adanya kemungkinan terjadinya konflik kerja-keluarga dan konflik keluarga-kerja, memerlukan adanya fasilitas konseling dan pembinaan bagi karyawan yang membutuhkan agar permasalahan konflik tersebut dapat terselesaikan dengan baik, dan karyawan tetap dapat berkinerja optimal dan menampilkan SOCB secara konsisten.
- 4) Pengelola SDM perlu untuk menumbuhkan komitmen, keterikatan kerja pada karyawan dengan program-program pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Adanya kepuasan kerja pada karyawan, utamanya kepuasan kerja secara intrinsik akan mendukung program SDM dalam membangun komitmen afektif dan keterikatan karyawan.
- 5) Pengelola SDM perlu untuk secara periodik dan konsisten melakukan survey keterikatan karyawan (*employee engagement*), agar segera dapat dilakukan intervensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan analisa hasil survey tersebut.

7.4 REFERENSI:

- Adame, Elissa Arterburn & Bisel, Ryan S. 2019. Can Perceptions of an Individual's Organizational Citizenship Be Influenced Via Strategic Impression Management Messaging? *International Journal of Business Communication* 2019, Vol. 56(1) 7–30
© The Author(s) 2016 Article reuse guidelines: sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/2329488415627
- Azam, Seemi & Kumar, Rashmi. 2019. Influence of Organizational Structure on Organizational Citizenship Behavior. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, No. 4.
- Borman W C and Motowidlo S J (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", in N Schmidt, W C Borman, A Howard et al. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71-98, Jossey-Bass, San Francisco.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Chahal, Hardeep and Mehta, Shivani. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behavior (ocb): a conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10 (2), 25-44.
- Costa P T and McCrae R R (1989), *NEO-PI Professional Manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL
- Dugguh, Stephen I., Ayaga, Dennis. (2014) Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 16, Issue 5, 11-18.
- Herrbach, Olivier and Mignonac, Karim. (2007). Is ethical p-o fit really related to individual outcomes. *Business & Society*, 46 (3), 304-330
- Ilies, Spitzmuller, Fulmer, Johnson Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.4, 945-959
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology*, 49, 1-49
- Kumar, Natarajan. (2012). Relationship of personal and organizational values with job satisfaction. *Journal of Management Research*, 12 (2), 75-82
- McCrae R R and John O P (1992), "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 175-215.
- McCrae, Robert R & Costa, Jr.P.T. (2006). *The Five-Factor theory of personality, Theoretical Perspectives*, 159-181.

- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89
- Motowidlo S J and Van Scotter J R (1994), “Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 457-480.
- Neuman G A and Kickul J R (1998), “Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 13, pp. 263-279
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2018. *Essensial of Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Schaufeli, Wilmar B, Arnold B. Baker and Marisa Salanova. (2008). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schohat, Lior M. and Vigoda-Gadot, Eran. (2010). “Engage me once again”: is employee engagement for real, or is it “same lady-different dress”?. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Singh, AP, Gupta, Vinod Kumar., Dubey, Anand Prakash and Singh, Anoop Kumar. 2017. The Role of Work-Family Culture and Personality Traits in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of First-Level Managerial Personnel. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XVI, No. 1.
- Wang, Lei; Howell, Jon P., Hinrichs, Kim T. & Prieto, Leonel. (2011). Organizational citizenship behavior: the role of value/identity-based motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (1),14-24.
- Zeinabadi. (2010). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) of teacher. *Procedia Social and Behavioral Science*, 5: 998-1003.

STANDAR SERVICE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (SOCB)

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan metode untuk mengukur SOCB
2. Menjelaskan tentang standar SOCB karyawan.
3. Menjelaskan Aspek-aspek standar SOCB
4. Menjelaskan kompetensi yang diisyaratkan pada bidang layanan dan SOCB.

8.1. STANDAR DAN METODE PENGUKURAN S-OCB

Pembentukan perilaku kerja positif dan produktif yang mendukung efektivitas organisasi perlu dirancang dengan baik agar sumber daya manusia (SDM) di organisasi mampu berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. OCB merupakan perilaku kerja produktif dan merupakan kinerja kontekstual dari individu dalam organisasi. OCB pada layanan dilakukan oleh staf untuk berperilaku yang melebihi dari harapan atau standar yang ditetapkan oleh organisasi dalam masing-masing deskripsi jabatan. Konsep OCB telah berkembang menjadi kajian perilaku kerja positif yang terkait dengan berbagai bidang kajian seperti bidang Pemasaran, yang disebut sebagai SOCB. Pada beberapa penelitian, SOCB akan menghasilkan *Customer Citizenship Behavior (CCB)* (Groth, 2005; Bove et al., 2009). *CCB* merupakan perilaku konsumen yang secara sukarela melaksanakan aktivitas diluar kegiatan transaksi (Christian Gilde, Stefano Pace, Simon J. Pervan & Carolyn Strong, 2011) Perilaku tersebut seperti membantu (mempromosikan perusahaan), membantu konsumen lainnya

menggunakan layanan perbankan, berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh bank seperti bersedia mengisi kuesioner dari perusahaan, waspada dalam menggunakan layanan dengan memberikan informasi awal mengenai layanan yang dibutuhkan untuk menghindari kesalahan dalam bertransaksi serta ikut dalam menjaga proses layanan agar sesuai dengan ketentuan perusahaan. CCB dapat timbul pada nasabah jika ada karyawan memiliki SOCB. Untuk dapat mengetahui apakah karyawan telah mengembangkan SOCB perlu adanya standar pengukuran SOCB.

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengukur SOCB yaitu (1) penilaian atasan mengenai aktivitas dan perilaku karyawan yang terkait SOCB, (2) penilaian rekan kerja dari karyawan, dan (3) *self assessment*, yaitu evaluasi dilakukan oleh diri individu. Dasar dari pengukuran SOCB dapat dilakukan dengan mengukur intensitas atau frekuensi dari SOCB atau berdasarkan persepsi dari penilai atau diri sendiri. Untuk dapat mengetahui seberapa besar karyawan mampu menampilkan SOCB, maka pengukuran SOCB harus dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang terkait dengan SOCB. Pengukuran SOCB bisa menggunakan skala Likert, dimana pada masing-masing aspek yang diukur diberikan skor 1-5. Dari hasil pengukuran tersebut, maka dibuat range untuk level SOCB berdasarkan rata-rata skor pengukuran. Level SOCB dikategorikan dalam Sangat Kurang (nilai rata-rata: 1 – 1.8), Kurang (nilai rata-rata: lebih dari 1.8 – 2.6), Cukup (nilai rata-rata: lebih dari 2.6 - 3.4), Baik (nilai rata-rata: lebih dari 3.4 – 4.4), Sangat Baik (nilai rata-rata: lebih dari 4.2 – 5).

Standar SOCB karyawan didasarkan pada standar yang disyaratkan pada karyawan dalam menampilkan SOCB pada masing-masing organisasi. Setiap perusahaan dapat memiliki syarat minimal skor yang berbeda, sesuai dengan standar layanan yang ditetapkan oleh perusahaan. SOCB karyawan nampak dari perilaku layanan terhadap nasabah yang merupakan cerminan dari dimensi-dimensi SOCB (Bettencourt, Gwinner & Meuter, 2001; Wang, 2009), yaitu:

- 1) Loyalitas, yang tercermin dari adanya keinginan yang sangat kuat dari karyawan untuk membangun citra yang baik tentang bank dengan menceritakan hal-hal positif yang dialami selama bekerja di Bank. Adanya loyalitas pada karyawan tercermin dari adanya kesediaan untuk menceritakan hal-hal yang baik tentang organisasi sehingga terbentuk citra positif dan mendorong orang lain untuk menggunakan produk/ jasa yang ada di perusahaan. SOCB pada karyawan juga nampak dari adanya kemauan untuk memberikan layanan yang cepat, tepat, bersikap sopan dan menghargai serta memberikan layanan dengan perhatian yang luar biasa atas kebutuhan layanan pelanggan.
- 2) Penyampaian Layanan, yaitu karyawan menunjukkan sikap baik untuk memenuhi layanan secara optimal seperti memberikan layanan kepada nasabah dengan perhatian yang luar biasa, memenuhi layanan sesuai permintaan nasabah secara cepat, menindaklanjuti

permasalahan yang dialami nasabah secara cepat, bersikap positif dan menghargai dalam melayani nasabah.

- 3) Partisipasi, dimana karyawan bersedia memberikan ide atau usulan yang terkait dengan perbaikan layanan kepada nasabah dan sangat mendorong rekan kerja untuk turut bersedia memberikan saran atau usulan untuk peningkatan layanan kepada nasabah; Partisipasi sebagai salah satu dimensi SOCB tergambar dari adanya kesediaan secara sukarela dari karyawan untuk memberikan kontribusi pemikiran, pendapat, ide, usulan untuk kepentingan peningkatan kualitas layanan.
- 4) Orientasi Layanan, yaitu karyawan menunjukkan sikap sangat menikmati proses melayani nasabah, sehingga terlihat merasa sangat senang dan nyaman serta merasa bahagia jika dapat membantu menyelesaikan permasalahan nasabah dan merasa bangga jika bisa memberikan layanan terbaik kepada pelanggan sehingga memuaskan pelanggan.
- 5) Altruisme, yang menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk memberikan bantuan layanan kepada nasabah melebihi standard layanan dan diatas harapan untuk memuaskan nasabah. Selain itu, menurut Seigyong, Bulent & Yeon (2014), *Altruism* merupakan dimensi utama dari adanya SOCB, dan menurut Payne & Weber (2006) bahwa *Altruism* tercermin dari kesediaan karyawan untuk melakukan layanan kepada pelanggan diluar kewajiban jam kerja, merasa tidak berkeberatan ketika harus menggunakan jam istirahat untuk melayani pelanggan. Hal ini berarti bahwa adanya totalitas dalam memberikan layanan kepada nasabah.
- 6) Perhatian pada Nasabah, dimana pegawai menunjukkan upaya yang sangat baik untuk memberikan perhatian kepada nasabah secara personal. Menurut Farrell & Oczkowski (2009) SOCB tercermin dari adanya keinginan karyawan untuk memperhatikan pelanggan, bersedia mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan nasabah, kebutuhan untuk menyampaikan layanan dan kebutuhan untuk menjalin hubungan personal dengan pelanggan.
- 7) Pengedukasian Nasabah, dimana karyawan nampak menunjukkan kesediaan untuk mengedukasi nasabah tentang hak nasabah dalam layanan; Menurut X.Deng, Tawei & Robert (2015) perilaku karyawan yang mengedukasi pelanggan tentang haknya sebagai konsumen, kesediaan untuk memberikan alternatif layanan dan informasi untuk penyelesaian masalah layanan, memberikan solusi secara personal serta kesediaan untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan teknologi merupakan cerminan dari adanya SOCB pada karyawan.

8.2. ASPEK-ASPEK STANDAR SOCB

Aspek-aspek dalam standar SOCB tentu saja perlu dikategorikan agar dapat dimaknai dalam implementasi evaluasi SOCB pada karyawan. Terdapat lima standar level SOCB, yaitu: Sangat Kurang, Kurang, Cukup, Baik dan Sangat Baik untuk membedakan SOCB pada masing-masing karyawan. Uraian pada masing-masing level adalah sebagai berikut:

- 1) Kategori pertama dan yang paling rendah adalah kategori sangat Kurang dari standar SOCB yang ditetapkan oleh organisasi. Pada level ini, individu memiliki pemahaman yang sangat kurang tentang pentingnya *SOCB*. Individu dengan pemahaman yang demikian akan diprediksikan kurang dapat menjalankan tugas dalam melayani nasabah secara langsung. Oleh karena itu, karyawan dengan SOCB pada level ini, sangat kurang disarankan diberikan tugas yang memerlukan *SOCB*, individu sangat kurang disarankan atau sangat kurang sesuai untuk diberikan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah secara langsung. Individu masih sangat banyak membutuhkan bimbingan dan pembinaan, serta pembekalan atau pelatihan untuk mencapai ketrampilan *SOCB* yang diperlukan dalam melayani nasabah secara langsung.
- 2) Kategori kedua yaitu kurang dari standar SOCB yang ditetapkan oleh organisasi. Pada kategori ini, individu memiliki pemahaman yang kurang tentang pentingnya *SOCB*. Individu diprediksikan kurang dapat menjalankan tugas dalam melayani nasabah secara langsung dan masih sangat banyak membutuhkan bimbingan dan pembinaan, serta pembekalan atau pelatihan untuk mencapai ketrampilan *SOCB* yang diperlukan dalam melayani nasabah secara langsung.
- 3) Kategori ketiga yaitu sesuai standar minimal SOCB yang ditetapkan oleh organisasi. Pada kategori ini, individu memiliki pemahaman yang masih memadai tentang pentingnya *SOCB*. Individu masih dapat dipertimbangkan untuk diberikan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah secara langsung, dengan tingkat kesulitan permasalahan nasabah yang sedang dan tidak terlalu kompleks. Namun demikian, untuk dapat menjalankan tugas dalam melayani nasabah dengan berorientasi pada *SOCB*, individu masih memerlukan adanya pembimbingan dan pembinaan serta pelatihan-pelatihan yang terkait dengan layanan nasabah dan kepuasan nasabah.
- 4) Kategori keempat yaitu Kategori baik, yang menunjukkan telah memenuhi standar SOCB yang ditetapkan oleh organisasi. Individu dapat dikatakan telah siap untuk menjalankan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah, dengan tingkat kesulitan permasalahan nasabah yang beragam. Hal tersebut dikarenakan individu telah memiliki pemahaman yang baik tentang pentingnya *SOCB*, sehingga diprediksikan dapat menjalankan dengan baik tugas-tugas yang terkait dengan layanan nasabah. Adanya

- kesediaan yang tinggi untuk memenuhi standar layanan bahkan adanya upaya untuk melebihi harapan nasabah akan mendorong upaya individu untuk memuaskan nasabah.
- 5) Kategori kelima atau paling tinggi adalah Sangat Baik, yaitu telah melebihi standard SOCB yang ditetapkan oleh organisasi. Individu dengan kategori ini dapat diandalkan dan telah siap untuk menjalankan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah, dengan tingkat kesulitan permasalahan nasabah yang kompleks dan beragam. Hal tersebut dikarenakan individu memiliki pemahaman yang sangat baik tentang pentingnya *SOCB*, sehingga diprediksikan dapat menjalankan dengan sangat baik tugas-tugas yang terkait dengan layanan nasabah. Adanya kesediaan yang tinggi untuk memenuhi kualitas layanan, bahkan melebihi harapan nasabah, akan mengarahkan upaya individu dalam memberikan layanan prima untuk memuaskan nasabah.

8.3. KOMPETENSI YANG DIISYARATKAN PADA BIDANG LAYANAN DAN SOCB.

Pengembangan dari ketrampilan SOCB karyawan untuk dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan harus juga memperhatikan kesenjangan kompetensi antara yang distandardkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Spencer & Spencer (2003), kompetensi adalah karakteristik dimiliki oleh individu yaitu kepribadian, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan yang dapat memprediksikan perilaku dan kinerja individu dalam upaya mencapai efektivitas dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang superior.

Kompetensi yang disyaratkan untuk karyawan yang bertugas pada bidang layanan dan sebagai dasar pengembangan SOCB utamanya adalah orientasi layanan, proaktif, empati, mempengaruhi orang lain, membangun hubungan, kerjasama kelompok dan fleksibilitas. Pada masing-masing jenis kompetensi tersebut perlu dilengkapi dengan definisi untuk setiap jenis kompetensi dan pada setiap level. Selanjutnya perusahaan perlu untuk menetapkan standar minimal atau level yang disyaratkan pada masing masing jenis kompetensi. Penetapan level minimum pada masing-masing kompetensi disesuaikan dengan syarat pemenuhan untuk masing-masing level jabatan pada pekerjaan yang terkait dengan layanan kepada nasabah. Uraian masing-masing kompetensi seperti pada contoh sebagai berikut:

1. Orientasi layanan adalah tindakan karyawan yang menunjukkan keinginan untuk membantu dan melayani nasabah, secara aktif berupaya mencari informasi tentang kebutuhan nasabah, menyesuaikan dengan jasa yang disampaikan, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi nasabah.

Level 1	Memberikan layanan secara minimal sekedar memenuhi kewajiban
Level 2	Menindaklanjuti kebutuhan nasabah dengan mengenali kebiasaan nasabah, dan mencari informasi tentang kebutuhan nasabah.
Level 3	Menjalin dan memelihara komunikasi dengan nasabah, menyelesaikan masalah layanan secara mandiri sesuai dengan sistim dan prosedur layanan yang ditetapkan oleh organisasi.
Level 4	Memperbaiki hal-hal yang menimbulkan permasalahan dengan nasabah dengan memberikan berbagai alternative solusi.
Level 5	Melakukan usaha ekstra untuk melayani kebutuhan nasabah, bertindak sebagai pendamping saat nasabah menghadapi permasalahan layanan, dan berupaya untuk memuaskan nasabah

2. Proaktif adalah perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas layanan nasabah tanpa harus menunggu perintah secara rinci, aktivitas layanan yang dilakukan juga mempertimbangkanantisipasi dampak yang dapat terjadi.

Level 1	Perlu pengawasan intensif, tidak nampak inisiatif, menunggu instruksi untuk setiap tahap proses layanan.
Level 2	Menunjukkan upaya layanan yang konsisten agar sesuai dengan standar layanan.
Level 3	Mengenali situasi kebutuhan pelanggan atas layanan dan melakukan tindakan perbaikan layanan disetiap ada kesempatan.
Level 4	Dalam situasi layanan yang bermasalah dapat mencari alternatif pemecahan masalah dan mengambil keputusan untuk penyelesaian masalah layanan.
Level 5	Melakukan tindakan yang mengantisipasi kondisi layanan pelanggan dimasa yang akan datang.

3. Empati adalah kemampuan karyawan untuk memahami perasaan, keinginan, pemikiran orang lain/ nasabah dengan cara memahami, mendengarkan, merespon, menyadari pentingnya menjaga perasaan nasabah, memahami situasi dan kondisi permasalahan yang dihadapi oleh nasabah.

Level 1	Kurang menunjukkan kepedulian terhadap orang lain
Level 2	Mendengarkan keluhan nasabah
Level 3	Memberikan respon kepada nasabah sesuai dengan kebutuhan layanan.
Level 4	Memahami situasi dengan tetap menjaga perasaan nasabah.
Level 5	Memberikan cara pandang positif atas permasalahan dan penyelesaiannya

4. Mempengaruhi Nasabah, adalah tindakan untuk membujuk dan meyakinkan nasabah sehingga bersedia untuk mengikuti, dan menerima solusi pemecahan masalah layanan.

Level 1	Kurang berusaha untuk membujuk atau mempengaruhi nasabah.
Level 2	Melakukan tindakan persuasive kepada nasabah.
Level 3	Melakukan tindakan mempengaruhi nasabah dengan menarik minat nasabah melalui komunikasi supportif
Level 4	Melakukan tindakan mempengaruhi nasabah dengan tindakan yang nyata
Level 5	Mengantisipasi reaksi nasabah dan bertindak untuk penyelesaian yang baik

6. Membangun Hubungan merupakan tindakan dari karyawan untuk menjalin dan membina hubungan baik dengan nasabah, berbagi informasi untuk menciptakan interaksi yang saling mendukung.

Level 1	Menghindari untuk terlibat berhubungan dengan nasabah, walaupun bisa dan punya kesempatan untuk menjalin kontak.
Level 2	Terkadang menjalin hubungan informal dengan nasabah hanya untuk hal tertentu
Level 3	Menyelenggarakan aktivitas tertentu untuk membina hubungan kerja
Level 4	Mengadakan kegiatan untuk membina hubungan informal di luar lingkungan kerja, dengan tetap berpegang pada ketentuan yang berlaku di organisasi
Level 5	Membina persahabatan untuk memperluas jaringan bisnis guna kepentingan organisasi

7. Kerjasama Kelompok adalah tindakan karyawan untuk mau bekerjasama dengan orang lain, mau berbagi sumber daya dengan orang lain, bersedia meminta pendapat atau ide dalam merencanakan sesuatu, dan membangun sinergi tim

Level 1	Kurang menunjukkan partisipasi dalam kelompok
Level 2	Bersedia berbagi informasi dan sumberdaya
Level 3	Menunjukkan cara pandang yang positif
Level 4	Bersedia menerima saran/ masukan bahkan bersedia meminta pendapat/ ide dari orang lain dan mengimplementasikannya.
Level 5	Membangun sinergi tim dengan menjaga keberlangsungan kelompok

8. Fleksibilitas merupakan Tindakan karyawan yang menunjukkan kemampuan untuk memahami dan menghargai setiap perbedaan yang ada, pola pikir, pandangan yang berbeda, dengan mampu secara obyektif menghargai kebenaran pendapat yang berbeda dari orang lain, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, dan menerapkan aturan yang ada secara fleksibel dengan tetap berpegang pada norma yang berlaku.

Level 1	Kurang dapat menerima perbedaan, tidak mudah menerima perubahan guna penyesuaian pada sistim dan prosedur, menjalani prosedur secara kaku
Level 2	Menerapkan aturan dan prosedur dengan sedikit penyesuaian
Level 3	Menyesuaikan implementasi prosedur sesuai dengan kebutuhan organisasi, nampak ada fleksibilitas.
Level 4	Melakukan pengaturan dan penyesuaian pada cara, sistim, dan peraturan kerja guna penyelesaian masalah
Level 5	Menyesuaikan strategi sesuai dengan dinamika organisasi

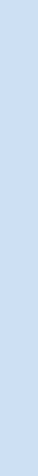
Contoh kompetensi tersebut di atas adalah contoh yang dapat digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada jasa layanan. Organisasi yang mengembangkan model kompetensi dalam pengelolaan SDM, maka kompetensi yang disusun harus sesuai dengan visi, misi, strategi organisasi, besar dan jenis organisasi, karakteristik pekerjaan yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang terkait dengan jasa layanan juga dapat dirancang sesuai dengan jenis layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Adanya standar untuk SCOB dapat digunakan dalam praktik pengelolaan SDM yaitu yang terkait dengan rekrutmen seleksi dan penempatan dimana proses seleksi dapat mempertimbangkan level minimal standar SOCB yang ditetapkan oleh organisasi dibandingkan dengan level yang dimiliki kandidat. Kesenjangan yang ada dapat menjadi dasar pertimbangan kebijakan manajemen. Pada proses penilaian kinerja, kompetensi yang diperlukan untuk mengembangkan SOCB dapat digunakan sebagai aspek penilaian, dengan demikian akan dapat terlihat kesenjangan antara kompetensi yang dituntut dengan kompetensi aktual dari karyawan. Selanjutnya kesenjangan yang ada akan diisi dengan program-program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Pengelolaan talenta juga dapat mempertimbangkan kinerja aktual SOCB dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kebutuhan pengembangan karyawan selain karena kebutuhan organisasi dan pekerjaan, maka kebutuhan pengembangan individu dapat dilakukan oleh Karyawan dengan bimbingan atasan untuk membuat rencana pengembangan diri guna mengisi kesenjangan yang ada, merencanakan capaian pengembangan di masa yang akan datang guna pengembangan karir dan untuk tetap memotivasi karyawan guna mencapai kinerja yang superior.

8.3. REFERENSI:

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>

- Between Empowering Leadership and Service-Oriented Citizenship Behaviors: a Multilevel Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 42:558-570
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698–705.
- Christian Gilde, Stefano Pace, Simon J. Pervan & Carolyn Strong. (2011). Examining the boundary conditions of customer citizenship behaviour: a focus on consumption ritual. *Journal of Strategic Marketing* . Volume 19, Issue 7. Pages 619-631
- Deng, Xuefei (Nancy) and Wang, Tawei. 2014. Understanding Post-Implementation Support for Enterprise Systems: An Empirical Study of IT Personnel's Customer-Oriented Citizenship behaviors. *Journal of Information Systems*. Vol.28, No.2: 17-3.
- Groth, Markus. 2005. Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries. *Journal of Management* 31(1):7-27. DOI: 10.1177/0149206304271375
- Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao, 2016. Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry. *Journal of Applied Sciences.*, 16: 18-24
- Spencer, Lyle M and Spencer, Signe M (2003). *Competence At Work: Model For Superior Peformance*. John Wiley And Sons, Inc.
- Wang, Mei-Ling. 2015. Learning Climate and Customer-Oriented Behaviors: the Mediation of Customer Knowledge. *Journal of Managerial Psychology.*, Vol.30, No. 8, 955-969.



KUALITAS LAYANAN DAN SOCB DI ERA MILENIAL

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan perubahan kualitas layanan di era generasi milenial
2. Menjelaskan kunci utama perubahan layanan pelanggan
3. Menjelaskan bagaimana SOCB di era generasi milenial
4. Memahami 10 (sepuluh) tren tempat kerja

9.1. PERUBAHAN KUALITAS LAYANAN DI ERA GENERASI MILENIAL

Lloyd Buxton dalam tulisannya yang berjudul *the impact of the Millennial Generation on customer service* di publikasikan pada *Business Development* bulan Desember 2014 mengatakan: munculnya generasi milenial yang juga dikenal sebagai generasi Y, berdampak luas pada cara perusahaan memberikan layanan pelanggan. Jika perusahaan saat ini belum mulai beradaptasi dengan persyaratan generasi ini, perusahaan mungkin terancam ketinggalan.

Lahir antara tahun 80-an hingga 2000-an, kaum milenial dicirikan oleh kumpulan nilai-nilai inti dan keyakinan yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya dalam peran mereka sebagai konsumen. Mereka percaya bahwa mereka memiliki hak untuk menuntut produk dan layanan berkualitas dengan harga yang wajar dan sangat dibenarkan untuk pergi ke tempat lain jika tidak sepenuhnya puas. Mereka sangat paham teknologi dan internet, yang telah memberi mereka sarana untuk mengeluh atau memuji produk atau layanan perusahaan kepada dunia (melalui media sosial, forum, ulasan online atau media lainnya). Mereka menghargai

rekomendasi (kebanyakan online) dari teman dan keluarga ketika memikirkan pembelian atau berurusan dengan perusahaan.

Kaum milenial mengubah pola hubungan antara konsumen dengan perusahaan. Jangan berharap perusahaan/bisnis mendikte pelanggan bagaimana mereka berinteraksi, justru sekarang eranya milenial yang mengendalikan. Artinya, sangat penting untuk memahami mereka dan menyertakan pandangan mereka dalam cara perusahaan merencanakan interaksi pelanggan. Rata-rata generasi milenial yang dibesarkan di era Youtube, Netflix dan layanan on-demand lainnya akan memiliki pandangan yang sangat berbeda tentang bagaimana (misalnya) otoritas lokal perlu memberikan layanan, dibandingkan dengan orang tua mereka.

Kunci utama perubahan layanan pelanggan yang menjadi persyaratan generasi milenial:

1. *They expect a joined up multi-channel service*

Mengingat mereka sangat paham dengan teknologi, generasi milenial sangat nyaman menggunakan berbagai perangkat dan saluran. Mulai dari mobile internet, media jejaring sosial, hingga email atau menelepon pusat kontak, mereka berharap dapat menghubungi perusahaan melalui saluran pilihan mereka, kapan pun mereka mau. Mereka berasumsi bahwa mereka dapat berpindah saluran selama transaksi dan perusahaan akan dapat melanjutkan dialog mereka tanpa gangguan atau mereka harus mengulang informasi. Perusahaan-perusahaan yang masih mengoperasikan layanan pelanggan dengan cara lama tanpa integrasi antar saluran akan berjuang untuk melayani kebutuhan generasi pelanggan ini.

2. *They want more*

Mereka menginginkan lebih dan lebih. Generasi milenial lebih menuntut daripada generasi sebelumnya. Mereka loyal kepada produk atau layanan yang memberikan sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Generasi milenial menggunakan teknologi dan mencari informasi sebanyak mungkin menemukan cara baru untuk menghemat uang dan mendapatkan penawaran yang bagus, seperti menggunakan situs untuk membandingkan harga. Dengan demikian sebagai sebuah bisnis, perusahaan jangan hanya berpuas diri jika perusahaan ingin mempertahankan generasi ini, perusahaan harus selalu berpikir membuat terobosan inovasi baru untuk dapat melangkah lebih jauh untuk memenuhi kebutuhan mereka.

3. **They don't want to wait**

Aspek lain dari sifat kaum Milenial adalah mereka kurang sabar. Jika mereka memiliki pertanyaan atau pertanyaan layanan pelanggan, mereka menginginkan jawaban dengan cepat. Mereka berharap adanya tindakan segera yang diambil atas kekhawatiran mereka. Jika mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan, mereka akan membagikan pengalaman tidak menyenangkan ini dengan cepat ke media sosial, forum online, dan media lainnya.

4. **They are impacting on other generations**

Budaya Millennials yang lebih menuntut cenderung menyebar ke orang tua, teman yang lebih tua, dan kenalan. Sebagai contoh, jika orang tua memiliki pengalaman buruk, keturunan mereka generasi milenial menyarankan mereka untuk meninggalkan ulasan yang buruk atau mengeluh di jejaring sosial dan bahkan tidak jarang membantu mereka melakukan ini. Jadi, meskipun pelanggan utama perusahaan bukan generasi milenial, mereka masih cenderung memengaruhi pemasaran perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian terkait dengan kualitas layanan, dapat disimpulkan bawa kemudahan dalam mengakses informasi, kelengkapan sumber informasi dalam bentuk tercetak maupun elektronik/digital, serta pelayanan yang ramah, sopan, santun, cepat, tepat, sigap dan tanggap adalah karakteristik pelayanan prima yang saat ini menjadi tuntutan generasi millennial.

9.2. SOCB DI ERA GENERASI MILENIAL?

Kaum milenial yang terus bertambah jumlahnya di dunia kerja dan menjadi kontributor utama bagi organisasi, tentunya memberi warna tersendiri bagi organisasi atau perusahaan. Penelitian Gong, Greenwood, Hoyte, Ramkissoon dan He (2018) menunjukkan bahwa generasi milenial tampaknya kurang tertarik pada OCB dibandingkan generasi sebelumnya di dunia kerja. Namun demikian, beberapa dimensi OCB meningkat ketika milenial melakukan job crafting terkait sumber daya atau ketika mereka memegang jangkar karir pada layanan. Penelitian ini merupakan salah satu upaya awal untuk menilai dampak desain pekerjaan dan faktor karir terhadap OCB di kalangan pekerja milenial. Temuan dalam penelitian ini menyoroti perspektif unik milenial terhadap OCB dan bagaimana keahlian kerja dan jangkar karier dapat memainkan peran yang memengaruhi OCB. Dengan generasi milenial menjadi generasi terbesar di dunia kerja, pengetahuan semacam itu sangat penting.

Penelitian yang dilakukan oleh Harvey, Bolino dan Keleemen (2018) mempertimbangkan pengaruh 10 (sepuluh) tren tempat kerja yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk memengaruhi jenis perilaku kewarganegaraan apa yang melibatkan karyawan dan seberapa sering mereka dapat terlibat di dalamnya. Tren ini yang telah diidentifikasi oleh orang lain berpotensi untuk membentuk tempat kerja di masa depan, yang mencakup: (1) *labor shortages*, (2) *globalization*, (3) *immigration*, (4) *knowledge-based workers*, (5) *increase use of technology*, (6) *gig work*, (7) *diversity*, (8) *changing work values*, (9) *the skills gap*, and (10) *employer brands*.

Dalam penelitian ini peneliti mempertimbangkan tidak hanya bagaimana tren ini akan memengaruhi jenis kewarganegaraan dan peluang kewarganegaraan di mana karyawan dapat

terlibat, tetapi juga bagaimana tren tersebut dapat membentuk pengalaman orang lain yang terkait dengan OCB, termasuk organisasi dan manajer.

Sementara itu penelitian Jehanzeb, K. (2000) menunjukkan bahwa generasi millennial tampaknya kurang tertarik dengan OCB dibandingkan sebelumnya generasi dalam angkatan kerja. Kendati demikian, beberapa dimensi OCB meningkat saat para milenial melakukannya kerajinan kerja terkait sumber daya atau saat mereka memegang jangkar karier pada layanan. Selain itu, keduanya sama-sama berkarir faktor perkembangan berkorelasi positif dengan OCB.

Meskipun literatur yang ada informatif, kebanyakan temuan menganggap seorang karyawan sebagai unit organisasi dan membatasi ruang lingkup anteseden ke faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan baby boomer yang juga umumnya sebagai orang tua dari generasi milenial memasuki masa pensiun, organisasi tidak lagi menyediakan pekerjaan seumur hidup bagi pekerja. Sementara itu, hanya sedikit pekerja milenial yang membatasi rencana karir mereka ke organisasi tertentu. Manajemen perlu melihat di luar hubungan kerja sementara untuk motivator SOCB dari angkatan kerja yang kurang bergantung pada organisasinya dibandingkan generasi sebelumnya. Secara khusus, milenial cenderung lebih peduli dengan kemajuan karir daripada generasi lain di dunia kerja. Meskipun kaum milenial membayangkan pengalaman dalam sebuah organisasi sebagai landasan karier individu mereka, masalah pembangunan karier mereka cenderung mempengaruhi SOCB.

Sementara para baby boomer membesarkan anak-anak mereka dengan harapan besar dan memberi mereka sumber daya yang lebih dermawan daripada apa yang mereka miliki sebagai anak-anak itu sendiri, pandangan mereka tentang rekan-rekan muda di tempat kerja ini beragam.

Banyak penelitian terbaru memberikan bukti apresiasi dan kepedulian terhadap kelompok generasi milenial ini. Penelitian Fry pada Mei 2015, mengungkapkan bahwa jumlah milenial telah melebihi jumlah generasi lain di angkatan kerja AS. Pada publikasi akademis dan populer di sebutkan bahwa faktor non-ekonomi generasi milenial dicirikan dengan hak (yaitu keyakinan yang melayani diri sendiri secara konsisten bahwa mereka berhak mendapatkan umpan balik dan penghargaan yang menguntungkan) (Anderson et al., 2016; Harvey dan Dasborough , 2015; Krahn dan Galambos, 2014; Twenge, 2006).

Jenis hak lainnya dapat dibedakan (misalnya hak ekonomi dan hak ekuitas), hak psikologis mengacu pada “kecenderungan stabil ke arah persepsi diri yang sangat disukai dan kecenderungan untuk merasa pantas mendapatkan pujian dan penghargaan tingkat tinggi,

terlepas dari tingkat kinerja aktual” (Harvey dan Harris, 2010, hlm. 1640). Hak psikologis dapat menghalangi OCB karena mereka yang memiliki hak psikologis tinggi cenderung tidak terlibat dalam aktivitas.

Jika seseorang secara umum mengharapkan penghargaan dan pengakuan yang tinggi terlepas dari tingkat kinerjanya, harapan seperti itu tidak praktis dalam lingkungan organisasi, di mana pembuat keputusan berorientasi pada kinerja. Ketidakmampuan menghasilkan respon yang diharapkan dari organisasi dapat dilihat oleh milenial sebagai pelanggaran dari aspek psikologis (Robinson dan Rousseau, 1994). Namun pada saat yang sama, kekecewaan dalam konteks kerja dapat menyebabkan serangkaian keadaan psikologis yang tidak menguntungkan, termasuk penurunan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah (Robinson dan Morrison, 1995), yang semuanya cenderung menghasilkan lebih sedikit OCB. Karena kebijaksanaan konvensional menunjukkan bahwa milenial adalah generasi yang memiliki hak, masuk akal untuk memprediksi bahwa milenial kurang tertarik pada OCB daripada generasi lainnya.

Selain hak, ada lebih banyak alasan untuk berasumsi bahwa kaum milenial kurang ingin menunjukkan OCB. Sebagai contoh, banyak milenial memasuki pasar kerja selama kemerosotan ekonomi. Generasi milenial ini belajar keras dan menerima pendidikan mereka, namun ketika mereka mulai bekerja, mereka dibayar lebih rendah dari generasi sebelumnya dan banyak yang berjuang untuk mendapatkan penghasilan yang cukup untuk menutupi hutang mereka. Dalam artian, bukan hanya hak tetapi juga keadaan yang dapat mendorong persepsi ketidakadilan distributif sehingga dapat membahayakan komitmen organisasi dan menekan OCB.

Dilain sisi, banyak generasi milenial yang mengamati orang tua mereka mengalami PHK meskipun orang tua telah bekerja keras. Akibatnya, banyak generasi milenial telah mengembangkan filosofi “bekerja untuk hidup”. Sudut pandang terhadap pekerjaan ini membuat generasi milenial secara psikologis terlepas dari pekerjaan mereka dan mencegah mereka mendedikasikan terlalu banyak pada tempat kerja dengan mengorbankan kualitas hidup mereka sendiri. OCB biasanya tidak ditentukan dalam deskripsi pekerjaan dan dapat dianggap opsional dan tidak penting di kalangan milenial. Dengan demikian, OCB cenderung menempati peringkat rendah dalam daftar prioritas milenial, karena dapat menyebabkan stres yang tidak semestinya pada kehidupan individu mereka. Mungkin saja karena kesadaran sosialnya, generasi milenial lebih diidentikkan oleh organisasi yang merupakan warga korporat yang baik dan lebih banyak melakukan OCB sebagai karyawan. Hal ini jelas berpotensi bertentangan dengan efek utama yang diusulkan. Pendapat ini menyatakan bahwa dua alasan dapat menghalangi manifestasi dari efek ini. Pertama, pandangan dunia tidak selalu terkait dengan perilaku kerja sehari-hari. Teori motivasi klasik menunjukkan bahwa pekerjaan memenuhi berbagai tingkat kebutuhan. Meskipun tanggung jawab sosial memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, kesulitan ekonomi dapat mengaktifkan kebutuhan tingkat yang lebih rendah dan membungkam kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Milenial muda yang dalam proses memahami tantangan

untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan keinginan mereka untuk melayani dunia mungkin untuk sementara dikalahkan oleh kebutuhan materi yang mendesak. Begitu mereka berpengalaman dan dengan kuat membangun sistem nilai mereka, kesadaran sosial mereka mungkin menjadi penting dalam proses berpikir mereka dan dengan demikian memainkan peran yang lebih signifikan dalam menentukan perilaku mereka.

Faktor lain yang dapat mengurangi pengaruh kesadaran sosial milenial terhadap OCB adalah keragaman organisasi dalam hal keterlibatan sosial mereka. Tidak semua organisasi mencantumkan tanggung jawab sosial di antara prioritas utama mereka. Terutama selama resesi ekonomi, ketika milenial tertua masih berusia 20-an, banyak organisasi yang menghadapi masalah kelangsungan hidup lebih fokus pada garis bawah daripada OCB. Strategi mereka juga mundur dari investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan lebih fokus pada pengurangan biaya. Praktik-praktik ini mungkin diperlukan dalam keadaan sebelumnya tetapi kemungkinan besar membatasi karyawan untuk memiliki sumber daya dan kemauan untuk melakukan OCB.

Masalah karir menjadi masalah yang menonjol di kalangan milenial karena orang semakin melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari karir seumur hidup atau alat untuk menjawab panggilan, karena karir individu mengalir di seluruh organisasi dan karena kekhawatiran ini membentuk kembali cara pekerjaan dirancang dalam organisasi. Dengan berkembangnya penelitian tentang pekerjaan dan karier, terdapat kesenjangan dalam literatur yang berkaitan dengan dampak desain pekerjaan dan faktor karier terhadap hasil pekerjaan seperti OCB. Temuan Beberapa penelitian menekankan tidak hanya secara parsial menetapkan hubungan antara millennials, job crafting, career anchor dan OCB, tetapi juga menyoroti efek interaksi antara millennials dan job crafting serta antara millennials dan career anchor, yang memperkuat pentingnya memeriksa masalah ini dengan faktor generasi. Temuan beberapa penelitian memiliki implikasi yang signifikan bagi praktisi. Untuk meningkatkan OCB di kalangan milenial, manajemen harus menerapkan praktik yang memfasilitasi job crafting atau menyelaraskan konten pekerjaan dengan minat karier milenial. Misalnya, organisasi dapat membangun saluran komunikasi ke atas dan mendorong karyawan milenial untuk mengungkapkan perhatian dan kebutuhan mereka di tempat kerja. Organisasi juga dapat meningkatkan fleksibilitas dan otonomi dalam pekerjaan untuk mendorong inovasi dalam pemrosesan tugas. Dengan organisasi seperti itu

Dengan dukungan, milenial akan termotivasi untuk unggul dalam pekerjaan mereka dan berperilaku sebagai warga organisasi. Selain itu, manajer harus merancang pekerjaan yang menarik bagi kaum milenial dengan memberikan peluang karir yang kaya akan dampak sosial, yang akan sangat berarti bagi mereka yang menghargai orientasi layanan dalam karir mereka. Lebih lanjut, organisasi dapat berusaha membentuk identitas mereka sebagai perusahaan atau

warga dunia yang bertanggung jawab dengan mengambil peran kepemimpinan dalam praktik bisnis berkelanjutan dan menunjukkan kepada milenial bahwa OCB adalah cara yang efektif untuk memenuhi kebutuhan mereka akan layanan. Karyawan milenial akan menghargai praktik semacam itu, yang akan mendorong mereka untuk mengambil alih tanggung jawab tambahan dengan membantu rekan lainnya. Upaya ini akan menjadi penting untuk membangun tenaga kerja yang efektif di abad kedua puluh satu.

9.3. REFERENSI

Buku dan Jurnal:

- Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. and He, X. (2018), “Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service”, *Management Research Review*, Vol. 41 No. 7, pp. 774-788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Harvey, J., Bolino, M.C. and Kelemen, T.K. (2018), “Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?”, Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 36)*, Emerald Publishing Limited, pp. 51-110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Jehanzeb, K. (2020), “Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator”, *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>

Web:

- <https://www.danamon.co.id/id/Tentang-Danamon/BeritaDanamon/Article/2019/05/17/07/50/Hari-Bank-Dunia-Lihat-Perjalanan-Layanan-Perbankan-di-Era-Digital>
- <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/345>
- <https://bahasan.id/mengenal-bank-digital-layanan-perbankan-jaman-now/>
- <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/22/113744426/masa-depan-perbankan-menuju-digital-banking?page=all>

<https://easypay.co.id/masa-depan-perbankan-mana-yang-lebih-baik-fintech-atau-techfin/>
<https://swa.co.id/swa/my-article/seperti-apa-masa-depan-perbankan-2020>
<https://www.eptica.com/blog/impact-millennial-generation-customer-service>

Bab 10

MENGEMBANGKAN SOCB UNTUK PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pentingnya mengembangkan SOCB
2. Menjelaskan hubungan antara SOCB dengan kualitas layanan.
3. Menjelaskan Hubungan SOCB, kualitas layanan dan kepuasan

10.1. PENTINGNYA MENGEMBANGKAN SOCB

Perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus di era Milenial saat ini menuntut Dunia Perbankan untuk tetap dapat mengikuti perkembangan yang terjadi. Dalam proses ini perbankan dituntut untuk mampu mendapatkan kinerja terbaik dari karyawan dan tata kelola yang berkinerja lebih tinggi. *Pertanyaan yang harus dijawab adalah : Apa itu Kinerja terbaik ?* Kinerja terbaik adalah kondisi yang terjadi saat semua karyawan menunjukkan perilaku yang tidak hanya sebatas kewajiban dan tanggung jawabnya namun karyawan juga melakukan peran yang lebih daripada apa yang menjadi tanggung jawabnya tanpa adanya *reward* atau apapun dari organisasi dan semata mata tujuannya hanya untuk kepentingan organisasi. *Pertanyaannya kemudian adalah : Bagaimana cara untuk mengembangkan hal ini ?*

Pengembangan kinerja terbaik berarti mengembangkan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam organisasi. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai “perilaku individu yang diskresioner, tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan

secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif ”. OCB karyawan ditandai dengan adanya aktivitas ekstra peran efektif dari karyawan yang secara spontan melampaui pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dan melakukan pekerjaan ekstra diluar kewajibannya tanpa mengharapkan pengakuan atau kompensasi eksplisit. Hal ini penting untuk memenuhi tuntutan tak terduga guna pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik dalam lingkungan yang kompetitif saat ini.

Penting bagi organisasi untuk dapat memahami bagaimana karyawan berkontribusi pada organisasi, tidak hanya bagaimana mereka dapat melakukan tugas mereka dengan lebih efektif, tetapi juga ‘Nilai Tambah’ apa yang mereka kontribusikan melebihi tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian yang dilakukan Bateman dan Organ berpendapat bahwa OCB penting untuk fungsi organisasi. (Kumar, 2014) Pengembangan OCB menekankan pada ‘Kesediaan Untuk Bekerja Sama’ yang melibatkan sub ordinasi diri, dengan demikian tindakan pribadi berkontribusi pada sistem impersonal, yang tidak saja identik dengan peran formal yang harus dilakukan karyawan dalam organisasi tetapi juga perilaku spontan yang harus dilakukan untuk menghadapi tuntutan ‘kontigensi’ yang muncul tidak terduga. Kesemuanya ini akan dapat mendukung pengembangan OCB secara efektif. Menurut Graham (1986) dan Organ (1988) terdapat 5 kategori OCB yang terkait dengan efektifitas organisasi, yaitu :

1. *Altruisme*: Perilaku sukarela yang membantu individu tertentu dengan pemberian masalah.
2. *Sopan santun*: Perilaku diarahkan pada pencegahan masalah di masa depan.
3. *Conscientiousness*: Mencirikan perilaku bawahan yang melampaui persyaratan peran minimal
4. *Sikap sportif*: Dengan sabar menoleransi gangguan yang tidak dapat dihindari sebagai bagian dari pengaturan pekerjaan apa pun.
5. *Civic Virtue*: Kegiatan yang menunjukkan keterlibatan dalam kehidupan politik organisasi

Menurut Williams dan Anderson (1991) dalam Kumar (2014), OCB terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. OCB-O: Perilaku yang menguntungkan organisasi secara umum (misal: memberikan laporan kemajuan pekerjaan yang dilakukan ketika tidak dapat datang untuk bekerja (*work from home*), mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban, dll).
2. OCB-I: Perilaku yang langsung menguntungkan individu tertentu, dan secara tidak langsung melalui cara ini berkontribusi pada organisasi (mis., membantu orang lain yang telah absen, menaruh minat pribadi pada karyawan lain, dll.).

Kedua jenis perilaku inilah yang bersama sama membentuk ‘Sindrom Kewarganegaraan Aktif (*active citizenship syndrome*)’, dimana terdapat tiga dimensi substantif yang saling terkait yang membentuknya, yaitu :

1. Kepatuhan Organisasi (*Organizational Obedience*), yang melibatkan penghormatan terhadap proses dan struktur yang teratur Di sini semua pihak mengakui dan taat terhadap otoritas dan patuh pada aturan hukum dan peraturan rasional yang mengatur struktur organisasi, diskripsi pekerjaan dan kebijakan personalia. Ketaatan ini ditunjukkan dengan menghormati aturan dan instruksi pekerjaan, ketepatan dalam kehadiran di tempat kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan dalam pengelolaan sumber daya organisasi.
2. Loyalitas Organisasi (*Organizational Loyalty*), yang memperluas fungsi organisasi untuk melayani kepentingan masyarakat secara keseluruhan melalui nilai nilai yang di wujudkan oleh organisasi. Seluruh anggota organisasi secara aktif mempromosikan dan melindungi organisasi dan secara suka rela terlibat aktif untuk kebaikan bersama dengan cara selalu membela organisasi dari ancaman, aktif berkontribusi untuk meningkatkan kontribusi organisasi secara aktif, dan selalu bekerja sama dengan seluruh anggota organisasi untuk melayani kepentingan organisasi secara keseluruhan.
3. Partisipasi Organisasi (*Organizational Participation*), yang melibatkan peran aktif seluruh anggota organisasi dengan berdasarkan pada standart tata kelola organisasi yang di laksanakan dengan penuh tanggung jawab. Selalu menjaga informasi yang penting serta mendorong yang lain untuk bertukar ide dan informasi demi kemajuan organisasi.

Penting bagi para karyawan untuk meyakini adanya adanya dukungan organisasi terhadap kinerja yang mereka lakukan (*Perceived Organizational Support*), yaitu dukungan dan kepedulian organisasi secara pribadi atas kontribusi yang mereka berikan pada organisasi.

Pemahaman atas perilaku yang dibutuhkan dalam OCB inilah yang akan membawa semua anggota organisasi pada kesadaran untuk selalu memberikan yang terbaik, melebihi dari yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi melalui :

- a. Peningkatan produktivitas kerja
- b. Penggunaan sumber daya secara lebih produktif
- c. Pengkoordinasian kegiatan baik di dalam kelompok kerja maupun antar kelompok kerja
- d. Peningkatan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan terbaiknya
- e. Peningkatan stabilitas organisasi
- f. Peningkatan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan

Kondisi ini pada akhirnya akan membawa peningkatan efektivitas organisasi untuk melayani para pelanggannya dengan lebih baik. MacKenzie et. al. (1998) dalam Kumar (2014) dalam penelitian yang dilakukannya menemukan hasil bahwa OCB dalam organisasi berkontribusi sebesar 19% terhadap kinerja organisasi, 18% dalam kualitas kinerja, 25% dalam

efisiensi keuangan dan operasional, dan kontribusi terbesar terhadap kepuasan pelanggan sebesar 38%. Temuan ini menggambarkan betapa pentingnya peningkatan OCB bagi organisasi khususnya terhadap peningkatan kepuasan pelanggan.

10.2. HUBUNGAN ANTARA SOCB DENGAN KUALITAS LAYANAN

Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao (2015) mengungkapkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi layanan (SOCB) memberikan pengaruh yang lebih luas terhadap kualitas layanan yang dipersepsikan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa:

1. Perilaku karyawan sangat erat kaitannya dengan persepsi dan perilaku pelanggan.
2. Perilaku karyawan (perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi layanan) dan persepsi pelanggan (kualitas layanan yang dirasakan pelanggan dan kepuasan pelanggan) berhubungan erat dan berasal dari perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi layanan.
3. Perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi layanan (SOCB) harus menjadi fokus utama bagi manajer yang berusaha meningkatkan layanan pelanggan.
4. Menyediakan unit kerja dengan otonomi yang lebih tinggi meningkatkan iklim layanan, yang pada gilirannya membantu menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi berorientasi layanan (SOCB) berkualitas tinggi.
5. Perilaku kewarganegaraan organisasi yang berorientasi layanan (SOCB) akan meningkatkan penilaian pelanggan atas kualitas layanan yang dirasakan pelanggan dan karenanya kepuasan pelanggan.

Untuk mengukur OCB dari perspektif pelanggan dalam riset pemasaran menunjukkan bahwa OCB-PC (Organizational Citizenship Behaviour Perceived by Customers) dapat bermanfaat untuk kegiatan manajerial dan riset akademis dalam pemasaran jasa (Sabiote & Roman, 2005), karena:

- a. Pelanggan menganggap OCB sebagai konstruksi multidimensi, membedakan antara *customer facilitation*, *organisational involvement* dan *sportsmanship*.
- b. Persepsi pelanggan tentang OCB berbeda dari persepsi karyawan, supervisor dan rekan kerja.
- c. Kuatnya hubungan antara dimensi OCB dengan kualitas layanan, kepuasan, kepercayaan dan WOM secara konsisten berbeda, dengan *customer facilitation* menjadi salah satu yang memiliki korelasi terkuat dengan variabel pelanggan yang disebutkan di atas. Dengan kata lain *customer facilitation*, adalah yang paling dihargai oleh pelanggan, karena secara konsisten memiliki korelasi positif dan signifikan yang lebih tinggi dengan kualitas layanan.

Hal yang menarik ketika pelanggan melihat perilaku baru yang tidak dipertimbangkan ketika OCB dinilai oleh karyawan, rekan kerja, atau supervisor. Tindakan ini direpresentasikan dalam dimensi baru, *customer facilitation*, yang menunjukkan bahwa dalam interaksi layanan, ketika seorang karyawan menghubungi pelanggan melakukan perilaku berorientasi pelanggan yang diskresioner atau tidak diminta oleh organisasi (misalnya melampaui persyaratan), ini diterima dan dinilai secara positif oleh pelanggan.

Selain itu, pelanggan tidak hanya memperhatikan perilaku karyawan yang ditujukan kepada mereka, tetapi juga melihat perilaku karyawan yang berorientasi kepada rekan kerja dan perusahaan secara keseluruhan. Dimensi lain, seperti pengembangan diri, kewarganegaraan dan kepatuhan organisasi, yang tidak terlihat oleh pelanggan. Aspek ini diharapkan, karena tindakan seperti menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat terkait organisasi atau mengambil waktu istirahat yang lama atau ekstra sulit dilakukan oleh pelanggan selama interaksi layanan.

Bagi seorang manajer pengelolaan OCB membutuhkan pemahaman yang kuat tentang apa yang menjadi hasil serta perilaku apa yang diinginkan karena peningkatan OCB sebanding dengan mengelola efisiensi tinggi untuk mengoptimalkan upaya dan hasil, oleh sebab itu manajer juga harus mengetahui komponen perilaku apa yang paling diinginkan dan dihargai oleh pelanggan dan yang berkontribusi pada tujuan organisasi yang diinginkan.

Mempromosikan OCB antara karyawan adalah pendekatan yang sangat baik untuk mengelola kualitas layanan dan menghasilkan kepuasan serta kepercayaan kepada layanan perusahaan, oleh sebab itu (Sabiote & Roman, 2005) merekomendasikan:

1. Untuk mengembangkan hubungan pertukaran sosial dengan karyawan. Organisasi harus menyampaikan pesan yang jelas dan tulus bahwa mereka menghargai karyawannya. Tentunya para karyawan merasa bahwa organisasi peduli tentang mereka. Tanpa komitmen jangka panjang yang dibutuhkan untuk pertukaran sosial, tentunya dasar untuk pengembangan OCB juga semakin tidak jelas. Sebaliknya, jika perusahaan menempatkan nilai tinggi pada pengembangan hubungan jangka panjang dengan karyawan, itu akan lebih mungkin untuk menumbuhkan komitmen dan kepercayaan yang diperlukan untuk pengembangan OCB.
2. OCB adalah perilaku yang menguntungkan organisasi tanpa manfaat yang jelas atau langsung bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan lebih mungkin untuk melakukan OCB sejauh mereka dapat mengidentifikasi dan berbagi nilai dan tujuan organisasi. Artinya, ketika karyawan berbagi tujuan dan nilai organisasi, mereka akan cenderung bertindak secara naluriah dengan cara yang menguntungkan organisasi.
3. Pemberdayaan karyawan akan dapat mempengaruhi kecenderungan mereka untuk melakukan OCB. Secara khusus, pemberdayaan memungkinkan respons karyawan yang lebih cepat untuk kebutuhan dan masalah pelanggan serta adanya kehangatan dan

antusiasme saat karyawan berinteraksi dengan pelanggan, dan lebih banyak ide yang dihasilkan karyawan untuk meningkatkan layanan pelanggan.

4. Organisasi dapat meningkatkan OCB dengan memilih karyawan berdasarkan seberapa cocok mereka dengan budaya organisasi secara keseluruhan, dan apakah mereka akan termotivasi dan mampu mengambil inisiatif daripada hanya dengan mempertimbangkan kualifikasi mereka. Selain itu, pelatihan akan diperlukan untuk mendorong perilaku seperti itu dalam lingkungan kerja tertentu.
5. Terlepas dari kesulitan dalam menentukan atau memberi penghargaan kepada karyawan secara formal terkait dengan OCB, manajemen seharusnya dapat memberi penghargaan dan mengevaluasi karyawannya untuk OCB atau konsekuensi positifnya (misalnya kepuasan pelanggan), selalu memperhitungkan bahwa jika ada kelalaian tindakan, kesalahan tidak dapat dihukum.
6. Tidak hanya aspek formal tetapi juga aspek informal organisasi yang membina OCB. Di satu sisi, argumentasinya adalah bahwa organisasi berorientasi tim mungkin memiliki persyaratan yang lebih besar untuk OCB. Di sisi lain, aspek informasi organisasi cenderung memainkan peran utama dalam menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam OCB. Budaya organisasi dapat mendorong kepercayaan manajerial, yang diperlukan bagi karyawan untuk terlibat dalam OCB.

10.3. HUBUNGAN SOCB, KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN.

Kepuasan pelanggan hanya akan dapat dicapai apabila terjadi kesesuaian antara apa yang menjadi harapan pelanggan dengan apa yang diberikan oleh organisasi. Seringkali terjadi adanya Gap ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan kinerja dari organisasi sebagai penyedia layanan. Pelanggan akan selalu melakukan evaluasi atas layanan yang mereka terima (seperti yang dijelaskan pada BAB V).

Dari sisi persepektif pelanggan penekan utamanya adalah pada aspek kepuasan yang dirasakan atas layanan yang diberikan, sementara dari sisi persepektif perusahaan kemampuan untuk dapat memuaskan pelanggan hanya akan dapat dicapai dengan memenuhi apa yang menjadi kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Ada empat karakteristik layanan yang harus dapat dipahami yaitu meliputi : intangibility, inseparability, heterogenitas, dan perishability (mudah rusak). Keempat karakteristik ini tidaklah mudah untuk dievaluasi karena melekat pada kinerja organisasi, hal ini berarti bahwa layanan akan lebih dilihat sebagai kemampuan untuk melayani.

Adanya pertumbuhan teknologi yang sangat pesat seperti saat ini yang salah satunya ditunjukkan dengan meningkatnya penggunaan internet serta adanya pengaruh globalisasi juga berdampak besar pada keempat layanan ini. Gronroos dalam Rubogora Felix (2017) berpendapat bahwa dalam era globalisasi seperti saat ini kualitas layanan harus mencakup tiga dimensi, yaitu :

1. Kualitas Teknis dari hasil, hasil aktual yang dirasakan secara obyektif oleh konsumen dari pertemuannya secara langsung dengan pemberi layanan
2. Kualitas Fungsional dari pertemuan dengan pemberi layanan, hal ini mencakup kualitas interaksi antara konsumen dengan pemberi layanan
3. Kualitas Perusahaan (Corporate Image), ini berkaitan dengan persepsi konsumen tentang layanan Perusahaan yang sangat ditentukan oleh kualitas teknis dan fungsional, harga, komunikasi fisik penampilan situs dan kompetensi serta perilaku karyawan perbankan dalam memberikan layanan.

Sedangkan menurut Lehtinen dan Lehtinen dalam Rubogora Felix (2017) kualitas layanan itu memiliki tiga dimensi, yang meliputi :

1. Kualitas Fisik, mencakup kondisi tempat dan peralatan pendukung untuk memberikan layanan.
2. Kualitas Perusahaan, mencakup persepsi konsumen terhadap perusahaan yang ditentukan oleh profil perusahaan.
3. Kualitas Interaktif, mencakup interaksi antara konsumen dengan pemberi layanan, dan antara konsumen dengan konsumen yang lainnya.

Pemahaman terhadap factor-faktor penentu kualitas ini sangat penting untuk membedakan antara kualitas yang terkait dengan proses pemberian layanan dan kualitas yang terkait dengan hasil layanan. Pada bisnis perbankan yang sangat kompetitif, kepuasan pelanggan dipandang sebagai pembeda utama dan menjadi elemen kunci dalam strategi bisnis. Kepuasan pelanggan adalah kunci untuk memenangkan bisnis dalam jangka panjang, bank yang memiliki basis konsumen yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, dan meningkatkan loyalitas dari para konsumennya.

REFERENSI:

Buku dan Jurnal

- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Kumar, YLN. (2014). Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No.1, pp. 17-
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Po-Hsuan Wu and Jui-Fan Liao. (2016). Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Perceived Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry. *Journal of Applied Sciences.*, 16: 18-24
- Rubogora Felix. (2017) Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. *Journal of Business & Financial Affairs*. Vol. 6. Issue 1. pp. 1-11.
- Sabiote, Estela Fernandez and Sergio Roman. (2005). Organizational Citizenship Behavior from the Service Customer's Perspective. *International Journal of Market Research*, vol.46 Quarter 3, pp. 317-336

Bab 11

PENGUKURAN S-OCB DAN KUALITAS LAYANAN DALAM PRAKTEK

Setelah mempelajari bab ini, anda diharapkan mampu untuk:

1. Memahami instrumen pengukuran S-OCB
2. Memahami instrumen pengukuran kualitas layanan.
3. Memahami output Software S-OCB dan Servqual untuk kepentingan rekrutmen dan promosi karyawan

Dalam prakteknya, *Service Organizational Citizenship Behavior (S-OCB)* dan Kualitas Layanan (Servqual) harus dapat dioperasionalisasikan serta dengan mudah dipahami baik sebagai mahasiswa, karyawan maupun sebagai praktisi perbankan. Instrumen Pengukuran ini kami gunakan untuk melakukan penelitian terkait dengan S-OCB dan Kualitas layanan pada perbankan. Selain itu pada bagian ini, disajikan pula salah satu contoh *output* dari *software S-OCB dan Servqual* yang tim penulis kembangkan. *Output software* ini dapat menjadi pertimbangan manajemen perbankan dalam proses rekrutmen maupun promosi karyawan.

Tabel 11.1. Instrumen Pengukuran Service Organizational Citizenship Behavior (S-OCB)

No	Atribut S-OCB	STS-----SS					
		1	2	3	4	5	6
L1_1	Saya mengatakan hal-hal yang baik tentang Bank ini kepada orang lain						
L2_2	Menurut saya Karyawan Bank ini telah memberikan kesan citra yang baik tentang Bank						
L3_3	Saya secara aktif mempromosikan produk/jasa Bank ini						
L4_4	Saya mendorong teman untuk menggunakan produk/jasa Bank ini						
L5_5	Saya mendorong keluarga untuk menggunakan produk/jasa Bank ini						
SD1_6	Saya mendapatkan layanan yang sangat baik dari Karyawan Bank ini						
SD2_7	Saya mendapatkan informasi tentang proses layanan secara cermat dari Karyawan Bank ini						
SD3_8	Saya mendapatkan layanan secara cepat dari Karyawan Bank ini						
SD4_9	Saya mendapatkan solusi atas permasalahan yang terkait dengan layanan Bank ini						
SD5_10	Saya mendapatkan layanan yang cermat dari Karyawan Bank ini						
SD6_11	Saya mendapatkan layanan yang baik dari Karyawan Bank ini						
SD7_12	Saya mendapatkan layanan yang sopan dari Karyawan Bank ini						
SD8_13	Saya sangat dihargai oleh Karyawan Bank ini						
SO1_14	Karyawan Bank ini terlihat sangat senang saat melayani saya						
SO2_15	Karyawan Bank ini memberikan layanan terbaik saat saya menghadapi masalah layanan						
SO3_16	Karyawan Bank ini terlihat mudah bergaul dengan berbagai kalangan						
SO4_17	Karyawan Bank ini terlihat sangat menghargai dalam melayani nasabah						
SO5_18	Karyawan Bank ini terlihat sukarela dalam memberikan layanan terbaik kepada nasabah						
A1_19	Karyawan Bank ini bersedia memberikan layanan meskipun saat jam istirahat						
A2_20	Karyawan Bank ini bersedia datang lebih awal untuk memberikan layanan saat dibutuhkan nasabah						
A3_21	Karyawan Bank ini bersedia pulang lebih lambat untuk memberikan layanan saat dibutuhkan nasabah						
A4_22	Karyawan Bank ini bersedia melayani nasabah meskipun hari libur						

A5_23	Karyawan Bank ini tetap memberikan layanan yang baik meskipun terdapat banyak antrian nasabah.						
A6_24	Karyawan Bank ini bersedia melayani nasabah meskipun belum ada janji sebelumnya						
NAC1_25	Karyawan Bank ini dengan senang hati memberikan perhatian lebih kepada nasabah.						
NAC2_26	Saya merasa diutamakan oleh karyawan Bank ini						
NAC3_27	Karyawan Bank ini memberikan perhatian pada penyelesaian setiap masalah yang dihadapi nasabah.						
NAC4_28	Saya merasa mendapatkan perhatian secara personal dari karyawan Bank ini						
NKCN1_29	Karyawan Bank ini melakukan identifikasi kebutuhan nasabah						
NKCN2_30	Karyawan Bank ini dapat memperkirakan layanan yang di butuhkan nasabah.						
NKCN3_31	Karyawan Bank ini dapat memahami kebutuhan nasabah melalui bahasa tubuh yang ditunjukkan oleh nasabah.						
NRP_1_32	Karyawan Bank ini ingat nama saya						
NRP_2_33	Karyawan Bank ini mengenal saya dengan baik						
EOCB_34	Karyawan Bank ini memberikan penjelasan tentang hak nasabah dalam layanan						
AOCB_35	Karyawan Bank ini menawarkan alternatif layanan jika ada kendala dalam layanan utama						
JOCB_1_36	Karyawan Bank ini memberikan informasi tambahan untuk menyelesaikan permasalahan layanan						
JOCB_2_37	Karyawan Bank ini memberikan solusi permasalahan layanan secara personal						
PTOCB_38	Karyawan Bank ini memberikan solusi permasalahan terkait teknologi secara personal						
AI_1_39	Saya menerima layanan karyawan Bank ini melebihi dari apa yang saya harapkan						
AI_2-40	Saya merasa puas menerima layanan karyawan Bank ini yang melebihi dari apa yang saya harapkan						
AI3_41	Saya menerima bantuan layanan secara sukarela dari karyawan Bank ini melebihi dari yang dibutuhkan.						
AI4_42	Saya mendapatkan solusi layanan yang memuaskan dari karyawan Bank ini						

Keterangan:

L : Loyalitas, SD: Penyampaian Layanan, SO: Orientasi Layanan, A: Altruism, NAC: Perhatian pada Nasabah, NCKN: Identifikasi Kebutuhan Nasabah, NRP: Hubungan Personal dengan Nasabah; EOCB: Penedukasian Nasabah, AOCB: Antisipasi Kendala; JOCB: Justifikasi Masalah; PTOCB: Personalisasi Tehnologi

Tabel 11.2. Instrumen Pengukuran Kualitas Layanan (Servqual)

No	Atribut S-OCB	STS-----SS					
		1	2	3	4	5	6
Ta_1	Bank ini memiliki peralatan dan teknologi terbaru (modern)						
Ta_2	Fasilitas fisik Bank ini tampak menarik						
Ta_3	Karyawan Bank ini berpakaian dan berpenampilan rapi						
Ta_4	Counter yang terkait layanan Bank ini tampak menarik						
RI_5	Layanan yang dijanjikan dapat direalisasikan dengan tepat.						
RI_6	Bila nasabah mendapatkan masalah, Bank ini menunjukkan sikap simpatik untuk menyelesaikannya						
RI_7	Bank ini dapat diandalkan untuk memberikan layanannya dengan tepat						
RI_8	Bank ini menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang dijanjikan						
RI_9	Bank ini memiliki pencatatan yang akurat						
Rs_10	Karyawan Bank ini memberitahu nasabah kapan pastinya layanan akan disampaikan						
Rs_11	Karyawan Bank ini memberikan layanan kepada nasabah dengan cepat						
Rs_12	Karyawan Bank ini selalu bersedia membantu para nasabah						
Rs_13	Karyawan Bank ini tidak pernah terlalu sibuk untuk merespon permintaan nasabah						
As_14	Perilaku karyawan Bank ini membuat nasabah mempercayainya						
As_15	Nasabah merasa aman dalam melakukan transaksi dengan Bank ini						
As_16	Karyawan Bank ini bersikap sopan						
As_17	Karyawan Bank ini memiliki pengetahuan untuk dapat menjawab pertanyaan nasabah						
Em_18	Bank ini memberikan perhatian individual kepada nasabahnya						
Em_19	Bank ini memiliki waktu operasi yang sesuai bagi nasabah						
Em_20	Bank ini memiliki karyawan yang memberikan perhatian personal kepada nasabah						
Em_21	Bank ini memperhatikan kepentingan nasabahnya						
Em_22	Karyawan Bank ini memahami kebutuhan khusus para nasabahnya						

Keterangan:

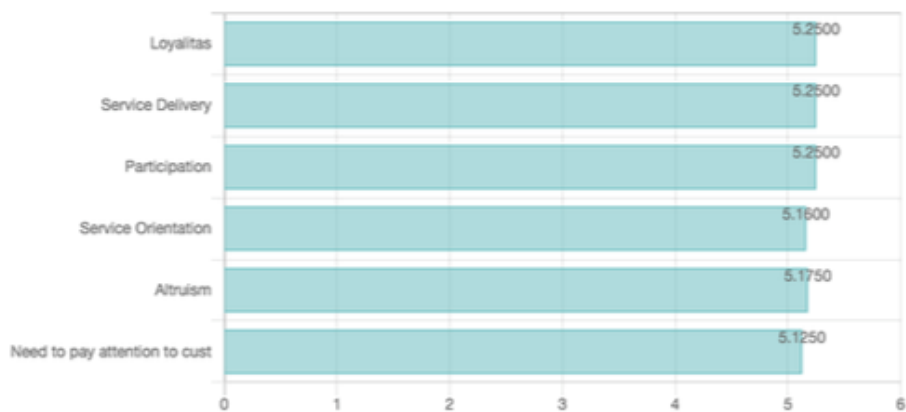
TA; Tangible, RI: Reliabel, Rs: Responsif, As: Jaminan, Em: Empati

11.3. OUTPUT SOFTWARE S-OCB DAN SERVQUAL

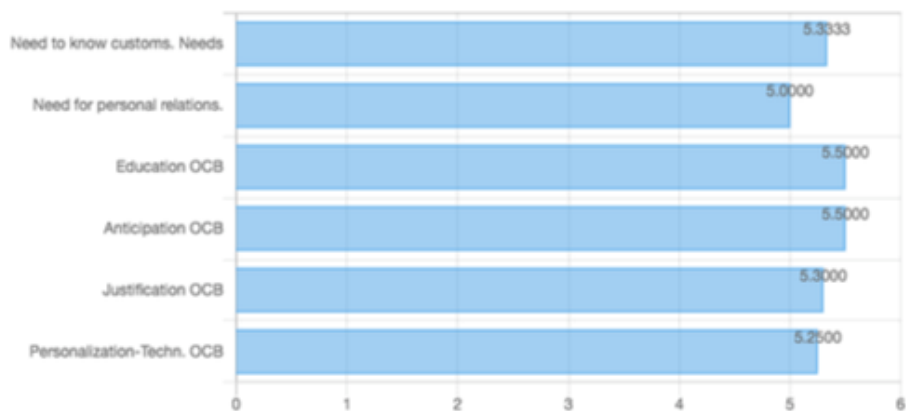
Pada bagian ini di sajikan output dari Software S-OCB dan Servqual. Output ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan, rekan sejawat dan karyawan sendiri. Hasil dari penilaian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menerima calon karyawan atau merekomendasikan untuk di promosikan.

Output ini terbagi menjadi empat bagian, yaitu: (1) Nilai rata-rata S-OCB; (2) Nilai rata-rata Kualitas layanan; (3) Kesimpulan dari aspek S-OCB; (4) Kesimpulan dari aspek Kualitas Layanan dan (5) Rekomendasi

Rata-Rata Berdasarkan Kategori

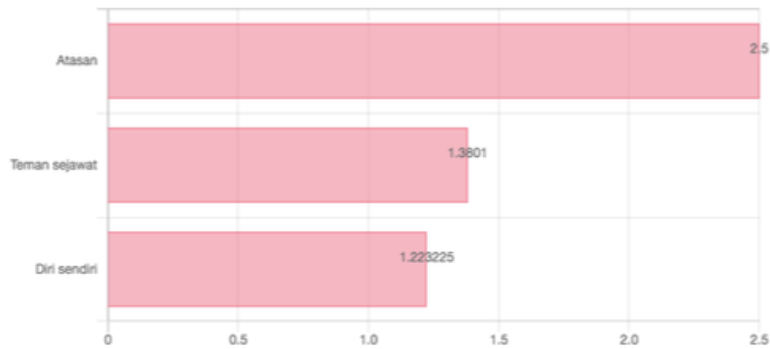


Rata-Rata Berdasarkan Kategori



Gambar 11. 1. Nilai rata-rata S-OCB atas nama NN

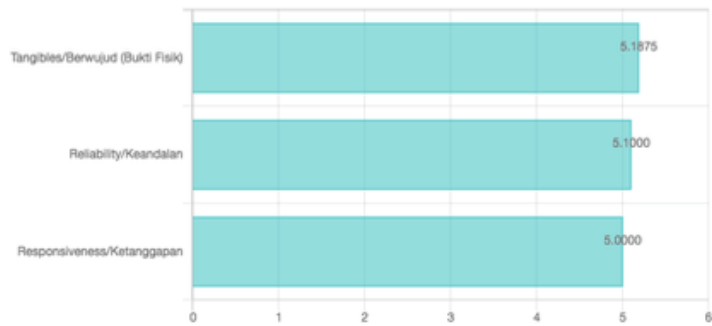
Penilaian Berdasarkan Bobot penilai



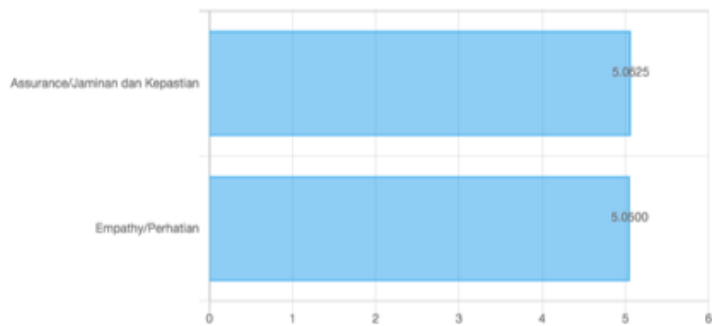
Gambar 11.2 . Nilai rata-rata S-OCB atasan, teman sejawat dan diri sendiri atas nama NN

Nama : NN
Periode : Periode 1 Bank X

Rata-Rata Berdasarkan Kategori



Rata-Rata Berdasarkan Kategori



Gambar 11.3. Nilai rata-rata Kualitas layanan

Nomor Tes : 011
Nama : NN
Periode : Periode 1

Jenis Kelamin : Pendidikan :
Jabatan : Analis Kredit Nama Lembaga : PT. Bank X

Dari penilaian yang dilakukan terhadap yang bersangkutan dapat diketahui :

1. Dimensi bukti fisik :
Karyawan sangat baik dalam memperhatikan daya tarik fasilitas fisik, peralatan/perlengkapan yang digunakan perusahaan, kebersihan serta penampilan pribadi.
2. Dimensi Penyampaian Layanan:
Karyawan sangat baik menunjukkan kemampuannya memberikan pelayanan yang akurat, sesuai dengan waktu yang disepakai dan terpercaya.
3. Dimensi ketanggapan :
Karyawan bersedia membantu para nasabah dan merespon permintaan mereka dengan segera.
4. Dimensi jaminan dan kepastian :
Karyawan baik sekali dalam berupaya menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan nasabah terhadap perusahaan.
5. Dimensi perhatian :
Karyawan sangat baik dalam memahami masalah para nasabah dan bertindak demi kepentingan nasabah, serta memberikan perhatian personal kepada para nasabah.

Dari penilaian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

Karyawan memiliki sikap yang baik sekali pada aktivitas layanan yang dilakukan demi menjaga citra baik bank, ditunjukkan dengan kesediaan untuk memperhatikan daya tarik fasilitas fisik, peralatan/perlengkapan yang ada, dan kebersihan peralatan yang digunakan perusahaan, serta penampilan.

Karyawan memberikan pelayanan yang akurat dengan sangat baik dan membantu para nasabah dan merespon permintaan mereka dengan segera. Menumbuhkan kepercayaan

dan keyakinan nasabah terhadap perusahaan dengan sangat baik dan memahami masalah para nasabah serta bertindak demi kepentingan nasabah, memberikan perhatian personal kepada para nasabah dengan sangat baik.

Gambar 11.6. Kesimpulan kualitas layanan atas nama NN

Laporan Rekomendasi Karier Pegawai

Nomor Tes : 011
Nama : NN
Periode : Periode 1 Bank X

Jenis Kelamin : Pendidikan :
Jabatan : Analis Kredit Nama : PT. Bank X
Lembaga

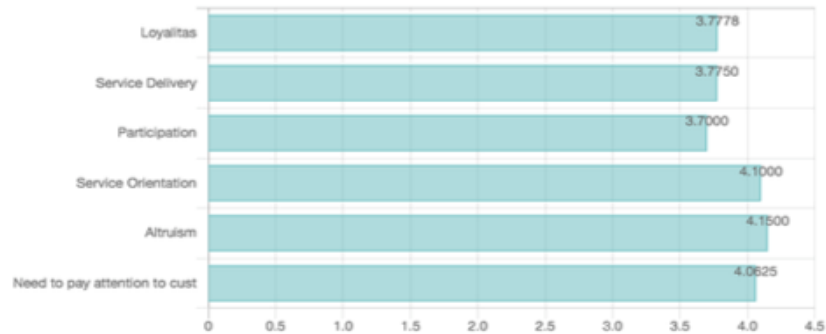
REKOMENDASI

(Sangat disarankan diberikan tugas yang berorientasi pada layanan pelanggan)

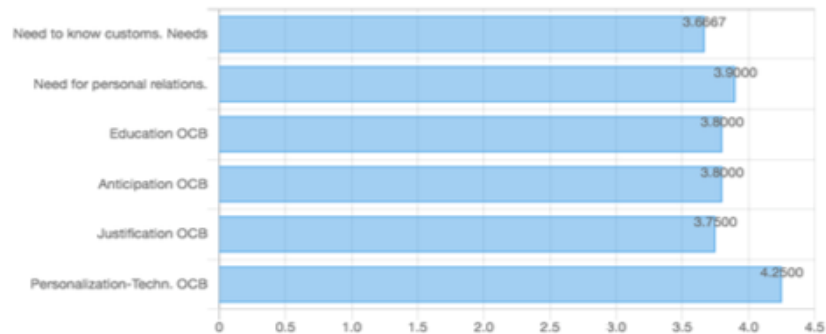
Karyawan dapat diandalkan dan telah siap untuk menjalankan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah, dengan tingkat kesulitan permasalahan nasabah yang kompleks dan beragam. Karyawan memiliki pemahaman yang sangat baik tentang pentingnya memberikan layanan di luar tugas utamanya guna mendukung terciptanya kesan yang baik dari pelanggan tentang bank. Oleh karena itu, karyawan diprediksikan dapat menjalankan tugas-tugas layanan nasabah secara langsung dengan sangat baik. Adanya kesediaan yang tinggi untuk memenuhi kualitas layanan, bahkan melebihi harapan nasabah, akan mengarahkan upaya karyawan dalam memberikan layanan prima untuk memuaskan nasabah .

Gambar 11.7. Rekomendasi atas nama NN

Rata-Rata Berdasarkan Kategori

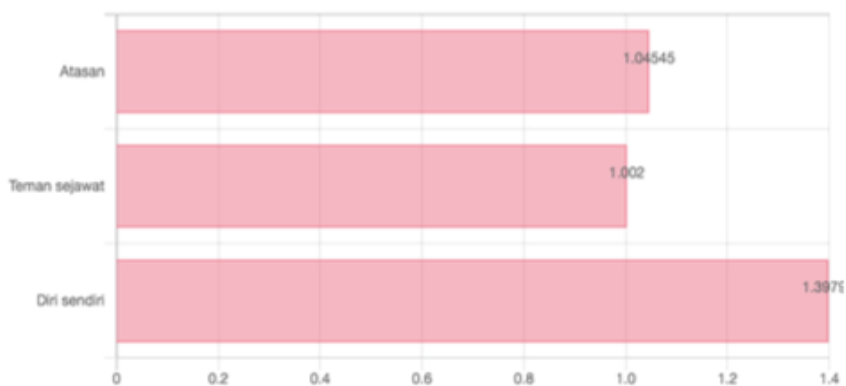


Rata-Rata Berdasarkan Kategori



Gambar 11.8. Nilai rata-rata S-OCB atas nama YS

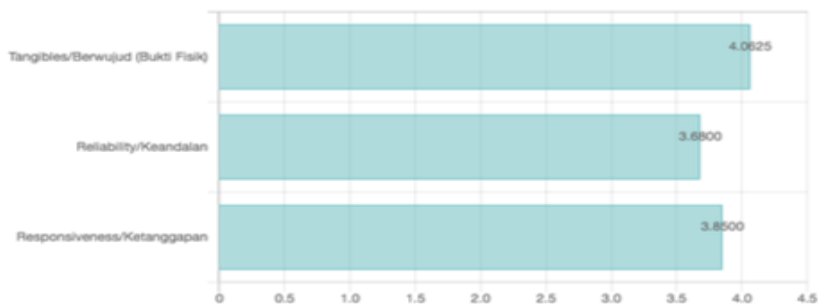
Penilaian Berdasarkan Bobot penilai



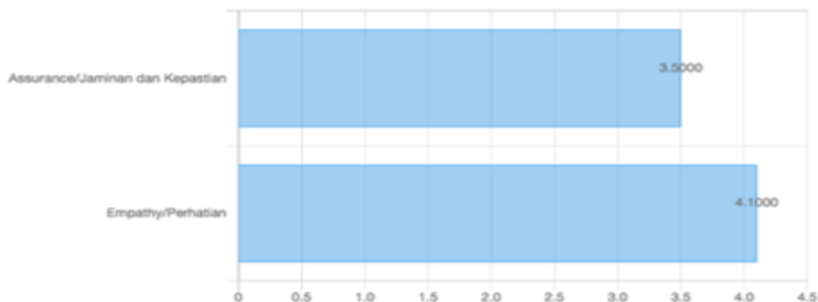
Gambar 11.9 . Nilai rata-rata S-OCB atasan, teman sejawat dan diri sendiri atas nama YS

Nama : YS
Periode : Periode 3

Rata-Rata Berdasarkan Kategori

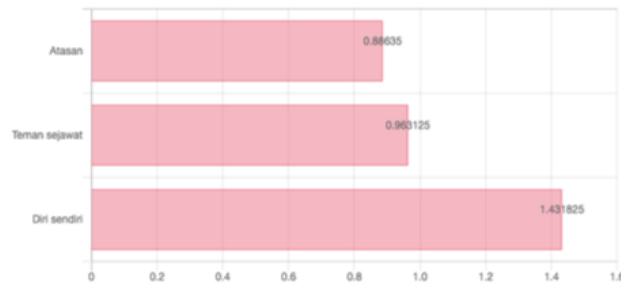


Rata-Rata Berdasarkan Kategori



Gambar 11.10. Nilai rata-rata Kualitas Layanan atas nama TS

Penilaian Berdasarkan Bobot penilai



Gambar 11.11 . Nilai rata-rata kualitas layanan atasan, teman sejawat dan diri sendiri atas nama YS

Service Oriented Citizenship Behaviour (SOCB) and Service Quality (Servqual)

Laporan Analisis Data (SOCB)

Nomor Tes : O10
 Nama : YS
 Periode : Periode 3

Jenis Kelamin : L Pendidikan : S1
 Jabatan : Staff Sistem Informasi Nama Lembaga : XXX

Dari penilaian yang dilakukan terhadap yang bersangkutan dapat diketahui :

1. Karyawan memiliki keinginan yang cukup untuk membangun citra yang baik tentang bank.
2. Karyawan cukup menunjukkan keinginan untuk memenuhi layanan sesuai dengan standar.
3. Karyawan cukup bersedia memberikan ide atau usulan yang terkait dengan perbaikan layanan kepada nasabah.
4. Karyawan cukup merasa nyaman dalam melayani nasabah karena dapat menganggap bahwa melayani nasabah merupakan proses dalam pekerjaan yang harus dilakukan dengan baik.
5. Karyawan ini cukup bersedia memberikan bantuan layanan kepada nasabah melebihi standar layanan.
6. Karyawan cukup menunjukkan keinginan untuk memberikan perhatian kepada nasabah secara personal.
7. Karyawan cukup menunjukkan kesediaan untuk mengidentifikasi kebutuhan nasabah.
8. Karyawan cukup menunjukkan kesediaan untuk menjalin hubungan secara personal dengan nasabah.
9. Karyawan kurang bersedia untuk mengedukasi nasabah tentang hak nasabah dalam layanan.
10. Karyawan cukup bersedia untuk menawarkan alternatif layanan jika ada kendala dalam layanan yang utama.
11. Karyawan bersedia menawarkan informasi tambahan untuk menyelesaikan permasalahan layanan.
12. Karyawan cukup bersedia memberikan solusi tertentu terkait teknologi atas permasalahan yang terjadi pada nasabah khusus.

Dari penilaian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :
 Karyawan masih cukup memiliki sikap dan perilaku yang berorientasi pada layanan nasabah. Aktivitas layanan yang dilakukan ditunjukkan dengan masih adanya kesediaan untuk mengerti kebutuhan nasabah secara umum, melayani sesuai dengan standar layanan yang ditetapkan, bersedia memberikan informasi yang dapat membantu nasabah untuk memenuhi kebutuhan layanan dan berusaha menemukan cara-cara untuk memenuhi standar layanan.

Gambar 11.12. Kesimpulan S-OCB atas nama YS

Nomor Tes : O10
Nama : YS
Periode : Periode 3

Jenis Kelamin : L Pendidikan : S1
Jabatan : Staff Sistem Informasi Nama Lembaga : XXX

Dari penilaian yang dilakukan terhadap yang bersangkutan dapat diketahui :

1. Dimensi bukti fisik :
Karyawan cukup memperhatikan daya tarik fasilitas fisik, peralatan/perlengkapan yang digunakan perusahaan, kebersihan serta penampilan pribadi.
2. Dimensi Penyampaian Layanan :
Karyawan cukup menunjukkan kemampuannya memberikan pelayanan yang akurat, sesuai dengan waktu yang disepakai dan terpercaya.
3. Dimensi ketanggapan :
Karyawan cukup bersedia membantu para nasabah dan merespon permintaan mereka dengan segera.
4. Dimensi jaminan dan kepastian :
Karyawan cukup berupaya menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan nasabah terhadap perusahaan.
5. Dimensi perhatian :
Karyawan cukup memahami masalah para nasabah dan bertindak demi kepentingan nasabah, serta memberikan perhatian personal kepada para nasabah.

Dari penilaian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

Karyawan memiliki sikap yang cukup pada aktivitas layanan yang dilakukan, ditunjukkan dengan masih adanya kesediaan untuk memperhatikan daya tarik fasilitas fisik, peralatan/perlengkapan yang ada, dan kebersihan peralatan yang digunakan perusahaan, serta penampilan.

Karyawan cukup memperhatikan memberikan pelayanan yang akurat, membantu para nasabah dan merespon permintaan mereka dengan segera dan juga cukup menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan nasabah terhadap perusahaan, cukup memahami masalah

para nasabah dan bertindak demi kepentingan nasabah, serta memberikan perhatian personal kepada para nasabah.

Gambar 11.13. Kesimpulan Kualitas Layanan atas nama YS

Service Oriented Citizenship Behaviour (SOCB) and Service Quality (Serqual)

Laporan Rekomendasi Karier Pegawai

Nomor Tes : O10

Nama : YS

Periode : Periode 3

Jenis Kelamin : L

Pendidikan : S1

Jabatan : Staff Sistem Informasi

Nama : XX

Lembaga :

REKOMENDASI

(**Dipertimbangkan** diberikan tugas yang berorientasi pada layanan pelanggan)

Karyawan masih dapat dipertimbangkan untuk diberikan tugas atau ditempatkan pada pekerjaan yang berorientasi pada layanan nasabah secara langsung, dengan tingkat kesulitan permasalahan nasabah yang sedang dan tidak terlalu kompleks. Karyawan memiliki pemahaman yang tergolong rata-rata atau cukup tentang pentingnya kesediaan secara suka rela untuk memberikan layanan di luar tugas utamanya guna mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima. Namun demikian, untuk dapat menjalankan tugas dalam melayani nasabah, karyawan masih memerlukan adanya pembimbingan dan pembinaan serta pelatihan-pelatihan yang terkait dengan layanan nasabah. Individu memiliki pemahaman yang tergolong rata-rata atau cukup tentang pentingnya kesediaan secara suka rela untuk memberikan layanan di luar tugas utamanya guna mendukung terciptanya kualitas layanan yang prima. Namun demikian, untuk dapat menjalankan tugas dalam melayani nasabah, individu masih memerlukan adanya pembimbingan dan pembinaan serta pelatihan-pelatihan yang terkait dengan layanan nasabah.

Gambar 11.14. Rekomendasi atas nama YS





DAFTAR ISTILAH

Bank sentral di Indonesia adalah Bank Indonesia sebagai bank yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dimulai ketika sebuah undang-undang baru, yaitu UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia, dinyatakan berlaku pada tanggal 17 Mei 1999 dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 6/ 2009.

Bank umum Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Bank perkreditan rakyat Bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak melayani jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Inkaso transfer, adalah jasa penagihan atas warkat bank lain milik nasabah yang tidak dapat diselesaikan dengan cara penagihan melalui kliring karena warkat tersebut dimiliki oleh bank yang berada diluar wilayah kliring atau luar negeri.

Pengertian traveller cheque adalah sejenis cek yang digunakan ketika bepergian dan dapat digunakan sebagai alat pembayaran ataupun diuangkan pada bank yang menerbitkannya atau pihak lain yang ditunjuk.

Credit card Kartu kredit merupakan sebuah alat pembayaran yang berfungsi sebagai pengganti uang tunai, di mana alat tersebut dapat digunakan oleh konsumen untuk ditukarkan dengan berbagai barang dan jasa yang dibelinya di tempat-tempat yang bisa menerima pembayaran dengan menggunakan kartu kredit (merchant).

Safe Deposit Box (SDB) adalah jasa penyewaan kotak penyimpanan harta atau surat-surat berharga yang dirancang secara khusus dari bahan baja dan ditempatkan dalam ruang khasanah yang kokoh dan tahan api untuk menjaga keamanan barang yang disimpan dan memberikan rasa aman bagi penggunanya.

Jasa Dalam ilmu ekonomi, jasa atau layanan adalah aktivitas ekonomi yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan.

Bank umum swasta adalah bank dimana sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta nasional serta akta pendiriannya pun didirikan oleh swasta, pembagian keuntungannya juga untuk swasta nasional.

Bank campuran adalah bank yang kepemilikannya campuran antara pihak asing dan pihak swasta nasional, namun kepemilikan saham secara mayoritas dimiliki oleh warga negara Indonesia. Sebagai contoh bank ini adalah: Bank ANZ Indonesia, Bank Commonwealth, Bank Agris, dan lain-lain.

Bank milik koperasi adalah bank yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi. Contoh dari bank ini adalah Bank Umum Koperasi Indonesia.

Bank milik asing adalah cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik swasta maupun milik pemerintah asing. Kepemilikannya jelas oleh pihak luar negeri. Contoh dari bank ini adalah *American Express Bank, Bank of America, Hongkong Bank, City bank*, dan lain-lain.

Bank devisa adalah bank yang dapat melakukan kegiatan jual-beli secara keseluruhan dengan menggunakan mata uang asing hingga ke luar negeri. Pelayanan bank devisa melingkupi pembayaran ke luar negeri dan jual-beli valuta asing

Bank Non Devisa. Merupakan **bank** yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai **bank devisa**, sehingga tidak dapat melaksanakan transaksi seperti halnya **bank devisa**.

Bank konvensional adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran secara umum berdasarkan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh negara.

Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum Islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), serta tidak mengandung *gharar*, *maysir*, *riba*, *zalim* dan *obyeq* yang haram. (UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah)

Kualitas pelayanan adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sportmanship Merupakan kehendak atau keinginan karyawan untuk bertoleransi kepada ketidaknyamanan yang timbul menentukan kerja tanpa komplain.

Civic Virtue Merupakan komitmen karyawan kepada perusahaan secara menyeluruh dalam hal ini seperti menghadiri undangan rapat, memberikan pendapat, atau ikut berpartisipasi aktif dalam semua aktivitas perusahaan.

Helping Behavior Merupakan tingkah laku karyawan yang secara sukarela melakukan kegiatan menolong karyawan lainnya atau melakukan tindakan preventif adanya permasalahan berhubungan dengan pekerjaan

Organizational Loyalty Merupakan bentuk tingkah laku kesetiaan karyawan kepada perusahaan atau organisasi. Tingkah laku seperti ini adalah misalnya menunjukkan citra positif tentang perusahaan, ikut serta membela perusahaan jika ada yang mendiskreditkan perusahaan dari luar serta mendorong dan membela tujuan dari organisasi.

Organizational Compliance Merupakan tingkah laku karyawan yang mentaati semua peraturan, prosedur dan regulasi perusahaan/organisasi walaupun tidak ada pihak yang mengawasi.

Individual Initiative Merupakan bentuk dukungan dari dalam diri seseorang karyawan untuk menjalankan tugas secara lebih baik ataupun melampaui standar yang sudah ditetapkan.

Self Development Merupakan tingkah laku karyawan yang secara sukarela bersedia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan diri sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

Organizational Citizenship Behavior yang disingkat dengan OCB adalah tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang sifatnya sukarela diluar job deksripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tetapi sangat memberi keuntungan perusahaan karena bisa menaikkan efektivitas dan eifisensi organisasi dan tidak terhubung denga sistem penghargaan formal.

Search quality, yaitu komponen yang dapat dievaluasi oleh pelanggan sebelum membeli (pra pembelian), sebagai contoh adalah harga.

Experience quality, yaitu kualitas yang hanya dapat dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengonsumsi jasa (pasca pembelian), misalnya ketepatan waktu penyajian, kecepatan layanan serta kerapian hasil.

Credence quality, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengonsumsi suatu layanan.

Kualitas fungsional (*functional quality; how the customer get*), yaitu yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu layanan.

Corporate Image, yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Daya tanggap; dapat diartikan keinginan atau kesiapan karyawan dalam menyediakan layanan.

Aspek ini meliputi pengiriman slip transaksi segera; mengatasi tanggapan pelanggan secara cepat; memberikan layanan pendahuluan.

Kompetensi; dapat diartikan menguasai keahlian serta pengetahuan yang dibutuhkan guna melakukan layanan. Aspek ini meliputi pengetahuan dan keahlian dalam kontak antar karyawan; pengetahuan serta keahlian dalam karyawan pendukung operasi; kemampuan melakukan penelitian perusahaan.

Akses; dapat diartikan kontak atau akses yang mudah dan dekat. Aspek ini meliputi layanan yang mudah bisa diakses lewat telepon; waktu menunggu layanan tidak lama; jam operasi perusahaan penyedia jasa yang sesuai; lokasi fasilitas layanan yang nyaman.

Kesopanan; diartikan sebagai keramahan terhadap siapa saja, respek, tenggang rasa, dan persahabatan antar karyawan. Aspek ini meliputi tenggang rasa bagi barang-barang pribadi pelanggan dan tampilan yang bersih dan rapi dalam ruang layanan.

Komunikasi; dapat diartikan memastikan pelanggan beroleh informasi dalam bahasa yang mudah mereka pahami selain itu juga mau mendengarkan mereka. Juga ia berarti organisasi harus menyesuaikan bahasa dengan pelanggan yang berbeda-beda. Aspek ini meliputi penjelasan atas layanan beserta dengan berapa biaya suatu layanan, penjelasan bagaimana layanan dan biasa dipertukarkan dan meyakinkan pelanggan bahwa masalah akan dapat diselesaikan.

Kredibilitas; dapat diartikan kepercayaan, keyakinan serta kejujuran. Aspek ini meliputi nama perusahaan penyedia jasa, reputasi perusahaan penyedia jasa; karakteristik pribadi dari karyawan yang melakukan kontak dengan pelanggan.

Keamanan; dapat diartikan bebas dari bahaya, resiko, atau keraguan. Aspek ini meliputi keamanan fisik, keamanan finansial serta kerahasiaan pelanggan.

Responsiveness (tanggap) merupakan sebagai sikap tanggap para karyawan dalam memberikan layanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat kepada konsumen. Tanggap dalam hal ini juga dapat diartikan memberikan layanan yang responsif dan diwujudkan dengan cara penyampaian yang jelas serta dapat dengan mudah dimengerti.

Assurance (jaminan) merupakan pengetahuan, etika, kompetensi, perilaku serta trust yang dimiliki oleh seluruh karyawan, terbebas dari bahaya, risiko serta keragu-raguan. Dapat juga diartikan jaminan atau kepastian yang didapatkan oleh konsumen dari etika dan perilaku karyawan, cara berkomunikasi yang baik, serta pengetahuan yang dimiliki karyawan, dengan demikian dapat menciptakan kepercayaan konsumen.

Empathy (empati) adalah segala kemudahan dalam melakukan relasi, cara berkomunikasi yang baik serta memahami kebutuhan konsumen. Dapat juga diartikan dengan memberikan perhatian yang tulus serta bersifat pribadi kepada konsumen, perhatian ini dilakukan guna kepentingan mengetahui karakteristik kebutuhan serta keinginan konsumen secara.

Tangible (keberwujudan) adalah Segala bentuk fasilitas yang mendukung perusahaan dalam setiap aktivitas yang dapat dilihat secara nyata. Keberwujudan ini meliputi perlengkapan (computer, meja, kursi, dan lain-lain), fasilitas fisik (ruang tunggu, parkir, gedung, dan lain-lain), karyawan dan sarana komunikasi serta moda angkutan operasional maupun karyawan.

Reliability (keandalan) adalah kemampuan perusahaan dapat memberikan atau menampilkan layanan yang dijanjikan dengan segera/cepat, tepat dan memuaskan serta konsisten. Dapat juga diartikan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen berhubungan dengan ketepatan waktu, kecepatan, sikap simpatik, tidak melakukan kesalahan.

Telemarketing adalah pekerjaan dimana pelakunya (**Telemarketer**) menjual layanan dan produk melalui telepon dengan mendapatkan perhatian pelanggan pada awal panggilan dan melakukan promosi penjualan. **Telemarketer** merupakan ujung tombak pemasaran yang melakukan penjualan dan bisnis menggunakan telepon

Deposito adalah uang yang disimpan dalam rekening. Deposito biasanya memiliki jangka waktu tertentu yang mana uang di dalamnya tidak boleh ditarik nasabah. Deposito baru bisa dicairkan sesuai dengan tanggal jatuh temponya, biasanya deposito mempunyai jatuh tempo 1, 3, 6, atau 12 bulan

Giro adalah suatu istilah perbankan untuk suatu cara pembayaran yang hampir merupakan kebalikan dari sistem cek, berupa surat perintah untuk memindahbukukan sejumlah uang dari rekening seseorang kepada rekening lain yang ditunjuk surat tersebut.

Uang elektronik adalah uang yang digunakan dalam transaksi Internet dengan cara elektronik. Biasanya, transaksi ini melibatkan penggunaan jaringan komputer. Electronic Funds Transfer adalah sebuah contoh uang elektronik.

Pemangku kepentingan adalah terjemahan dari kata stakeholder dapat diartikan sebagai segenap pihak yang terkait dengan isu dan permasalahan yang sedang diangkat.

Orientasi layanan adalah tindakan karyawan yang menunjukkan keinginan untuk membantu dan melayani nasabah, secara aktif berupaya mencari informasi tentang kebutuhan nasabah, menyesuaikan dengan jasa yang disampaikan, dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi nasabah.

Proaktif adalah perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas layanan nasabah tanpa harus menunggu perintah secara rinci, aktivitas layanan yang dilakukan juga mempertimbangkan antisipasi dampak yang dapat terjadi.

Empati adalah kemampuan karyawan untuk memahami perasaan, keinginan, pemikiran orang lain/ nasabah dengan cara memahami, mendengarkan, merespon, menyadari pentingnya menjaga perasaan nasabah, memahami situasi dan kondisi permasalahan yang dihadapi oleh nasabah.

Kerjasama Kelompok adalah tindakan karyawan untuk mau bekerjasama dengan orang lain, mau berbagi sumber daya dengan orang lain, bersedia meminta pendapat atau ide dalam merencanakan sesuatu, dan membangun sinergi tim

Fleksibilitas merupakan Tindakan karyawan yang menunjukkan kemampuan untuk memahami dan menghargai setiap perbedaan yang ada, pola pikir, pandangan yang berbeda, dengan mampu secara obyektif menghargai kebenaran pendapat yang berbeda dari orang lain, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, dan menerapkan aturan yang ada secara fleksibel dengan tetap berpegang pada norma yang berlaku.



INDEKS

A

Academik 22
Akses 17, 63, 110
Altruisme 31, 83, 100
Assurance 6, 18, 110

B

Bank campuran 3, 108
Bank devisa 4, 108
Bank konvensional 4
Bank milik asing 4, 108
Bank milik koperasi 4, 108
Bank non devisa. 4
Bank Pembangunan Daerah 8
Bank perkreditan rakyat 3, 107
Bank sentral 2, 107
Bank syariah 4
Bank umum 3, 107, 108
Bank umum milik Negara 3
Bank umum swasta nasional 3
Bukti fisik 6, 17
Business Development 13, 91

C

Civic Virtue 7, 100, 108
Conscientiousness 70, 100
Corporate Image, 16, 109
Credence quality, 16, 109
Credit card, 2

Customer Citizenship Behavior 11, 33, 81
Customer facilitation, 7

D

Daya Tanggap 6

E

e-commerce 9
Empati 6, 53, 65, 86, 111
Emphaty 6, 18, 110
Experience quality, 16, 109

F

Five-Factor Model 70, 79
Fleksibilitas 87, 112

G

Generation Theory 38
Google 1

H

Helping Behavior 8, 108

I

Improve 23, 24
Individual Initiative 8, 109
Inkaso transfer, 2, 107

J

Jaminan 6

Job-Like Magazine 1

K

Kredibilitas 17, 66, 110

Kualitas fungsional 6, 16, 109

Kualitas teknis 6, 16

L

Loyalitas pelanggan 6

M

Measure 23

Milenial i, ii, vii, viii, 9, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 91,
92, 95

Millennials Rising 38

O

online 9, 10, 41, 44, 45, 47, 48, 91, 92

Openness to Experience 70

Organizational Citizenship Behavior (OCB) vii, 7,
27, 80

Organizational Compliance 8, 109

Organizational involvement, 7

Organizational Loyalty 8, 101, 109

Orientasi layanan 85, 111

P

perceived service. 15

Perceived Service Quality 20, 35, 89, 106

Profitabilitas 6

Q

Quality 11, 12, 13, 17, 20, 25, 26, 35, 64, 89, 106

R

Reliabilitas 6, 16

Reliability (keandalan). 19

Reputation 22

Responsiveness 6, 18, 21, 110

S

Safe deposit box, 2

Search quality 16, 109

Self Development 8, 109

Service Benchmarking 25

Service Communication 24

Service Orientation 24

Service Improvements Process 25

Service Role Models 25

Service Staff Recruitment 24

SERVQUAL 17, 18, 21, 22, 26

Socially Conscious 44

Sportmanship 7, 30, 108

sportsmanship 29, 30, 102

Sportsmanship 7

T

Tangible 18, 110

Traveler check, 2

U

Understanding the Customers, 21

V

Voice of The Customer 25

W

Word of Mouth 20



DAFTAR REFERENSI

- Ahmad Jamal, Kyriaki Anastasiadou. 2009. Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss: 3/4, pp.398 – 420
- Brady, Michael K., and J. Joseph Cronin, 2001. Some Thought on Conceptualizing Perceived Service Quality A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, Vol 63- 34- 39.
- Bruhn, M. 2003. *Pemasaran relasional: Management of customer relationship*, (1st edn), New Jersey: Prentice Hall.
- Cronin Jr, J. Joseph J., and Steven A. Taylor, 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extention. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July), pp. 55 – 68.
- Elif Senyucel. 2009. Evaluation of SERVQUAL Instrument as Bank Selection Criteria in the Banking Industry: Empirical Evidence from Turkish and Greek Speaking Areas in Cyprus. *Banking and Finance Letters, Volume 1, Issue 1, 21-28*
- Garvin, David A. 1984. “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?,” *Sloan Management Review*, 26 (Fall), 25-43.
- Gronroos, C, 1984. A Service Quality Model and its Market Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18. No. 4, pp. 36-44.
- Gronroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- <http://m.bisnis.com/finansial/read/20140604/90/233260/rating-infobank-367-bpr-berpredikat-sangat-bagus>
- <http://m.tempo.co/read/news/2014/10/17/087615135/Indonesia-Banking-Award-2014-Inilah-Pemenangnya>
- <https://cantik.tempo.co/read/news/2016/05/26/334774197/jurus-meredam-generasi-y-yang-doyan-pindah-kerja>
- <https://cantik.tempo.co/read/news/2016/05/26/334774197/jurus-meredam-generasi-y-yang-doyan-pindah-kerja>

- <http://www.software-payroll.com/kamus-kompetensi/>
- Ikatan Bankir Indonesia, 2013. *Memahami Bisnis Bank*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Jain, Ajay K, Naresh K. Malhotra, Chong Guan. 2012. Positive and Negative Affectivity as Mediators of Volunteerism and Service-Oriented Citizenship Behavior and Customer Loyalty. *Psychology and Marketing*, Vol. 29 (12), pp. 1004-1017
- Kumar, YLN. 2014. Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No.1, pp. 17-28
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran. Edisi Kedua Belas*. Indeks : Jakarta
- Lovelock, C., and Wright, L. 2002. *Principles of service marketing and management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Md. Abdul Jaliland Muhammad Khalilur Rahman. 2014. The Impact of Islamic Branding on Consumer Preference towards Islamic Banking Services: An Empirical Investigation in Malaysia. *Journal of Islamic Banking and Finance*, March, Vol. 2, No. 1, pp. 209-229
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand oaks, CA: Sage
- Parasuraman, A., Valerie A. Zethaml, and Leonard I. Berry, 1988. SERVQUAL A Multi- item Scale for Measuring Consumer Perceptions of service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 65 (1) : 12 – 36
- Payne, Adrian. 2004. *Pemasaran Jasa*. Andi, Yogyakarta
- Sabiote, Estela Fernandez and Sergio Roman. 2005. Organizational Citizenship Behavior from the Service Customer's Perspective. *International Journal of Market Research*, vol.46 Quarter 3, pp. 317-336
- Safiek Mokhlis, 2009. Determinants of Choice Criteria in Malaysia's Retail Banking: An Analysis of Gender-Based Choice Decisions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2887 Issue 16 (2009)
- Siddiqi Kazi Omar, 2011. Interrelations Between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and management*. Vol. 6. No. 3.
- Tjiptono, Fandy, 2006. *Pemasaran Jasa*. Cetakan Kedua, Edisi Pertama. Juli, Diterbitkan oleh Bayumedia Publishing
- Zeithaml, A. V., Berry. L. L., & Parasuraman, A. 1996. Measuring the quality of relationship in customer service: An empirical study. *European. Journal of Marketing*.

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Soni Harsono., M.Si, lahir di Muara Teweh Kalimantan Tengah pada tahun 1965. Saat ini merupakan staf pengajar program studi manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Perbanas Surabaya dengan jabatan akademik Lektor Kepala. Selain itu juga aktif mengajar di Program Magister Manajemen STIE Perbanas. Disamping itu, pernah menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Putra Bangsa Surabaya dan menjabat sebagai Wakil Ketua Bidang Kerjasama, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat STIE Perbanas Surabaya

Menyelesaikan pendidikan formal S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya tahun 1990, S2 tahun 2000 dan S3 pada tahun 2012 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya. Aktif diberbagai organisasi antara lain Pengurus Bidang III Pusat Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) 2018- 2021, Sekretaris Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia Cabang Surabaya Koordinator Jawa Timur periode 2019-2022 selain itu juga Ketua Yayasan Penerbitan Berkas Surabaya, IMARC, IAMURE, HRD Perbanas Club. Beberapa kali memperoleh Hibah penelitian dari Ristekdikti antara lain sebagai ketua: penelitian dosen pemula, penelitian Fundamental, penelitian dasar unggulan perguruan tinggi (PDUPT) dan penelitian terapan unggulan perguruan tinggi (PTUPT) serta aktif dalam berbagai kegiatan survey yang dilakukan oleh Bank Indonesia Surabaya. Menikah tahun 1996 dan dikaruniai dua orang putra. Penulis saat ini dapat dihubungi melalui email: soni@perbanas.ac.id.



Dr. Tjahjani Prawitowati, MM., Psikolog, lahir di Surabaya pada tahun 1965. Saat ini merupakan Staf Pengajar di Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Perbanas Surabaya dan di Program Magister Manajemen STIE Perbanas Surabaya. Disamping itu, juga sebagai Konselor di Pusat Layanan Psikologi STIE Perbanas Surabaya.

Menyelesaikan pendidikan formal S1 di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga tahun 1990, S2 di Magister Manajemen Universitas Airlangga tahun 2002 dan S3 pada tahun 2017 pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. Sertifikasi kompetensi teknis bidang Manajemen Sumber Daya (MSDM) dari BNSP yang dimiliki adalah Kompetensi HR Manager, Penyeleksi Calon Pekerja, Pelaksanaan Pengelolaan Kinerja, Pengembang Sistem Remunerasi, Perancang Standar Kompetensi Kerja, Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Pekerja, Analisis Kebutuhan Pengembangan dan Pembelajaran. Sebagai *Trainer* dalam berbagai materi Pengelolaan SDM, Kepemimpinan, Layanan Prima, *Windows of Work/ Job Preparation*, dan Pengembangan Kepribadian di organisasi Pendidikan, Perbankan, dan perusahaan jasa/industri lainnya menjadi bagian dari aktivitasnya. Selain itu juga sebagai Konsultan dibidang MSDM, dengan pengalaman penanganan Klien di berbagai jenis perusahaan untuk proses Analisa Jabatan, Perencanaan SDM, Rekrutmen Seleksi, Penyusunan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis TPS, Kompensasi, *Human Audit*, dan Asesmen Kompetensi.

Beberapa kali memperoleh Hibah penelitian dari Ristekdikti antara lain sebagai anggota pada penelitian Dosen Pemula, penelitian Fundamental, penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) dan menjadi Ketua pada penelitian Hibah Bersaing, juga sebagai Penyaji Terbaik Seminar Hasil Penelitian Hibah Bersaing 2012 (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi).

Menikah pada tahun 1986 dengan S. Sandi Asmara, dikaruniai dua orang putri putra, serta tiga orang cucu. Penulis saat ini dapat dihubungi melalui email: tjahjani@perbanas.id



Drs. Ec. Harry Widyantoro, M.Si. lahir di Kediri Jawa Timur pada tahun 1968. Saat ini adalah staf pengajar pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Perbanas Surabaya dengan jabatan akademik Lektor. Selain itu pernah menjabat sebagai Kepala Perbanas Career Centre dan Kepala Laboratorium Manajemen STIE Perbanas Surabaya.

Menyelesaikan pendidikan formal S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta tahun 1992 dan S2 pada tahun 1999 pada program studi Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya. Aktif sebagai Pengurus Bidang Organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia Cabang Surabaya Koordinator Jawa Timur Beberapa kali terlibat dalam Tim Penelitian yang memperoleh Hibah Penelitian dari Ristekdikti antara lain sebagai anggota penelitian dosen pemula, Hibah Fundamental Desentralisasi, Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT). Penulis saat ini dapat dihubungi melalui email harry@perbanas.ac.id



Dr. Basuki Rachmat, SE., MM. adalah nama lengkapnya. Selama 26 tahun berprofesi sebagai seorang dosen menuntutnya untuk terus aktif mencerdaskan bangsa. Suatu tanggung jawab mulia yang melekat pada tugas Tridharma seorang dosen. Setiap harinya selalu bergelut dengan tugas mengajar, meneliti, dan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai pengalaman suka dan duka telah dilalui selama berinteraksi dengan dunia perguruan tinggi.

Pria yang dikenal ramah dan murah senyum ini, pada saat ini dipercaya menjadi Wakil Ketua Bidang Pengembangan Kemahasiswaan dan Kehumasan di STIE Perbanas Surabaya. Suatu jabatan yang linier dengan pengalaman berorganisasinya. Saat menjadi mahasiswa sudah dipercaya menjadi Ketua Senat Mahasiswa dan terus aktif di berbagai kegiatan kemahasiswaan sampai saat ini. Berbagai organisasi profesi yang pernah digeluti antara lain IMARC, IDEI, ISEI, Perbanas HRD Club, IAEI, FMI, IAMURE, APMMI.

Pada bidang penelitian, berbagai hasil penelitiannya yang sudah dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional, antara lain ISEES Model: Model of Hospital Service Based on Internal and External Service Quality; Factors Determining Acceptance Level of Internet Banking Implementation Perception, Gap and Reflection of S-OOCBs Dimensions and Their Influence on Servqual from the Perspective of Banking Employees and Customers in Indonesia; Technology Readyness Acceptance Model Analysis on Project Management Operations; Orientasi Pelanggan, Orientasi Pasar Dan Inovasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bisnis Hotel Berbintang Tiga Di Indonesia. Selain itu, beberapa Hak Kekayaan Intelektual (HKI) telah diperolehnya, khususnya terkait pengembangan motif batik di Indonesia.

Dalam menjalani kehidupan, pria yang mempunyai seorang istri dan seorang anak ini bertekad terus maju dengan mengedepankan kerja keras, networking, dan doa.

