

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi ASEAN *Integration Banking Framework* (AIBF) pada tahun 2020, perbankan di Indonesia perlu melakukan antisipasi salah satunya dengan memperkuat kualitas sumber daya manusia untuk dapat bersaing di tingkat regional maupun global (Sulistiyono, 2015). Pengelolaan sumber daya manusia akan menjadi suatu hal yang penting agar perbankan di Indonesia dapat tetap eksis dalam persaingan global. Dalam persaingan industri perbankan, perbankan di Indonesia membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan kapabilitas yang tinggi. Salah satu jenis kompetensi yang menjadi suatu hal mutlak perlu dimiliki perbankan di Indonesia adalah pelayanan prima (*service excellence*) (Ikatan Bankir Indonesia, 2014).

Pelayanan prima menjadi salah satu hal penting karena tantangan *banker* di masa depan akan semakin berat, terutama dalam hal meningkatnya intensitas persaingan yang menuntut perbankan untuk menyediakan pelayanan yang terbaik. Pelayanan prima perlu diperhatikan agar perbankan mampu bersaing khususnya dalam lingkungan ASEAN dan lingkungan global yang pada umumnya semakin kompleks dan berisiko. Selain itu, pelayanan prima perlu ditunjang oleh adanya kualitas sumber daya manusia yang handal, mempunyai visi yang jauh ke depan, dapat mengembangkan strategi, dan adanya usaha untuk menunjukkan pelayanan prima yang mempunyai keunggulan dan ciri khas tersendiri (Ikatan Bankir Indonesia, 2014).

Pelayanan prima perlu terus diupayakan dengan meningkatkan kemampuan para petugas pelayanan bank agar dapat menumbuhkan dedikasi dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada nasabah. Pentingnya pelayanan prima terhadap pelanggan dapat menimbulkan

keuntungan bagi bank yang bersangkutan antara lain menarik nasabah untuk segera membeli produk atau jasa yang ditawarkan bank, menumbuhkan kepercayaan nasabah, serta dapat mempertahankan dan terus mendorong nasabah untuk kembali membeli produk bank (Ikatan Bankir Indonesia, 2014). Salah satu bank di Indonesia yang pernah mendapatkan penghargaan bank dengan pelayanan prima (*Banking Service Excellence*) adalah Bank “X”.

Bank “X” merupakan bank badan usaha milik negara (BUMN) yang berdiri sejak tahun 1998. Bank “X” telah memenangkan kompetisi perbankan yang membuktikan konsistensi Bank “X” dalam meningkatkan kenyamanan nasabah melalui transaksi perbankan. Penghargaan yang didapatkan oleh Bank “X” yaitu “*Banking Service Excellence 2017*”. Bank “X” menjadi pemenang dari 10 bank terbaik dalam pelayanan prima dengan perolehan nilai 83,81 mengalahkan 2 bank lainnya yang memiliki nilai masing-masing 82,38 di peringkat kedua dan 78,53 di peringkat ketiga (Suheriadi, 2017). Prestasi sebagai *The Best Bank Service Excellence* ini sudah didapatkan Bank “X” sebanyak sepuluh kali berturut-turut dari tahun 2008 hingga tahun 2017. Penilaian dalam kompetisi ini dilakukan oleh tim penilai yang berperan sebagai nasabah dimana proses penilaian dilihat dari *performance* karyawan *frontliner* yang terdiri dari *customer service* dan *teller* dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Parameter yang menjadi indikator penilaian yaitu *generic service*, *selling skill*, *communication skill*, *product knowledge*, dan *time delivery* (Suheriadi, 2017).

Direktur Operasi Bank “X” menyatakan bahwa penghargaan tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Bank “X” untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas pelayanan di masa mendatang. Gelar “*service excellence*” dapat digunakan Bank “X” sebagai kekuatan daya saing dalam meningkatkan pertumbuhan bisnis. Meningkatkan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan selalu memberikan kenyamanan dan memenuhi kebutuhan setiap nasabah dalam melakukan transaksi perbankan (Suheriadi, 2017). Dalam pelayanan perbankan pada Bank “X” terdapat tiga tugas utama yang dijalankan oleh para karyawan

*frontliner* yaitu *sales* (menjual produk bank), *service* (pelayanan terhadap keluhan nasabah / transaksi keuangan), dan *control* (melakukan administrasi yaitu pencatatan dan penginputan terhadap pelayanan yang telah dilakukan).

Posisi *teller* secara umum memiliki tugas dalam hal melayani transaksi keuangan seperti melayani nasabah dalam hal penyetoran uang, penarikan uang, dan juga transfer. Setiap transaksi keuangan, *teller* bertugas untuk mencatat semua bukti transaksi yang perlu disimpan secara rapi. Dalam melakukan transaksi tersebut, karyawan *teller* harus dapat memberikan pelayanan dengan cepat namun tetap teliti agar tidak terjadi kesalahan dalam pelayanan dan nasabah tidak menunggu lama dalam antrian. Pada saat jam operasional bank berakhir, para *teller* akan bertugas untuk memeriksa kesesuaian jumlah fisik transaksi dengan bukti-bukti mutasi keuangan (*bon*) yang ada. Dalam hal ini dibutuhkan kecepatan, ketelitian, dan juga konsentrasi karena seluruh *bon* yang biasanya ada dalam jumlah yang banyak harus diperiksa pada hari yang sama dan karyawan perlu memastikan bahwa semua transaksi yang dilakukan di hari tersebut telah sesuai. Menurut wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan *teller* Bank “X”, dibutuhkan konsentrasi dalam memeriksa kesesuaian transaksi karena pemeriksaan mutasi keuangan tersebut dilakukan pada saat jam operasional berakhir dan karyawan sudah mulai merasa lelah setelah melakukan pelayanan pada hari tersebut.

*Jobdesc customer service* secara umum di antaranya yaitu menjual produk bank kepada nasabah, menjadi sumber informasi terkait dengan bank, serta dapat mengatasi keluhan dan memenuhi semua kebutuhan nasabah terkait pelayanan perbankan seperti membuka rekening tabungan, membuat *mobile banking*, atau membuka rekening deposito. Dalam menawarkan produk bank, karyawan *customer service* memiliki target yang harus dicapai setiap bulannya. Apabila target tidak tercapai, hal tersebut akan mempengaruhi penilaian cabang dan kompensasi yang akan didapatkan oleh karyawan. Selain mencapai target penjualan produk bank, karyawan juga perlu memiliki *knowledge product* yang baik agar karyawan dapat

menjelaskan informasi mengenai produk secara lengkap dan mampu menjawab pertanyaan nasabah terkait dengan produk bank dengan cepat. Kemudian, dalam mengatasi keluhan nasabah karyawan perlu untuk dapat menanganinya dengan tenang, tetap menjaga santun, dan berusaha memahami keluhan nasabah pada kondisi apapun. Seluruh pelayanan yang dilakukan oleh *customer service* membutuhkan kemampuan berkomunikasi yang baik agar karyawan dapat memberikan informasi dengan jelas, lengkap, dan mudah dimengerti oleh nasabah sehingga terhindar dari terjadinya kesalahpahaman.

Pada tahun 2018, Bank “X” tidak lagi memenangkan kompetisi *Banking Service Excellence* yang telah dipertahankan oleh Bank “X” sebanyak sepuluh kali berturut-turut (Apriyani, 2018). Menurut hasil wawancara kepada salah satu kepala cabang Bank “X”, karyawan *frontliner* perlu melakukan peningkatan dalam hal *time delivery* karena pada kondisi tertentu karyawan memberikan pelayanan melewati batas waktu yang telah ditentukan sehingga menyebabkan antrian yang cukup panjang dan nasabah harus menunggu lebih lama untuk mendapat giliran pelayanan. Kemudian, kepala cabang juga menyatakan bahwa karyawan juga perlu mengikuti dan meningkatkan *knowledge product* karena terdapat karyawan yang keliru dalam memberikan solusi kepada nasabah karena kurangnya penguasaan mengenai detail produk sehingga terjadi kesalahan informasi yang didapatkan nasabah.

Selain hasil wawancara terhadap kepala cabang Bank “X”, menurut hasil wawancara terhadap 8 orang nasabah Bank “X” yang pernah mendatangi kantor cabang Bank “X” dalam setahun terakhir mengeluhkan pelayanan yang dilakukan karyawan *frontliner* Bank “X”. Nasabah mengeluhkan bahwa pelayanan *customer service* terasa lama, terjadinya antrian pada *teller* yang cukup panjang, kurangnya informasi dari *frontliner* terkait kelanjutan solusi dari keluhan yang disampaikan nasabah, serta terdapat karyawan yang kurang ramah dalam memberikan pelayanan. Menurut hasil survey yang dilakukan terhadap 8 orang nasabah Bank “X”, sebanyak 4 (25%) nasabah menyatakan bahwa karyawan kurang melakukan kontak mata

dengan nasabah pada saat memberikan pelayanan, sebanyak 4 (25%) nasabah melihat bahwa karyawan memberikan pelayanan dengan kurang semangat, sebanyak 5 (62,5%) nasabah tidak mendapat tawaran produk bank pada saat menerima pelayanan, dan sebanyak 3 (37,5%) nasabah tidak mendapatkan arahan dari karyawan pada saat mengisi formulir. Selain kepada nasabah, survey juga dilakukan kepada 10 karyawan *frontliner* Bank “X”. Dari hasil survey, karyawan menyatakan bahwa mereka kesulitan untuk memberikan pelayanan dengan cepat sehingga mengakibatkan antrian yang panjang, kurang teliti sehingga melakukan kesalahan dalam pelayanan; sulitnya mencapai target penjualan produk bank; memberikan solusi yang kurang tepat terhadap keluhan nasabah; serta sulit untuk tetap tenang dan berkonsentrasi ketika menghadapi situasi menantang di pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada 10 karyawan *frontliner* Bank “X”, terdapat 4 (40%) karyawan menyatakan bahwa mereka sulit menemukan cara-cara alternatif ketika mengalami hambatan di pekerjaan seperti pada saat sulitnya mencapai target penjualan produk bank, sulitnya menjawab berbagai macam pertanyaan nasabah terkait dengan produk bank, dan sulitnya memberikan solusi yang tepat terkait dengan keluhan yang disampaikan nasabah. Hal tersebut terjadi karena menurut pernyataan karyawan, karyawan kurang mengikuti *roleplay training* pelayanan dengan bersungguh-sungguh, kurang berusaha untuk mengikuti setiap perkembangan informasi terkait produk bank, dan kurang meningkatkan *product knowledge*. Selain itu, ketika karyawan menawarkan produk kepada nasabah, karyawan kurang berusaha untuk menggali informasi terkait dengan latar belakang dan kebutuhan nasabah sehingga karyawan kurang dapat memberikan saran produk yang tepat dan nasabah menjadi kurang tertarik dengan produk yang ditawarkan, serta kurangnya usaha karyawan untuk mencari nasabah yang lebih potensial untuk ditawarkan produk-produk bank. Selain sulitnya menemukan alternatif cara dan mengerahkan usaha untuk menghadapi hambatan, karyawan

juga menyatakan bahwa mereka kurang yakin terhadap kemampuannya untuk berkontribusi kepada perusahaan dalam memberikan pelayanan prima dan mencapai target penjualan.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan terhadap 10 karyawan *frontliner* Bank “X”, terdapat 3 (30%) karyawan kurang yakin dengan kemampuan dirinya untuk menghadapi tantangan dan hambatan di pekerjaannya sebagai *frontliner*. Ketika karyawan menghadapi pekerjaan yang menantang untuk mengikuti perkembangan produk yang terus mengalami perkembangan, karyawan merasa kurang yakin dengan kemampuannya untuk terus mengikuti perkembangan produk dan meningkatkan *knowledge product* yang beranekaragam. Hal ini menyebabkan karyawan kesulitan untuk memberikan informasi kepada nasabah dengan jelas, cepat, dan lengkap bahkan terdapat karyawan yang memberikan informasi yang keliru kepada nasabah karena kurangnya pengetahuan yang dimiliki terkait *knowledge product*. Selain kurang yakin terhadap kemampuannya untuk mengikuti perkembangan informasi mengenai produk, karyawan juga merasa kurang yakin terhadap kemampuannya untuk mampu menemukan solusi saat mendiskusikan masalah yang dialami nasabah sehingga hal tersebut menyebabkan karyawan memberikan solusi yang kurang tepat kepada nasabah. Kemudian, terkait dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan, terdapat karyawan yang kurang yakin untuk menyampaikan informasi kepada rekan kerja lainnya terkait pengalaman yang dimilikinya dalam menghadapi berbagai situasi pekerjaan dan karyawan merasa kurang optimis terhadap kesuksesannya di masa depan terkait dengan pekerjaannya saat ini sebagai karyawan *frontliner* Bank “X”.

Berdasarkan hasil survey terhadap 10 karyawan *frontliner* Bank “X”, terdapat 2 (20%) karyawan yang merasa bahwa keberhasilan yang dicapainya saat ini di pekerjaan seperti mampu mencapai target penjualan produk, memberikan pelayanan dengan tepat dan teliti tanpa kesalahan, cepat sehingga tidak menimbulkan antrian yang panjang, dan mampu memberikan solusi yang tepat kepada nasabah merupakan suatu pencapaian yang tidak sepenuhnya hasil

usahanya sendiri. Karyawan merasa bahwa keberhasilan yang dicapainya merupakan hasil dari bantuan dan dukungan dari rekan kerja / atasan bahkan faktor lainnya yaitu keberuntungan. Hal tersebut menyebabkan pada saat karyawan memasuki awal bulan, karyawan merasa tidak yakin bahwa dirinya mampu untuk mencapai keberhasilan kembali pada bulan berikutnya sehingga menyebabkan karyawan kurang berkonsentrasi dalam melakukan pelayanan karena terlalu khawatir dengan apa yang akan terjadi di masa depannya. Selain itu, di situasi pelayanan, karyawan sering merasa pesimis bahwa nasabah yang datang tidak tertarik dengan produk-produk yang ditawarkan oleh karyawan. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak menawarkan produk kepada setiap nasabah yang datang dan pada akhirnya karyawan tidak mencapai target penjualan. Selain kesulitan memiliki keyakinan diri yang positif untuk mencapai keberhasilan, karyawan juga merasa bahwa dirinya kesulitan untuk bertahan di situasi sulit di pekerjaannya saat ini dan untuk menemukan solusi dalam mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada 10 karyawan *frontliner*, terdapat 1 (10%) karyawan yang ketika karyawan melakukan kegagalan seperti kesalahan dalam memberikan pelayanan atau tidak tercapainya target penjualan produk, karyawan terus mengingat kegagalan yang dialaminya tersebut sehingga menyebabkan karyawan sulit kembali semangat bekerja, sulit berkonsentrasi, dan pada akhirnya kembali mengulang kesalahan. Kemudian, terdapat karyawan yang ketika berada di situasi yang penuh tekanan seperti antrian yang panjang, menghadapi nasabah yang mengungkapkan keluhan dengan cara yang tidak baik, serta mengalami sulitnya nasabah untuk tertarik dengan produk yang ditawarkan, karyawan sulit untuk bisa menanggapi situasi tersebut dengan tenang dan tidak terlalu emosional sehingga menjadikan karyawan kurang semangat dan kurang ramah dalam memberikan pelayanan. Dalam menghadapi berbagai situasi di pekerjaan untuk tetap mampu mencapai keberhasilan, karyawan dapat menggunakan pengalaman yang miliknya selama menjadi karyawan *frontliner* bahkan pengalaman yang dimiliki oleh rekan kerja untuk digunakan dalam menghadapi situasi-

situasi selanjutnya dan karyawan dapat menambah alternatif cara untuk dapat menghadapi hambatan di pekerjaan, namun menurut survey masih terdapat karyawan yang kurang menggunakan pengalaman yang dimilikinya dan segan untuk berdiskusi dengan rekan kerjanya. Sulitnya karyawan untuk menghadapi situasi sulit di pekerjaannya menyebabkan karyawan ingin berpindah ke posisi selain *frontliner*.

Dalam menghadapi situasi sulit, menurut 10 karyawan *frontliner* Bank “X” mereka mampu melewati tantangan di pekerjaannya karena adanya dukungan dari rekan kerja dan atasan atas usaha yang dilakukannya untuk mencapai keberhasilan. Menurut kepala cabang Bank “X”, karyawan *frontliner* yang memiliki penilaian yang baik secara terus-menerus akan mengalami kenaikan jabatan yang dilihat juga dari lamanya bekerja karyawan untuk bisa menempati posisi yang lebih tinggi seperti sebagai *head teller*, *costumer service officer*, atau kepala cabang yang dilakukan melalui seleksi dan juga apabila terdapat posisi lowong di jabatan tersebut.

Menurut Luthans, Youssef, & Avolio (2007), individu perlu memiliki keyakinan diri untuk menyelesaikan tugas yang menantang (*self-efficacy*), berusaha dan memiliki alternatif cara agar selalu mengarah pada pencapaian tujuan (*hope*), memiliki atribusi positif mengenai kesuksesan di masa kini dan yang akan datang (*optimism*), serta ketika dihadapkan pada kesulitan individu dapat bertahan, melewatinya, dan berada di kondisi yang lebih baik (*resiliency*). *Self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* merupakan modal psikologis positif yang dapat membantu individu dalam mencapai keberhasilan yang disebut dengan *Psychological Capital (PsyCap)*. *PsyCap* diyakini mampu berkontribusi positif dalam diri seseorang sehingga individu dapat berkinerja optimal dan *PsyCap* dapat menggambarkan secara lebih baik dalam memahami dan mengembangkan sumber daya manusia sebagai asset dari perusahaan. *PsyCap* dapat membantu karyawan untuk mengembangkan diri sehingga karyawan mampu mengalami pengembangan karir.

Terkait dengan fenomena yang terdapat di lapangan, peneliti melakukan penelitian mengenai *Psychological Capital* pada karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung untuk memperoleh data yang akurat mengenai gambaran *Psychological Capital* yang dimiliki oleh karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui seperti apakah gambaran derajat *psychological capital* pada karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran secara empiris mengenai derajat *psychological capital* pada karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran derajat *psychological capital* pada karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung berdasarkan frekuensi kemunculan aspek *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan terkait hasil penelitian bagi cabang ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai *psychological capital* pada karyawan *frontliner* Bank.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat mengembangkan dan melakukan penelitian lanjutan mengenai *psychological capital*.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh kepala cabang dan karyawan *frontliner* Bank “X” Kota Bandung untuk mengembangkan diri dan meningkatkan performa kerja karyawan melalui pengembangan *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* yang dimiliki karyawan.
2. Memberikan informasi kepada kepala cabang dan karyawan *frontliner* Bank “X” Kota Bandung mengenai pentingnya mengembangkan *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* karyawan *frontliner* Bank “X” agar memudahkan karyawan dalam menghadapi situasi menantang di pekerjaan untuk dapat mencapai keberhasilan di pekerjaannya dan mampu menghadapi persaingan perbankan baik di Indonesia maupun lingkungan global.

## 1.5 Kerangka Pikir

Bank “X” merupakan salah satu bank BUMN yang berdiri sejak tahun 1998. Bank “X” tersebar di seluruh kota di Indonesia salah satunya di Kota Bandung. Bank “X” memiliki

kantor-kantor cabang yang juga tersebar di berbagai lokasi di Kota Bandung sehingga memudahkan nasabah untuk mendapatkan pelayanan secara langsung. Dalam situasi pelayanan perbankan, nasabah akan dilayani oleh karyawan *frontliner*. Karyawan *frontliner* merupakan sebuah kategori pekerjaan dalam suatu perusahaan salah satunya perbankan yang bagiannya meliputi *teller*, *customer service*, dan *security*. Dalam penelitian ini karyawan *frontliner* yang dilibatkan meliputi karyawan *teller* dan *customer service*.

*Teller* adalah petugas bank yang bekerja di *frontline banking hall* dan melakukan transaksi langsung dengan nasabah dalam bentuk penerimaan atau penarikan baik berupa transaksi tunai/non tunai dan melakukan pembukuan ke dalam sistem bank. Kemudian, *customer service* adalah sebuah unit kerja yang bertugas untuk melayani nasabah dan calon nasabah. Pelayanan yang diberikan adalah memberikan informasi, menampung keluhan nasabah, menawarkan produk, dan membantu nasabah untuk menyelesaikan masalah yang timbul dengan tujuan memberikan kepuasan, dapat memenuhi keinginan, dan kebutuhan nasabah (Ikatan Bankir Indonesia, 2014).

Dalam menjalankan perannya, terdapat *jobdesc* yang harus dijalankan oleh para karyawan *frontliner* Bank “X” diantaranya yaitu *sales* (menjual produk bank), *service* (melakukan pelayanan seperti transaksi keuangan dan menangani keluhan nasabah), serta *control* (melakukan pencatatan sehingga memastikan bahwa pelayanan yang dilakukan telah sesuai dengan bukti transaksi / formulir keluhan nasabah).

Tugas pada posisi *teller* Bank “X” yaitu melayani transaksi keuangan seperti melayani nasabah dalam hal penyetoran uang, penarikan uang, dan juga transfer. *Jobdesc* sehari-hari yang dilakukan karyawan *teller* Bank “X” yaitu memeriksa setiap transaksi yang akan dan sedang dilakukan, melayani transaksi keuangan dengan cepat, mencatat dan menyimpan seluruh bukti transaksi (bon) setiap nasabah, serta memastikan dengan teliti kesesuaian

transaksi yang dilakukan telah sesuai dengan bon. Hal terpenting yaitu dapat memberikan pelayanan dengan baik, cepat, dan tepat kepada nasabah sesuai dengan standar pelayanan *teller*. Selain itu, *teller* juga bertugas untuk menjaga kerapihan dan kebersihan *counter teller*, ikut serta melaksanakan *cross-selling* atas produk-produk Bank “X”, serta menampung usul atau saran nasabah dan menyampaikannya kepada atasan.

Tugas pada posisi *customer service* Bank “X” yaitu melaksanakan *cross-selling* atas produk-produk Bank “X” kepada eksisting nasabah, melaksanakan pemasaran dan promosi produk dan jasa Bank “X”, melayani pembukaan, pemeliharaan, dan penutupan rekening seluruh produk dana, memberikan informasi atau penjelasan produk dan jasa lainnya kepada nasabah sesuai dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku, serta menangani keluhan/*complain* nasabah dengan cepat dan tepat. Selain itu, dalam membantu menyelesaikan keluhan nasabah, karyawan perlu dapat memecahkan keluhan dan kesulitan nasabah dengan cepat dan memastikan bahwa nasabah puas yaitu permasalahan terselesaikan. Ketika terdapat keluhan yang sulit diatasi, karyawan *frontliner* bertugas mengajak nasabah untuk melakukan diskusi mengenai masalah yang dihadapi ke *private room*.

Dalam menjalankan pekerjaannya sebagai *frontliner* Bank “X”, karyawan tidak akan lepas dari tantangan yang sering terjadi pada saat memberikan pelayanan seperti antrian yang panjang, terdapat nasabah yang menyampaikan *complain* dengan cara yang kurang baik, menurunnya semangat dalam memberikan pelayanan dan kesulitan mencapai target penjualan yang tinggi, serta tidak dapat menjawab dan memberikan informasi secara lengkap kepada nasabah. Dalam menghadapi tantangan ketika menjalankan tugas sebagai karyawan *frontliner*, karyawan dapat menggunakan modal psikologis positif berupa modal sikap yang dapat dikembangkan sehingga dapat membantu karyawan dalam mencapai keberhasilan untuk memberikan pelayanan prima dengan adanya *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* yang disebut sebagai *psychological capital* (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Menurut Bandura (1997 dalam Luthans, et, al, 2007), *self-efficacy* merupakan suatu keyakinan atau kepercayaan diri individu mengenai kemampuannya dalam mengarahkan motivasi, kemampuan kognitif, dan melakukan sejumlah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas menantang pada konteks tertentu. *Self-efficacy* merupakan keyakinan diri karyawan *frontliner* Bank “X” terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan pekerjaan dengan yakin untuk mampu mewakili divisinya yaitu *frontliner* dalam mengikuti rapat dengan atasan, yakin untuk mampu berkontribusi dalam diskusi mengenai strategi perusahaan, yakin untuk membantu dalam menentukan target pekerjaan sebagai *frontliner*, yakin mampu menghubungi nasabah untuk mendiskusikan keluhan / masalah yang dialami nasabah, serta yakin mampu dalam menyampaikan informasi kepada rekan kerja untuk diskusi / bertukar informasi mengenai pekerjaan.

Menurut Synder, et. al (1991 dalam Luthans, et, al., 2007) *hope* merupakan suatu keadaan motivasi positif yang didasari oleh proses interaksi antara *agency/willpower* (energi untuk mencapai tujuan) dan *pathways/waypower* (perencanaan untuk mencapai tujuan) untuk mencapai kesuksesan. *Hope* merupakan suatu motivasi positif yang dimiliki oleh karyawan *frontliner* Bank “X” yang didasari oleh adanya proses interaksi antara *agency/willpower* dan *pathways/waypower*. *Agency/willpower* yaitu energi untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada nasabah seperti bersemangat dalam memberikan pelayanan, bersungguh-sungguh dalam mengikuti *roleplay* pelayanan, terus meningkatkan *knowledge product*, serta berusaha menawarkan produk kepada setiap nasabah untuk mencapai target penjualan produk. *Pathways/waypower* yaitu melakukan perencanaan seperti mencari alternatif cara yang lebih menarik untuk dapat berhasil menjual produk bank kepada nasabah dan dapat memikirkan banyak cara lain ketika cara sebelumnya tidak berhasil dalam mengatasi hambatan ketika memberikan pelayanan kepada nasabah. Proses interaksi antara *agency/willpower* dan

*pathways/waypower* bertujuan untuk menjadi karyawan *frontliner* Bank “X” yang berhasil yaitu mampu memberikan pelayanan prima.

Menurut Seligman (1998 dalam Luthans et al, 2007) *optimism* yaitu individu membuat atribusi positif tentang keberhasilan individu di masa kini dan mendatang. *Optimism* yaitu suatu cara dimana karyawan *frontliner* Bank “X” mampu menginterpretasikan peristiwa yang positif seperti berhasil mencapai target penjualan produk bank, mampu memberikan pelayanan dengan cepat dan teliti, mampu membuat nasabah puas dengan informasi dan penjelasan yang diberikan, serta mampu memberikan solusi yang tepat ketika adanya keluhan nasabah sebagai suatu hal yang terjadi akibat usaha dan kontrol diri karyawan *frontliner* sendiri; keberhasilan yang dialami karyawan bersifat menetap yaitu yakin bahwa karyawan tetap mampu mencapai keberhasilan selama berada di posisi *frontliner* dan keberhasilan tersebut dapat terjadi dalam berbagai situasi pelayanan. Kemudian, karyawan *frontliner* menginterpretasikan kejadian-kejadian negatif seperti melakukan kesalahan dalam melakukan pelayanan dan tidak tercapainya target penjualan produk sebagai suatu hal yang terjadi akibat hal-hal di luar diri (bantuan dan dukungan dari atasan serta rekan kerja), tidak akan terjadi terus menerus, dan tidak terjadi pada setiap situasi pelayanan.

Menurut Luthans, et. al (2007), *resiliency* merupakan suatu kemampuan individu untuk bertahan dan bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan, bahkan pada peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab. *Resiliency* yaitu suatu kemampuan karyawan *frontliner* Bank “X” untuk dapat bertahan menghadapi situasi/tantangan di pekerjaan sebagai *frontliner* sehingga tidak beralih ke pekerjaan lain dan bangkit kembali dari pengalaman negatif (kesalahan dalam memberikan pelayanan, terlalu emosional dalam menghadapi nasabah yang mengungkapkan keluhan dengan cara tidak baik, tidak tercapainya target penjualan produk bank, keliru dalam memberikan informasi dan solusi kepada nasabah, atau kurang dapat memberikan pelayanan dengan cepat) dengan mengambil pembelajaran dari pengalaman

negatif yang telah dialami dan memperbaikinya sehingga *frontliner* dapat meningkatkan performa kerja dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik lagi kepada nasabah.

Menurut Luthans, et. al (2007) *psychological capital* merupakan modal psikologis positif berupa sikap yang dapat dikembangkan sehingga dapat membantu individu dalam mencapai keberhasilan melalui adanya keadaan psikologis positif dengan karakteristik *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*. *Psychological capital* merupakan suatu pendekatan untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan *frontliner* Bank “X” dengan adanya empat karakteristik yaitu *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*. Karakteristik yang membangun *psychological capital* saling memengaruhi satu sama lain sehingga konstruk ini lebih baik diukur sebagai satu kesatuan karena adanya sinergi antara karakteristik satu dengan yang lainnya. Hal tersebut menjadikan karyawan yang memiliki *psychological capital* tinggi atau rendah dilihat dari keseluruhan aspek *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* yang dimiliki karyawan *frontliner*. Menurut Luthans, et. al (2007), individu yang memiliki *psychological capital* yang tinggi dapat fleksibel dan adaptif untuk melakukan tindakan dengan kapasitas psikologis yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi dan memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan *frontliner*.

Menurut Luthans, Youssef, & Avolio (2007), individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi mampu menerima tantangan secara senang dan terbuka, memiliki motivasi diri yang tinggi, melakukan berbagai usaha untuk mencapai target yang telah dibuat, dan gigih dalam menghadapi hambatan di pekerjaan. Selain itu, individu akan berani untuk menetapkan tujuan dan dapat mengendalikan diri sendiri meskipun dalam keadaan sulit, berani menerima tantangan, memiliki motivasi yang kuat, mampu mengerahkan segala usaha dalam mencapai tujuan, dan tetap gigih dalam menghadapi rintangan. Dalam hal ini, karyawan *frontliner* Bank “X” yakin untuk mampu menerima tantangan yaitu mencapai target penjualan produk yang tinggi dan menghadapi berbagai situasi pelayanan, memiliki motivasi diri yang tinggi untuk

berkontribusi dalam berdiskusi dan membuat strategi perusahaan, yakin untuk mampu memberikan informasi kepada sesama rekan kerja dalam diskusi, serta yakin mampu dalam menemukan solusi terhadap permasalahan yang dialami nasabah. Singh dan Manshi (2009) menyatakan bahwa individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi memiliki *psychological well-being* yang lebih tinggi, akan merasa lebih percaya diri, memiliki aspirasi yang tinggi, dan komitmen yang kuat terhadap apa yang ingin dicapai.

Menurut Synder, 2002 dalam Luthans, et, al, 2007, individu yang memiliki *hope* akan memiliki kemampuan untuk mencari jalan alternatif dalam menyelesaikan permasalahan hidupnya sehari-hari meskipun individu mengalami hambatan. Individu pun memiliki kemauan dan tekad untuk memotivasi pencarian *pathways* baru ketika cara sebelumnya tidak dapat digunakan. Karyawan *frontliner* yang memiliki *hope* akan mampu untuk mencari jalan alternatif ketika karyawan kesulitan mendapatkan nasabah untuk tertarik dengan produk yang ditawarkan, memiliki kemauan dan tekad untuk bisa memberikan pelayanan dengan cepat, tepat, dan teliti sehingga terhindar dari antrian nasabah yang panjang serta karyawan mampu memberikan solusi yang tepat kepada nasabah dengan terus mengikuti *roleplay* pelayanan dengan bersungguh-sungguh, terus mengikuti perkembangan informasi produk dan meningkatkan *product knowledge*. Pada saat karyawan menawarkan produk kepada nasabah, karyawan yang memiliki *hope* akan terus berusaha untuk menggali latar belakang dan kebutuhan nasabah agar karyawan mampu menawarkan produk yang tepat sehingga meningkatkan potensi nasabah untuk tertarik dengan produk yang ditawarkan serta karyawan mampu mengerahkan usahanya untuk mencari alternatif dengan mencari nasabah yang lebih potensial untuk membeli produk bank.

Menurut Seligman, 1998 dalam Luthans, et, al, 2007, individu yang memiliki *optimism* akan memiliki anggapan bahwa sesuatu yang terjadi dalam dirinya merupakan hal yang memang sengaja dilakukan dan berada dalam kontrol dirinya serta melihat segala sesuatu yang

terjadi dalam hidupnya secara positif dan individu juga mampu menentukan nasibnya sendiri meskipun mendapatkan tekanan dari orang lain, mampu melihat kesempatan yang tersedia, dan fokus dalam mendapatkan kesempatan tersebut. Karyawan *frontliner* Bank “X” yang memiliki *optimism* akan memiliki anggapan bahwa keberhasilan yang dialaminya dalam pekerjaan seperti memberikan pelayanan tanpa kesalahan dan mencapai target penjualan produk merupakan hasil usaha dan kontrol dirinya sendiri. Karyawan yang memiliki *optimism* juga akan yakin bahwa dirinya akan mengalami hal positif di pekerjaannya sebagai *frontliner* sehingga karyawan tidak mengalami kekhawatiran dan tetap mampu berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam menawarkan produk kepada nasabah, karyawan yang memiliki *optimism* mampu melihat kesempatan yang tersedia sehingga karyawan akan menawarkan produk kepada setiap nasabah yang datang dan akan menggali informasi nasabah sebanyak-banyaknya dan dapat memberikan saran produk yang tepat agar nasabah tertarik dengan produk yang ditawarkan dan karyawan mampu mencapai target penjualan produk.

Menurut Masten dan Reed (2001 dalam Luthans, et, al, 2007), individu yang memiliki *resiliency* tinggi cenderung lebih efektif dalam berbagai pengalaman, termasuk penyesuaian. Seseorang yang memiliki kemampuan *resiliency* yang tinggi juga mampu untuk belajar dan berkembang dari tantangan yang dihadapi. Karyawan *frontliner* yang memiliki *resiliency* yang tinggi akan mampu untuk menggunakan pengalaman yang dimilikinya selama bekerja sebagai *frontliner* agar karyawan mampu menghadapi hambatan di pekerjaannya seperti pada saat karyawan menghadapi nasabah yang mengungkapkan keluhan dengan cara yang kurang baik atau berada di situasi sulit seperti antrian nasabah yang panjang, karyawan mampu melewati situasi tersebut dengan lebih tenang dan tidak terlalu emosional. Kondisi tersebut juga membuat karyawan mampu untuk tetap berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan cepat dan teliti tanpa kesalahan dan karyawan akan mampu melewati situasi sulit di pekerjaannya dan tetap bertahan di posisi *frontliner*.

Dalam kenyataannya, akan terdapat karyawan *frontliner* yang memiliki *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* rendah yang akan berdampak pada kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan *frontliner* Bank “X”. Menurut Bandura & Locke, 2003 dalam Luthans et al, 2007, individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah akan cenderung untuk ragu-ragu dalam menjalankan pekerjaannya, merasa bahwa dirinya selalu mendapatkan *feedback* negatif dari lingkungannya, serta melakukan kesalahan dan kegagalan secara berulang. Karyawan *frontliner* yang memiliki *self-efficacy* yang rendah akan merasa ragu dalam kemampuannya untuk dapat mencapai target penjualan produk bank dan ragu untuk mampu memberikan pelayanan dengan cepat, tepat, dan teliti tanpa kesalahan, kurang yakin untuk menyampaikan informasi kepada rekan kerja dalam diskusi, bahkan ketika mendiskusikan masalah-masalah yang dialami oleh nasabah sehingga karyawan memberikan solusi yang kurang tepat. Selain itu, karyawan dengan *self-efficacy* rendah juga akan kurang yakin terhadap kemampuan dirinya untuk mampu berkontribusi kepada perusahaan seperti melibatkan diri dalam rapat dengan atasan dan membuat strategi perusahaan karena adanya kekhawatiran mendapatkan *feedback negative* dari atasan maupun rekan kerja.

Menurut Luthans, et, al, 2007, karyawan dengan *lesshopeful* akan menerima kenyataan bahwa karier mereka ditentukan oleh organisasi sehingga individu tidak mengejar alternatif (strategi lain) dan tetap menjadi karyawan yang setia namun berkinerja rendah. Karyawan *frontliner* yang memiliki *hope* yang rendah menunjukkan kurangnya pengerahan energi (*agency/willpower*) dan perencanaan (*pathways/waypower*). *Frontliner* yang memiliki *hope* yang rendah kurang mengerahkan energi untuk mencapai pelayanan prima seperti kurang menunjukkan semangat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sehingga memberikan pelayanan dengan lebih banyak menunduk dan kurang melakukan kontak mata dengan nasabah, kurang bersungguh-sungguh dalam mengikuti *roleplay* pelayanan, kurangnya usaha untuk meningkatkan *product knowledge*, serta kurangnya usaha *frontliner* untuk menawarkan produk

kepada setiap nasabah. Selain kurangnya energi yang dikerahkan, karyawan *frontliner* juga kurang mencari cara-cara yang lebih efektif untuk berhasil menawarkan produk kepada nasabah dan kurang memikirkan banyak cara untuk dapat mengatasi berbagai permasalahan dalam pelayanan. Hal ini menyebabkan karyawan kesulitan untuk mencapai target penjualan produk, kurang mempunyai karyawan untuk memberikan pelayanan dengan cepat, tepat dan teliti, kurang dapat memberikan penjelasan produk secara jelas dan lengkap kepada nasabah karena keterbatasan informasi yang dimiliki terkait produk, serta munculnya keluhan dari nasabah ketika karyawan memberikan pelayanan dengan kurang semangat.

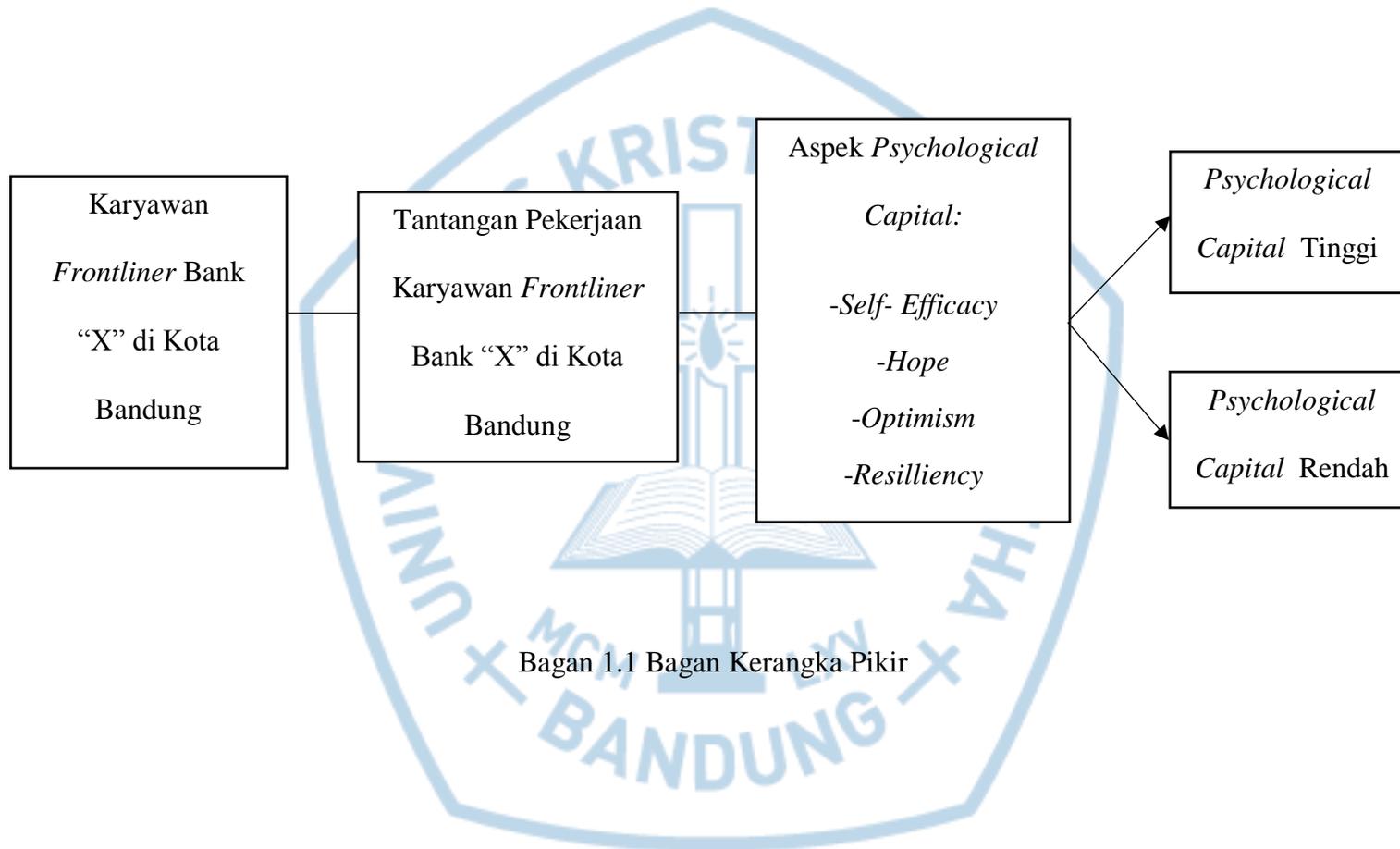
Menurut Luthans, et, al, 2007, individu yang memiliki *optimism* yang rendah akan menginterpretasikan peristiwa positif sebagai suatu hal yang terjadi akibat faktor eksternal, bersifat sementara, serta situasional. Individu juga tidak akan memberikan perhatian pada hal yang positif dalam hidupnya. Selain itu, individu hanya akan berfokus pada anggapan bahwa apapun yang terjadi hanya dikarenakan kesalahan dirinya semata. Individu yang pesimis juga cenderung mudah putus asa terhadap kesulitan yang dihadapinya. Karyawan *frontliner* yang memiliki *optimism* yang rendah akan menginterpretasikan bahwa keberhasilan yang dialami disebabkan oleh faktor luar diri seperti keberuntungan atau karena adanya dukungan rekan kerja dan atasan yang mendukung sehingga keberhasilan yang dicapai dirasa bukan dibawah kontrol dan usaha dirinya sendiri. Karyawan memiliki *optimism* yang rendah juga tidak akan memberikan perhatian pada keberhasilan yang terjadi dalam pekerjaannya, ketika dirasa adanya kemungkinan karyawan akan mengalami kegagalan dalam pekerjaan, maka karyawan yakin akan gagal dan menganggap bahwa kegagalan yang dialami merupakan kesalahan dirinya semata.

Karyawan *frontliner* yang memiliki *resiliency* yang rendah akan kurang mampu untuk bertahan dalam menghadapi berbagai situasi/tantangan di pekerjaan sebagai *frontliner*. Hal ini menyebabkan karyawan ingin berpindah ke posisi lain yang tidak memiliki banyak tuntutan

seperti posisi saat ini yaitu sebagai karyawan *frontliner*. Dalam memberikan pelayanan, karyawan juga kesulitan untuk bangkit kembali atau melupakan kegagalan/kesalahan yang pernah dilakukannya pada saat memberikan pelayanan. Hal ini menyebabkan karyawan kesulitan untuk berkonsentrasi dan terus melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan seperti salah dalam melakukan perhitungan, menginput data, dan keliru dalam memberikan informasi kepada nasabah. Kemudian, *frontliner* yang memiliki *resiliency* yang rendah juga kurang mampu untuk menggunakan pengalaman yang dimilikinya dalam menghadapi berbagai tantangan di pekerjaan sehingga mereka mengalami kesulitan untuk dapat mengatasi berbagai permasalahan dan kesulitan dalam memberikan pelayanan dengan tetap tenang sehingga menjadi terlalu emosional ketika menghadapi nasabah yang mengungkapkan keluhan dengan marah-marah.

*PsyCap* merupakan suatu modal yang terdapat dalam diri, namun *PsyCap* tidak akan lepas dari mekanisme sosial seperti misalnya, dukungan sosial yang merupakan mekanisme untuk membangun keyakinan diri (Bandura, 1997) dan resiliensi individu (Masten, 2001 & Masten dkk., 2009). Selain itu, dukungan dari orang lain merupakan suatu hal yang penting terutama untuk meningkatkan *optimism* dan *hope* untuk mencapai keberhasilan. Hubungan terkait dengan keseluruhan aspek dalam *PsyCap* dapat menghasilkan kepuasan, kesejahteraan, dan hal positif secara umum (Youssef-Morgan & Ahrens, 2016 dalam Luthans et al. 2015).

Karyawan satu dan yang lainnya akan memiliki kapasitas psikologis (*self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*) yang berbeda-beda untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang dialami oleh karyawan *frontliner* Bank “X” sehingga gambaran derajat *psychological capital* yang dimiliki oleh setiap karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan derajat aspek-aspek yang dimiliki karyawan yang pada akhirnya akan membentuk tinggi dan rendahnya *psychological capital* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Dalam menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung dibutuhkan *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* yang tinggi.
2. Adanya dukungan dari rekan kerja dan atasan menyebabkan karyawan *frontliner* Bank “X” di Kota Bandung memiliki derajat *Psychological Capital* yang berbeda-beda.

