

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis moneter yang terjadi di Indonesia sejak beberapa tahun lalu menjadi awal dari masalah yang berkepanjangan. Dalam kondisi dimana biaya produksi tinggi, sementara daya beli masyarakat menurun membuat perusahaan harus melakukan usaha-usaha untuk *survive*, diantaranya adalah dengan melakukan pengurangan jumlah karyawan secara besar-besaran. Hal seperti ini tidak hanya dialami oleh perusahaan yang bergerak di bidang produksi, namun juga dialami oleh perusahaan yang bergerak di bidang jasa, seperti bank.

Berdirinya banyak bank baru di Indonesia yang akhirnya ditutup ataupun mengalami *merger* dengan bank lain memperlihatkan bahwa bank-bank ini sulit untuk bertahan. Umumnya hal tersebut terjadi karena terdapat ketidakseimbangan dalam pengelolaan uang yang diterima pihak bank melalui tabungan, giro dan deposito dengan pinjaman berupa kredit yang diberikan kepada nasabah yang membutuhkan. Ditambah lagi pasca kenaikan BBM baru-baru ini yang membuat Bank Indonesia menerapkan kebijakan untuk menaikkan suku bunga (*BI rate*) menjadi 11 persen. Konsekuensi dari kenaikan *BI rate* dalam jangka panjang akan mengakibatkan dunia usaha stagnan, terjadi arus modal ke luar negeri, dan rasio kredit macet (*non performing loan*, NPL) perbankan meningkat. Apabila rasio NPL meningkat, maka bukan tidak mungkin akan lebih banyak lagi bank yang akan mengalami likuidasi. **(Pikiran Rakyat, Sabtu, 8 Oktober 2005)**

Selain itu, ada pula langkah lain yang diambil oleh pihak bank untuk mengatasi kekurangan modal akibat hal tersebut dengan cara menjual sahamnya pada bank asing untuk dapat tetap *survive*, terpercaya dan mampu menjaring nasabah sebanyak-banyaknya. Bank-bank tersebut berlomba-lomba dalam menawarkan banyak produk yang menjanjikan, baik dari segi kemudahan, prospek untuk masa depan, sampai memberikan bunga bank yang tinggi untuk menarik nasabah. Dari beberapa orang yang menjadi nasabah bank asing maupun lokal diperoleh informasi bahwa ada perbedaan pandangan terhadap bank lokal dan bank asing. Mereka berpendapat bahwa kebanyakan bank asing memiliki pengaturan administrasi yang lebih baik, misalnya dalam hal pelayanan terhadap nasabah yang lebih teratur, jelas, sistematis, dan tidak berbelit-belit. Selain itu, bank asing juga dianggap mempunyai skala jangkauan yang lebih luas ke area internasional.

Pandangan umum masyarakat awam bahwa bank asing memiliki mutu yang lebih baik, membuat bank-bank lokal, baik swasta maupun pemerintah, melakukan tindakan-tindakan aktif untuk menarik nasabah, diantaranya dengan menawarkan berbagai produk baru yang lebih inovatif dan menarik, misalnya produk tabungan yang menjanjikan hadiah langsung tanpa pengundian, seperti televisi, perhiasan dan juga kipas angin. Adapula produk tabungan yang memberikan *reward* berupa poin apabila nasabahnya menabung dalam jumlah tertentu, dan poin tersebut dapat ditukarkan dengan hadiah langsung jika telah mencapai jumlah poin yang telah ditentukan oleh pihak bank.

Selain itu, untuk mendukung industri perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan, dibutuhkan permodalan perbankan yang sehat dan kuat. Permodalan perbankan yang sehat dan kuat tersebut sangat diperlukan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dalam rangka menggerakkan kegiatan usaha. Bank Indonesia memberikan predikat bank dengan Kinerja Baik untuk bank-bank yang selama 3 tahun terakhir memenuhi kriteria: (i) modal inti, lebih besar dari Rp. 100 Miliar; (ii) memiliki tingkat kesehatan dengan kriteria CAMELS tergolong sehat; dan (iii) memiliki rasio kewajiban pemenuhan modal minimum (CAR) sebesar 10%, (iv) memiliki tata kelola (*governance*) dengan rating yang baik. Status Bank dengan Kinerja Baik tersebut akan dievaluasi Bank Indonesia secara berkala. Bank yang memenuhi kriteria di atas dinyatakan sebagai bank yang sehat dan kuat, dan dikenal sebagai bank jangkar, yaitu bank dengan kinerja yang baik dan berpotensi serta memiliki inisiatif untuk melakukan akuisisi (pengambilalihan aset) terhadap bank lain. (<http://www.bi.go.id>)

Adapun yang dimaksud dengan modal inti adalah jumlah modal minimum yang harus disetorkan ke Bank Indonesia; CAR (*Capital Adequacy Ratio*) merupakan persentase perbandingan antara modal yang dimiliki oleh sebuah bank terhadap besar kredit yang dikeluarkannya; sedangkan CAMELS merupakan akronim dari *Capital Adequacy* (kecukupan modal yang dimiliki sebuah bank), *Asset Quality* (besar aset/kekayaan yang dimiliki bank, diantaranya meliputi laba, modal, inventaris bank), *Management Quality* (kualitas manajemen suatu bank, meliputi karyawan yang profesional, sistem manajemen), *Earnings* (pendapatan

yang diterima oleh bank), *Liquidity* (kemampuan bank untuk mencairkan asset yang dimilikinya dengan tingkat kerugian yang minimal), *Sensitivity of Market Risks* (kepekaan sebuah bank untuk mengetahui kondisi pasar yang berhubungan dengan bank tersebut, misalnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank).

(www.investopedia.com)

Salah satu cara agar sebuah bank tidak menjadi bank yang terakuisisi (pengambilalihan kepemilikan modal), maka bank tersebut harus lebih memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya. Hal tersebut sangat tergantung dari apakah para karyawannya mampu menampilkan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan pihak bank. Hasil kerja para karyawan secara umum akan berdampak pada pelayanan yang memuaskan bagi para nasabahnya. Dengan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para nasabahnya, bank akan dapat mempertahankan citra yang telah dicapainya dan mungkin terus meningkatkan prestasinya. Dengan demikian, tujuan bank untuk tetap *survive* dan menarik nasabah sebanyak-banyaknya akan tercapai.

Sebagai salah satu bank swasta terbesar yang telah lama *survive* di Indonesia, Bank “X” diakui oleh kalangan masyarakat sebagai bank yang terpercaya dan memiliki kualitas yang baik. Sebagai bank transaksional, Bank “X” menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik para nasabahnya. Sebagai lembaga intermediari keuangan, Bank “X” mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah yang potensial untuk memperkuat sisi kredit. Dengan adopsi teknologi yang sangat selektif, Bank “X” telah diakui baik di tingkat nasional maupun internasional sebagai pemimpin

dalam aplikasi teknologi, dimana yang menjadi fokus adalah pada upaya memaksimalkan efisiensi operasional dan menyempurnakan pelayanannya pada nasabah. (www.klik***.com)

Berdasarkan survei terhadap beberapa orang yang menjadi nasabah Bank “X” diperoleh informasi bahwa menurut pandangan mereka Bank “X” memiliki rangkaian produk dan jasa yang inovatif dan memenuhi kebutuhan yang aktual untuk para nasabahnya, diantaranya seperti ATM (Anjungan Tunai Mandiri) yang berfungsi untuk pengambilan tunai ataupun transfer dan pembayaran berbagai tagihan, *phone banking* (layanan perbankan melalui telepon), deposito berjangka, debit (cara belanja modern), *travellers cheque* (pengganti uang tunai untuk pembayaran kebutuhan nasabah ketika berada di luar negeri), *internet banking*, kemudian fasilitas *AutoPay* yang berfungsi sebagai tempat pembayaran beragam tagihan rutin seperti tagihan listrik, telepon, dan juga asuransi. Belum lagi ditambah dengan berbagai penawaran menarik yang sangat menguntungkan, misalnya *Reward* dimana setiap transaksi dengan menggunakan kartu kredit dari Bank “X” akan mendapat *reward* rupiah yang bisa ditukarkan langsung dengan berbagai barang yang dibutuhkan. Selain itu, Bank “X” juga diakui sebagai bank yang memiliki jaringan yang luas dengan cabang serta ATM dalam jumlah yang banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, bahkan menjangkau area internasional, yaitu dengan dua kantor perwakilan di Hong Kong dan Singapura dan bekerja sama dengan lebih dari 1694 bank koresponden di 96 negara guna menyediakan jasa-jasa seperti Perintah Pembayaran (*Payment Order*) yang kesemuanya itu memberikan kenyamanan dan kemudahan kepada nasabah. (www.klik***.com)

Di samping hal di atas, berbagai penghargaan yang diberikan pada Bank “X” baik dari dalam maupun luar negeri semakin mengukuhkan eksistensinya di tengah masyarakat, diantaranya *Collecting Agent Host to Host* Terbaik Pertama 2003 dari **TELKOM INDONESIA**, **Kapital Banking Award : The Most Excellent Local Bank-Web Solutions** 2003, *InfoBank Awards* 2004 (Predikat Sangat Bagus atas Kinerja Keuangan), *Indonesian Best Brand Award (IBBA)* 2004 : *The Best Bank Product Provider & The Best Corporate Brand in Financial Industry* dari **SWA-MARS**, *The Best Retail Banking* dari **The Asian Bankers**, dan juga *Asia’s Best Companies* 2004-Indonesia : *Best Managed Company, Most Commitment to Strong Devidend Policy* dari **Finance Asia**. (www.klik***.com)

Untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat mempertahankan citra Bank “X” di masyarakat, tentulah diperlukan sumber daya manusia yang kompeten di bidang tersebut. Sumber daya manusia disadari memiliki potensi yang besar bahkan yang paling utama dan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci perusahaan untuk tetap melakukan operasi dengan citra yang baik, oleh sebab itu sumber daya manusia selalu menjadi perhatian utama setiap perusahaan.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tidaklah mudah, hal tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dari individu itu sendiri. Selain itu, telah banyak pula usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, misalnya banyak diadakan seminar yang di antaranya meliputi informasi atau teori-teori baru tentang kepribadian dan potensi dalam diri individu. Pihak perusahaan yang

mengutamakan efisiensi dan efektifitas, secara berkala mulai mengadakan *training-training* untuk meningkatkan *skill*, motivasi, produktivitas kerja, dan menunjang pertumbuhan pribadi (**Andrew F. Sikula, 1977**). Namun, tidak cukup hanya dengan latar belakang pendidikan yang baik, pengalaman kerja, maupun *training* saja; hal penting lainnya yang dibutuhkan adalah tipe kepribadian yang sesuai dengan persyaratan dalam pekerjaan. Dalam kehidupan sehari-hari dapat dijumpai orang-orang yang memiliki kecenderungan atau minat untuk melayani orang lain. Ada pula orang-orang yang lebih cenderung memilih bekerja dengan benda mati, seperti mengoperasikan alat-alat, dibandingkan untuk berhadapan dengan orang lain. Kecenderungan tersebut menunjukkan adanya perbedaan minat dalam bekerja yang dipengaruhi oleh tipe kepribadian yang berbeda yang dimiliki tiap individu. Kesuksesan seseorang dalam bidang pekerjaan yang ditekuninya ternyata sangat dipengaruhi oleh tipe kepribadian yang sesuai dengan persyaratan/tuntutan dalam lingkungan kerjanya. (**Holland, 1997**) Misalnya seorang *customer service* diharapkan memiliki empati terhadap nasabah, kemampuan persuasif yang baik untuk dapat meyakinkan nasabah mengenai produk bank yang ditawarkan, fasih dalam berbicara dan memiliki pengetahuan yang luas tentang produk banknya sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.

Seperti yang telah diuraikan di atas, tipe kepribadian yang sesuai dengan tuntutan yang ada lingkungan kerjanya memegang peranan yang penting bagi karyawan untuk dapat menampilkan hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan pihak perusahaan. Berbagai macam tipe kepribadian yang dimiliki

individu terbentuk dari kekhasan aspek-aspek kepribadiannya. Kepribadian inilah yang menentukan bagaimana individu bereaksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan sosial maupun lingkungan kerjanya. Setiap tipe kepribadian mempunyai keunikan masing-masing, yang menjadikan seorang individu berbeda satu sama lainnya dan memiliki keunggulan serta kemampuannya sendiri. Di samping itu, seperti yang telah disebutkan di atas, lingkungan kerja memiliki tuntutan-tuntutan yang berbeda pula sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pekerjaan. Misalnya ada lingkungan kerja yang menuntut individu yang bekerja di dalamnya memiliki keterampilan mengoperasikan mesin/alat elektronik, ada pula yang menuntut individu yang bekerja di dalamnya untuk fasih berbicara dalam mempromosikan produk perusahaan, dan masih banyak lagi. Perbedaan yang ada dalam lingkungan kerja tersebut disebabkan karena lingkungan kerja juga memiliki tipe, sehingga sangat penting bagi seseorang untuk memiliki tipe kepribadian yang sesuai dengan tipe lingkungan kerjanya untuk dapat menyesuaikan diri dan dapat mengaktualisasikan potensi dirinya dengan lebih optimal dalam melaksanakan tugasnya. **(Holland, 1997)**

Dalam sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti Bank “X”, posisi *customer service* merupakan posisi yang sangat vital, potensial dan strategis, karena hasil kerja mereka yang berupa kepuasan nasabah sangat berpengaruh bagi kelangsungan operasional di bank tersebut. *Customer service* mempunyai tugas yang cukup kompleks, misalnya melakukan pembukaan dan penutupan rekening, pencairan deposito, dan memberikan informasi tentang kurs

valas, memiliki pengetahuan yang luas baik mengenai jenis produk bank tempatnya bekerja, dan prosedur berbagai jenis produk yang ditawarkan bank tersebut, maupun jenis produk dari bank lain agar ia dapat menangani permintaan, pertanyaan, dan keluhan, serta dapat meyakinkan nasabahnya mengenai produk yang ditawarkan di bank tempatnya bekerja. (*Bureau of Labor Statistic, Occupational Outlook Handbook, www.bls.gov*)

Untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya agar tetap optimal, maka sebuah perusahaan biasanya menetapkan suatu penilaian secara berkala yang disebut sebagai penilaian kerja (*performance appraisal*). Menurut hasil wawancara terhadap Kepala Bagian di Bank “X”, penilaian kerja perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja para karyawan selama jangka waktu tertentu, sehingga diperoleh kekuatan dan kelemahan para karyawan dalam bekerja untuk memotivasi mereka untuk mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki kinerja yang kurang baik. Hasil kerja pada *customer service* di bank tersebut dinilai dari kemampuan dalam menggali kebutuhan nasabah sehingga dapat menawarkan produk yang tepat, pengetahuan jabatan yang mencakup produk-produk bank, dan inisiatif dan semangat dalam melayani nasabah.

Selain itu, Bank “X” juga melakukan usaha untuk meningkatkan hasil kerja para karyawannya melalui berbagai cara, antara lain melalui *training*, kenaikan gaji, bonus tahunan, *reward* yang diberikan apabila dinilai berhasil menjalankan motto dari bank tersebut, pemilihan *customer service* teladan dalam jangka waktu kurang lebih setiap 1 tahun sekali yang penilaiannya dilakukan

selama 4 bulan terakhir menjelang akhir tahun, maupun promosi, yang diharapkan dapat memotivasi para karyawan untuk memberikan performa yang baik.

Meskipun telah dilakukan banyak usaha untuk meningkatkan hasil kerja, namun tidak semua *customer service* memperlihatkan hasil kerja yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan pihak bank dalam melayani nasabah. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Layanan Bank “X”, *reward* dan juga berbagai usaha yang telah dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja tidak terlalu memacu para *customer service* untuk bekerja dengan optimal. Hanya sebagian kecil dari mereka yang termotivasi untuk bekerja dengan optimal dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah sesuai dengan tujuan dari Bank “X”. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya inisiatif dan semangat dari *customer service* untuk memberikan pelayanan yang cepat dan dapat memuaskan nasabah, kurangnya minat melayani nasabah dan kurang cekatan dalam membantu nasabah sesuai kebutuhannya, sehingga mereka diprediksi tidak akan memperoleh penilaian kerja yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan pihak bank, khususnya untuk aspek layanan nasabah dan kemampuan pribadi. Padahal menurut Kepala Layanan Bank “X” lingkungan kerja di sebuah bank menuntut karyawannya untuk memiliki inisiatif, semangat, kecekatan dalam bekerja dan juga minat dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah sehingga mereka juga dapat memperoleh penilaian kerja yang tinggi dan memuaskan pihak bank.

Berdasarkan wawancara awal terhadap 4 orang *customer service* di Bank “X” diperoleh fakta bahwa tidak semua *customer service* memiliki minat yang besar dalam melayani nasabah. Salah seorang di antaranya mengatakan bahwa ia

sebenarnya tidak begitu menyukai untuk berhadapan dengan orang lain, untuk berbicara dalam waktu yang lama dan untuk terlibat dalam pembicaraan yang panjang. Ia terkadang merasa tidak begitu fasih dalam berbicara dengan nasabah sehingga ia merasa pekerjaan yang dilakukannya cukup sulit. Satu orang lainnya mengatakan bahwa sebenarnya ia lebih menyukai untuk bekerja sebagai karyawan *back office* yang mengurus administrasi, meskipun diakuinya pekerjaan tersebut lebih monoton. Hal tersebut berpengaruh pada kinerjanya, sehingga ia merasa kurang nyaman dalam bekerja dan kurangnya inisiatif dalam melayani nasabah, misalnya untuk menawarkan produk bank lain setelah nasabahnya meminta informasi tentang tabungan yang dimilikinya. Sedangkan dua orang lainnya menyukai pekerjaan yang mereka lakukan karena mereka menyukai untuk bertemu dan berdiskusi dengan banyak nasabah. Mereka merasa dirinya cukup fasih dalam berbicara dan meyakinkan nasabahnya, baik dalam menangani keluhan ataupun menawarkan produk. Mereka menganggap pekerjaan tersebut sebagai sebuah tantangan dan proses pembelajaran yang menyenangkan dalam menghadapi bermacam-macam karakter dari nasabah yang menuntut mereka untuk tetap sabar dan ramah walaupun harus menghadapi berbagai macam konsekuensi seperti dimarahi oleh nasabah.

Seperti yang telah diuraikan di atas, tugas dan tanggung jawab *customer service* sangat membutuhkan minat dan kemampuan spesifik yang sangat dipengaruhi oleh tipe kepribadiannya, dimana pada kenyataannya tidak semua individu memilikinya. Selain itu, bank yang merupakan lingkungan kerja dari *customer service* juga memiliki tuntutan-tuntutan tertentu yang seharusnya

dipenuhi oleh para *customer service*, diantaranya memiliki sikap yang ramah, empati, kesabaran dan minat dalam melayani nasabah, kemampuan untuk meyakinkan nasabah mengenai produk bank-nya dan keterampilan dalam melakukan tugas-tugas administrasi seperti pembukaan dan penutupan rekening nasabah. Berdasarkan teori **Holland (1997)**, tuntutan pekerjaan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tipe lingkungan kerja *Social*, *Enterprising*, dan *Conventional*.

Namun, dari fakta yang ada diperoleh bahwa tidak semua individu merasa mampu dan kompeten untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut. Kesesuaian antara tipe kepribadian yang dimiliki oleh para *customer service* dengan tuntutan-tuntutan yang ada di lingkungan kerjanya memegang peranan penting dalam pencapaian hasil kerja yang optimal. (**Holland, 1997**) Hal ini juga didukung oleh pernyataan Kepala Bagian Bank "X". Ia mengatakan bahwa selain pengalaman kerja di bidang yang serupa, keberhasilan seorang *customer service* dalam mengembangkan kemampuan persuasif, empati dan juga kemampuan interpersonal sehingga dapat membina relasi yang baik dengan nasabah sangat bergantung pada kemauan, semangat dan yang terpenting adalah minat untuk melayani nasabah dengan baik sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan kerja yang ada dalam bank.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah terdapat hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja dengan hasil kerja pada *customer service* bank "X" di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja *Social*, *Enterprising* dan *Conventional* dengan hasil kerja pada *customer service* Bank “X” di kota Bandung.

1.3 Maksud dan tujuan penelitian

1.3.1 Maksud penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja *Social*, *Enterprising* dan *Conventional* dengan hasil kerja pada *customer service* Bank “X” di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja *Social*, *Enterprising* dan *Conventional* dengan hasil kerja pada *customer service* Bank “X” di Bandung.

1.4 Kegunaan penelitian

1.4.1 Kegunaan ilmiah

1. Memberikan informasi pada pengembangan ilmu Psikologi Industri mengenai hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja

Social, Enterprising dan Conventional dengan hasil kerja pada *customer service* Bank “X” di Bandung.

2. Sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara tingkat kesesuaian tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja *Social, Enterprising dan Conventional* dengan hasil kerja pada *customer service* Bank “X” di Bandung.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Memberi informasi kepada mereka yang bekerja sebagai *customer service* di Bank “X” mengenai tipe kepribadian bagaimana yang sesuai dengan pekerjaannya dan kaitannya dengan hasil kerjanya, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meniti karirnya lebih lanjut.
2. Memberi informasi kepada bagian *HRD* di Bank “X” mengenai hubungan antara tipe kepribadian dengan hasil kerja, agar mereka dapat mempertimbangkan hal tersebut dalam *recruitment* dan *training* calon karyawan, khususnya sebagai *customer service*.

1.5 Kerangka pemikiran

Bank merupakan salah satu instansi yang dipercaya pemerintah untuk menggalang dana, mengelola, memberikan pinjaman uang, sebagai tempat penukaran uang, dan juga memfasilitasi peredaran uang di masyarakat (www.dictionary.com). Bentuk penggalangan dana yang dilakukan oleh pihak bank antara lain berupa produk tabungan, giro, dan deposito. Sedangkan bentuk pinjaman dana yang diberikan oleh pihak bank antara lain berupa Kredit

Pemilikan Rumah (KPR), Kredit Pemilikan Mobil (KPM), Kredit Usaha Kecil (KUK), dan lain-lain. Selain itu, di masa kini bank juga memberikan banyak kemudahan pada masyarakat diantaranya sebagai tempat pembayaran pajak, pulsa telepon dan air, yang tentunya menuntut pihak bank untuk berinteraksi dengan banyak orang dan juga menuntut kinerja pelayanan yang baik untuk dapat memuaskan nasabah.

Sebagai sebuah instansi, sebuah bank tentulah memiliki bagian-bagian yang harus bekerja bersama-sama untuk memenuhi tujuan bank tersebut, yaitu melayani nasabahnya sebaik mungkin. Secara umum, bagian-bagian dalam sebuah bank dibagi menjadi dua bagian, yaitu *back office*, sebagai bagian yang tidak langsung bertatap muka dengan nasabah. Bagian ini mencakup antara lain posisi pembukuan, *Human Resource Department* (HRD), *Electronic Data Processing* (EDP). Selain itu terdapat juga bagian *front office* sebagai bagian yang secara langsung bertatap muka dengan nasabah. Dalam bagian ini mencakup posisi *teller*, *marketing*, dan juga *customer service*.

Lingkungan kerja di sebuah bank tidak dapat dilepaskan dari interaksi dan pelayanan terhadap masyarakat. *Customer service* yang bekerja di sebuah bank akan selalu berhubungan langsung dengan nasabah ketika melayani kebutuhan nasabahnya, mereka harus membantu pencapaian tujuan organisasi, yang dalam hal ini adalah tujuan dari pihak bank sendiri dan juga memenuhi tanggung jawab serta tugas sebagai seorang karyawan (*Bureau of Labor Statistic, Occupational Outlook Handbook*, www.bls.gov). Di Bank “X”, tugas dan tanggung jawab seorang *customer service* antara lain adalah memeriksa kebenaran dan

kelengkapan data nasabah untuk aplikasi pembukaan rekening baru, menjaga kerahasiaan bank dan nasabah, melakukan sistem *filling* dan arsip sesuai prosedur yang berlaku, pelayanan terhadap nasabah melalui pemberian informasi mengenai produk dan fasilitas bank, menangani keluhan nasabah, melakukan *cross-selling*, yaitu menawarkan produk bank yang dianggap sesuai dengan kebutuhan nasabah. (*Manual Kerja Customer Service, Bank “X”, September 2003*)

Untuk dapat memenuhi tuntutan-tuntutan di atas, tentulah dibutuhkan individu yang sesuai dengan bidang tersebut. Untuk dapat memperoleh individu yang sesuai sebagai seorang *customer service*, Bank “X” perlu mempertimbangkan setiap keunikan dan perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu yang akan mempengaruhi cara kerja dan juga hasil kerja dari *customer service* itu sendiri.

Menurut **John L. Holland (1997)**, setiap individu diciptakan sebagai makhluk yang memiliki banyak keunikan yang membuat mereka berbeda satu sama lain. Keunikan yang dimiliki oleh setiap individu ini diperoleh melalui bakat yang diwariskan oleh orang tua dan pengalaman hidup yang mengarahkan pada kemampuan dalam rangka penyesuaian diri. Kemampuan dan cara-cara penyesuaian diri yang berbeda antar individu yang satu dengan yang lain ini dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori yang disebut dengan tipe kepribadian.

Setiap tipe kepribadian merupakan produk interaksi antara bermacam kebudayaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pribadi individu, antara lain mencakup pengaruh bawaan/biologis, orang tua, lingkungan fisik, kelas sosial, budaya dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya. Berdasarkan pengalaman

yang terbentuk dari interaksi antara hal-hal di atas, individu akan belajar untuk menyukai aktivitas tertentu dibandingkan dengan aktivitas yang lain. Selanjutnya, aktivitas yang disukai ini akan menjadi minat yang kuat yang berkembang menjadi kemampuan khusus. Akhirnya, aktivitas yang disukai, minat dan kemampuan khusus (kompetensi), serta nilai-nilai yang tertanam dalam diri individu yang diperoleh dari lingkungan dan keluarga inilah yang akan mempengaruhi cara individu dalam menyesuaikan diri dan mekanisme penyelesaian masalah dengan cara yang khas. Kemampuan penyesuaian diri dan mekanisme penyelesaian masalah ini meliputi konsep diri, persepsi individu terhadap lingkungan, reaksi individu terhadap penghargaan, tekanan dari lingkungan, minat terhadap pekerjaan, pilihan pekerjaan, bentuk penyelesaian masalah dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini akan menjadikan setiap individu, termasuk *customer service* memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain, termasuk perbedaan aktivitas yang disukai, minat dan kemampuan dalam bekerja (kompetensi). (Holland, 1997)

John L. Holland (1997) dalam teorinya membagi tipe-tipe kepribadian menjadi enam tipe berdasarkan aktivitas yang disukai, minat dan kemampuan yang dimiliki individu dalam bekerja. Individu yang memiliki tipe kepribadian **tipe *Realistic*** lebih menyukai aktivitas yang membutuhkan pengoperasian terhadap alat-alat mesin, listrik, mekanikal. Kecenderungan ini membuatnya mahir dalam keterampilan tangan dalam mengoperasikan alat-alat, mekanikal, pertanian, elektrik dan kemampuan teknik. Individu yang memiliki **tipe *Investigative***, cenderung lebih menyukai aktivitas yang menuntut penelitian yang

bersifat *observable*, konseptual, sistematis dan kreatif terhadap pekerjaan yang dilakukannya, mereka memiliki kemampuan ilmiah dan matematik serta kurang mampu dalam hal persuasif (mempengaruhi/meyakinkan orang lain). Sedangkan individu dengan tipe kepribadian **Artistic** lebih menyukai kegiatan yang tidak pasti, fleksibel dan menuntut pengolahan secara fisik maupun verbal untuk menciptakan produk atau bentuk seni. Kemudian individu yang memiliki kepribadian **tipe Social**, ia biasanya akan menyukai kegiatan yang menuntut mempengaruhi orang lain untuk memberi informasi, senang membantu dan memahami orang lain, dan memiliki kemampuan mengajar. Individu yang memiliki **tipe Enterprising**, ia cenderung menyukai kegiatan yang menuntut kemampuan mempengaruhi orang lain dengan kemampuan interpersonal yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi, dan juga mahir dalam kepemimpinan. Yang terakhir adalah individu dengan **tipe Conventional**, yang menyukai aktivitas yang membutuhkan kemampuan mengolah data yang sifatnya teratur dan sistematis, seperti pendataan dan kegiatan administrasi.

Selain itu, setiap bidang pekerjaan juga memiliki keunikan yang menawarkan lingkungan kerja yang berbeda antar satu bidang pekerjaan dengan bidang pekerjaan lainnya. Hal ini disebabkan oleh jenis pekerjaan yang berbeda-beda yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang berbeda, maka tugas dan tanggung jawab yang dituntut oleh jenis pekerjaan tersebut akan berbeda pula. **Holland (1997)** juga membuat penggolongan tentang tipe dari lingkungan kerja berdasarkan setiap tuntutan dan kesempatan yang berbeda yang ditawarkan di lingkungan kerja tersebut. Dalam teorinya ia membagi tipe-tipe lingkungan kerja

menjadi 6 tipe, yaitu tipe **lingkungan kerja *Realistic***, yang memiliki tuntutan dan kesempatan bagi individu untuk mengoperasikan alat-alat, mesin secara teratur, sistematis. **Tipe lingkungan kerja *Investigative***, dimana pada pada lingkungan ini memiliki tuntutan dan kesempatan pada individu yang bekerja di dalamnya untuk melakukan penelitian dan bekerja secara konseptual. Sedangkan tipe **lingkungan kerja *Artistic*** memiliki tuntutan dan kesempatan bagi individu untuk melaksanakan aktivitas yang tidak pasti, bebas dan menciptakan produk seni. Kemudian individu **tipe lingkungan kerja *Social***, yang memiliki tuntutan dan kesempatan bagi individu untuk mempengaruhi orang lain melalui pemberian informasi, penyuluhan. **Tipe lingkungan kerja *Enterprising***, memiliki tuntutan dan kesempatan bagi individu untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tuntutan organisasi/minat dirinya. Dan **tipe lingkungan kerja *Conventional***, yang memiliki tuntutan dan kesempatan bagi individu untuk melakukan kegiatan yang jelas, teratur, dan sistematis seperti penyimpanan dan pengolahan data.

Keterkaitan antara tipe kepribadian seseorang dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, menurut **Holland (1973)**, akan sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat kesesuaian yang dirasakan. Untuk memperoleh individu yang tepat untuk posisi *customer service (the right man on the right job)*, diperlukan kesesuaian antara faktor dalam diri *customer service* itu sendiri dan faktor lingkungan kerjanya. Faktor dalam diri itu antara lain mencakup minat, kepribadian dan inteligensia. Sedangkan faktor lingkungan kerja mencakup tuntutan-tuntutan dalam pekerjaan, kejelasan posisi jabatan, tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab, alur kerja, serta sarana/prasarana. Oleh karena itu, sangat

diharapkan bahwa setiap jenis pekerjaan termasuk pekerjaan sebagai *customer service*, ditempati oleh individu yang tipe kepribadiannya sesuai dengan tipe lingkungan kerjanya dan mampu memenuhi tuntutan jenis pekerjaan tersebut. Berdasarkan teori **Holland (1997)**, individu, yang dalam hal ini adalah *customer service* yang memiliki tingkat kesesuaian yang paling sesuai dan cukup sesuai antara tipe kepribadian dengan tipe lingkungan kerjanya, akan memberikan kesempatan bagi *customer service* tersebut untuk dapat mengaktualisasikan minat dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan bentukan dari tipe kepribadiannya *Customer service* yang demikian diharapkan akan dapat lebih antusias dalam bekerja, sehingga sesulit apapun tuntutan pekerjaannya mereka akan berupaya untuk mengerjakannya dengan seoptimal mungkin dan mencapai hasil kerja yang tinggi.

Namun, apabila *customer service* tersebut memiliki tingkat kesesuaian yang kurang sesuai dan tidak sesuai antara tipe kepribadian dengan tipe lingkungan kerjanya, akan menyulitkan mereka untuk beradaptasi dengan baik di lingkungan kerjanya. Hal ini disebabkan oleh tuntutan yang berupa tugas-tugas di lingkungan kerja tidak sejalan dengan minat dan kompetensi yang dimilikinya, sehingga hal tersebut menghambat mereka dalam mengaktualisasikan dirinya untuk bekerja dengan optimal dan sulit untuk mencapai hasil kerja yang tinggi.

Bank “X” juga mengharapakan para karyawannya termasuk *customer service* dapat menunjukkan hasil kerja yang optimal untuk meningkatkan keuntungan bank. Setelah bekerja dalam jangka waktu tertentu, pihak bank akan melihat apakah *customer service* yang bersangkutan menunjukkan hasil kerja

yang optimal dan tingkah laku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau tidak. Hasil kerja yang tinggi dari para *customer service*, merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh bank tempat mereka bekerja. Salah satu kunci sukses bank adalah pelayanan yang prima, yaitu pelayanan yang dapat memuaskan kebutuhan nasabah. Pelayanan yang diberikan oleh *customer service* mewakili bank dalam berhubungan dengan nasabah dan merupakan cerminan layanan bank secara keseluruhan (John Simon, 2004).

Menurut Gage & Berliner (1979;383,386), hasil kerja seseorang erat kaitannya dengan kekuatan motivasi seseorang dalam bekerja, yang akhirnya akan menampilkan hasil kerja tertentu. Demikian pula pada *customer service*, hasil kerja yang ditampilkannya akan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain faktor dalam diri *customer service* itu sendiri, karakteristik pekerjaan atau jabatan dan karakteristik lingkungan kerjanya. Proses timbulnya motivasi kerja tersebut adalah *pertama*, dikarenakan adanya kebutuhan (*need*) yang diarahkan pada tujuan (*goal*). Dalam mencapai tujuan tersebut, selain dipengaruhi oleh *need* juga dipengaruhi oleh karakteristik lainnya seperti minat, kemampuan khusus/*skill* (*special ability*) yang berasal dari dalam diri *customer service* itu sendiri. Kekhasan aspek-aspek kepribadian yang meliputi minat dan kemampuan khusus yang dimiliki setiap *customer service*, menyebabkan terbentuknya bermacam-macam tipe kepribadian. Kepribadian inilah yang menentukan bagaimana setiap *customer service* bereaksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik dengan lingkungan sosial maupun lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, setiap tipe kepribadian memiliki keunikan dan kekhasannya tersendiri yang menjadikan

seorang *customer service* berbeda satu sama lain dan memiliki keunggulan serta kemampuannya sendiri. Hal ini sejalan dengan pernyataan Holland, yaitu bahwa aspek-aspek kepribadian yang mencakup aktivitas yang disukai, minat dan kemampuan khusus (kompetensi), mempengaruhi cara pikir dan tindakan seseorang, termasuk tindakannya dalam mencapai *goal* (Holland, 1997). Dapat dikatakan bahwa munculnya kebutuhan (*need*) dalam diri *customer service* dipengaruhi oleh kekhasan aspek kepribadiannya, yang mencakup aktivitas yang disukai, minat dan kompetensi, yang akhirnya juga akan mempengaruhi tindakannya dalam mencapai tujuan (*goal*).

Kedua, karakteristik dari pekerjaan/jabatan itu sendiri. Setiap jenis pekerjaan memiliki *job description* dan *job specification* yang berbeda, sehingga tugas dan tanggung jawabnya berbeda, serta kualifikasi pekerjaan spesifik, demikian pula pada posisi *customer service* yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Hal ini menjadikan setiap individu yang akan menempati posisi *customer service* akan diseleksi sesuai tuntutan pekerjaannya, sehingga hanya mereka yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang akan menempati posisi tersebut. Apabila kesesuaian ini terwujud, *customer service* akan mampu melaksanakan pekerjaan yang dirasa sesuai dengan dirinya. Kemudian, ia akan mendapatkan umpan balik yang berupa penilaian kerja (*performance appraisal*). Umpan balik yang positif memungkinkan *customer service* tersebut merasa puas dan akan meningkatkan motivasi kerjanya yang kemudian mendukung tercapainya hasil kerja yang tinggi.

Ketiga, karakteristik dari lingkungan kerja juga dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini disebabkan, lingkungan kerja juga memiliki tipe, dan setiap jenis pekerjaan memiliki tipe lingkungan kerja yang berbeda, sehingga apabila *customer service* memiliki kepribadian yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan tipe lingkungan kerjanya, maka akan timbul motivasi kerja yang akan mendukung pencapaian hasil kerja yang tinggi.

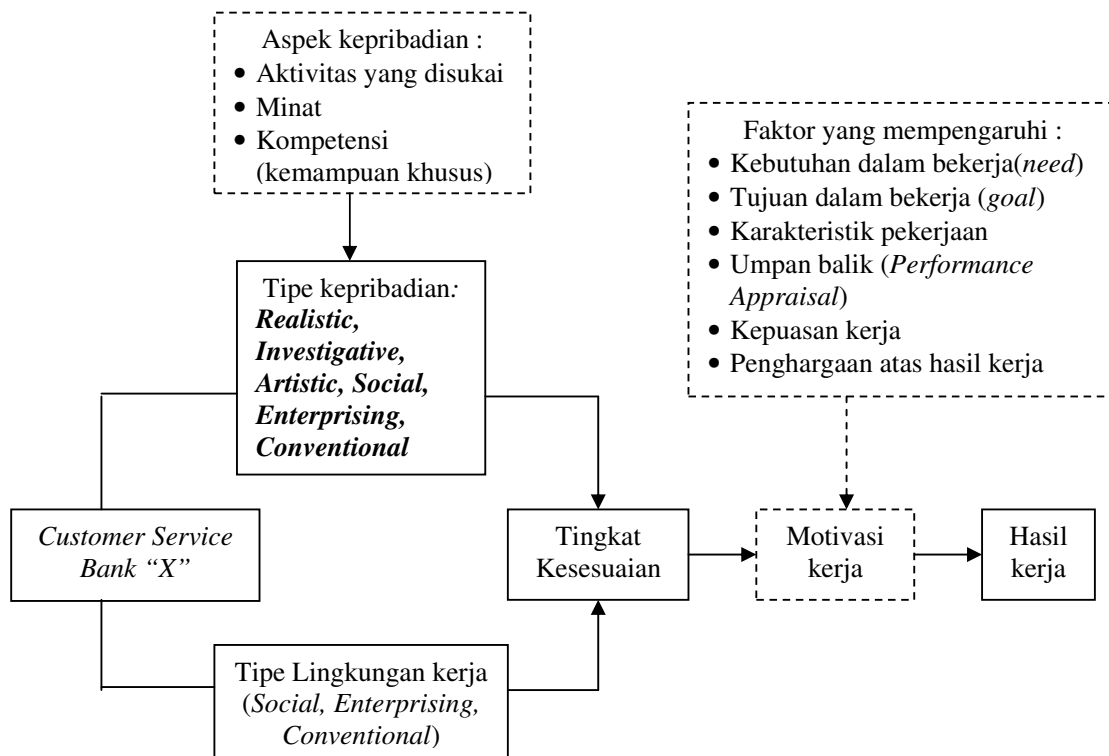
Tipe lingkungan kerja *customer service* di sebuah bank dapat dikelompokkan pada tipe ***Social, Enterprising, dan Conventional*** (kuesioner penggolongan pekerjaan/*Position Classification Inventory, Gottfredson & John L. Holland (1991)*). Tipe lingkungan kerja tersebut memberikan kesempatan pada *customer service* untuk lebih mudah terpengaruh pada hal-hal yang bersifat sosial, emosional, dan untuk membantu orang lain melalui pemberian informasi. Tuntutan lingkungan dan kesempatan untuk membantu orang lain tersebut dilakukan guna mencapai tuntutan organisasi. Selain itu, tipe lingkungan seperti ini menuntut *customer service* untuk dapat memanipulasi data secara eksplisit dan sistematis, seperti penyimpanan data, pengisian data, pengaturan data. Mereka juga lebih mudah menyesuaikan diri dengan orang lain secara *social, enterprising, dan conventional*, di antaranya dengan berempati, ramah, minat untuk melayani orang lain, aktif berbicara, teratur dalam kegiatan administrasi, praktis dan sebagainya.

Menurut **Holland**, tingkat kesesuaian paling tinggi adalah individu dengan tipe kepribadian *Social, Enterprising, dan Conventional* berada dalam lingkungan kerja *Social, Enterprising, dan Conventional*, berarti ketiga tipe ini mempunyai

paling banyak kesamaan/kedekatan dengan lingkungan kerjanya dalam hal minat dan kemampuan, sehingga dapat dikatakan bahwa *customer service* yang memiliki tipe kepribadian tersebut paling sesuai untuk bekerja dalam lingkungan kerja dengan tipe *Social*, *Enterprising*, dan *Conventional*.

Customer service yang tipe kepribadiannya sesuai dengan lingkungan kerjanya sangat mungkin untuk menghasilkan hasil kerja yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena melalui lingkungan kerja *Social*, *Enterprising*, dan *Conventional*, *customer service* akan memiliki peluang yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Selain itu, *customer service* tersebut juga memiliki peluang untuk mengekspresikan sifat-sifat yang terkandung dalam tipe kepribadiannya, seperti kemampuan empati terhadap nasabah, kemampuan interpersonal dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bank dalam menarik nasabah sebanyak-banyaknya dan mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan aktivitas yang disukai, minat dan kompetensi yang dimilikinya seperti memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat memuaskan nasabah dan pengaturan tugas administrasi, sehingga diharapkan hasil kerja yang dihasilkannya pun akan optimal. Selain itu, penghargaan atas hasil kerja juga mempengaruhi motivasi *customer service* dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Penghargaan tersebut diperoleh dari lingkungan kerjanya. Contoh penghargaan yang diberikan biasanya adalah dalam bentuk bonus uang atau promosi jabatan.

Secara skematis, kerangka pikir ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1
Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Dari uraian Kerangka Pikir di atas, asumsi yang dapat diajukan adalah :

1. Divisi *customer service* di Bank "X" berfungsi untuk melayani nasabah secara langsung dengan memberikan informasi yang dibutuhkan nasabah, menggali kebutuhan nasabahnya dalam memasarkan produk bank-nya, dan terampil dalam pengaturan tugas administrasi, sehingga dengan demikian tujuan bank untuk memuaskan nasabah dapat tercapai.
2. Dalam lingkungan kerjanya di Bank "X", divisi *customer service* memiliki karakteristik/tipe lingkungan kerja yang termasuk dalam *Social, Enterprising dan Conventional*.

3. Berdasarkan tuntutan tugas-tugas yang ada pada tipe lingkungan kerjanya di atas, tipe kepribadian *customer service* yang paling sesuai untuk bekerja pada sebuah bank digolongkan pada tipe *Social*, *Enterprising* dan *Conventional*.
4. Untuk dapat memenuhi tuntutan-tuntutan tugasnya, diperlukan kesesuaian antara tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja dari *customer service* tersebut.
5. Kesesuaian antara tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja akan memungkinkan *customer service* untuk dapat mengaktualisasikan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan minat dan aktivitas yang disukainya, sehingga ia akan merasa nyaman dan menyukai pekerjaannya.
6. Kesempatan untuk dapat mengaktualisasikan kompetensi sesuai dengan minat dan aktivitas yang disukainya yang diperoleh dari lingkungan kerja, akan membangun antusiasme *customer service* tersebut dalam bekerja.
7. Antusiasme yang dimiliki *customer service* dalam bekerja mencerminkan bahwa ia termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.
8. *Customer service* yang memiliki motivasi kerja yang tinggi berpotensi untuk mencapai hasil kerja yang tinggi pula.

1.7 Hipotesa Penelitian

Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara tipe kepribadian dan tipe lingkungan kerja *Social*, *Enterprising* dan *Conventional*, semakin tinggi pula hasil kerja yang akan dicapai oleh *customer service* Bank “X” di Bandung.