

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring berkembangnya kemajuan jaman maka setiap perusahaan dituntut untuk selalu memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah setiap saat. Perubahan teknologi dan keadaan sosio-politik yang terjadi di negara ini juga merupakan salah satu faktor pendorong agar perusahaan dapat tetap eksis dalam dunia perekonomian dunia pada umumnya dan dunia ekonomi Indonesia pada khususnya. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam berbagai bidang baik industri maupun bidang pelayanan jasa selalu mencari terobosan baru dalam rangka memenuhi tuntutan konsumen dan usaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Perubahan atau penyesuaian tersebut harus dilakukan baik pada produk maupun layanannya, karena konsumen makin selektif dalam memilih produk atau jasa yang mempunyai nilai lebih dari yang lain. Salah satu penunjang keberhasilan suatu perusahaan terletak pada sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang penting karena kemampuan manusia untuk selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan. Meskipun teknologi juga turut memegang peranan penting dalam perubahan yang terjadi di perusahaan namun sumber daya manusia tetap merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam perusahaan. **Jeffrey Pfeffer (1994)** mengatakan bahwa sumber daya manusia selalu dapat bertahan dalam situasi

persaingan usaha seperti apapun karena kemampuannya untuk beradaptasi dan berkembang. **Pfeffer** menyatakan bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang kontinyu, perusahaan-perusahaan sukses tidak lagi bergantung pada teknologi paten, maupun posisi strategis, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan dalam mengelola tenaga kerjanya.

Ketika tingkat kehidupan makin kompleks maka pelaku ekonomi dan rakyat banyak memerlukan lembaga yang dapat menawarkan tempat untuk menyimpan uang selain dari disimpan di rumah. Sistem ekonomi yang modern memerlukan agar uang itu disimpan di lembaga yang memperoleh kepercayaan dari rakyat yang memiliki uang itu. Lembaga seperti ini dikenal dengan nama bank. Bank sebagai salah satu bentuk bisnis yang melayani masyarakat, juga semakin dituntut untuk meningkatkan pelayanannya. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap bank tersebut.

Era globalisasi membuka peluang bagi bank bank asing untuk membuka anak cabangnya di Indonesia. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan bank-bank yang berada di Indonesia akan menghasilkan sumber daya yang kompeten serta dapat bersaing dengan bank-bank asing tersebut.

Pada setiap bank terdapat ujung tombak perusahaan yang akan membentuk citra perusahaan dan berhadapan langsung dengan nasabah yaitu para karyawan yang berada pada posisi *front liners*. Para karyawan dalam posisi ini terdiri dari satpam, staf *teller*, dan staf *customer service*. Tugas dari para *front liners* adalah mendampingi dan membantu nasabah yang datang langsung ke bank yang merupakan

tempat mereka bekerja. Bentuk bantuan yang diberikan antara lain mengisi form penyetoran dan penarikan tabungan serta memberikan penjelasan mengenai produk yang ditawarkan bank.

Sebagian besar transaksi yang dilakukan oleh nasabah yang datang ke Bank seringkali berkaitan dengan penyetoran dan penarikan uang dari rekening. Hal ini mengharuskan nasabah untuk menemui *teller* bank yang bersangkutan. *Teller* adalah salah satu *front liners* yang paling sering berhadapan dengan nasabah. Tugas *teller* antara lain memeriksa banyaknya cek yang diuangkan, menerima setoran tunai, dan melakukan proses penarikan uang. **(Bureau of Labor Statistics, Departemen Of Labour, USA)** *Teller* yang berhadapan langsung dengan nasabah biasanya menjadi ukuran dari baik atau tidaknya pelayanan bank yang bersangkutan.

Kinerja *teller* dalam menghadapi para nasabah akan menentukan kualitas layanan yang diberikannya. Namun sampai saat ini standar mengenai kinerja *teller* bank yang dianggap baik dalam memberikan layanan tersebut masih belum jelas dan baku. Misalnya saja belum terdapat suatu kriteria yang telah dibakukan untuk menilai kinerja *teller* yang efektif. Hal ini dikarenakan beragamnya budaya masyarakat dan perbankan yang ikut mempengaruhi penilaian mengenai unsur pelayanan yang dianggap baik, misalkan saja nasabah yang satu dan yang lain memiliki kriteria yang beragam untuk menilai kinerja dari seorang *teller* yang dianggap baik atau tidak. Untuk itulah dirasa perlu adanya suatu kriteria yang dapat menjadi acuan untuk penilaian kinerja *teller* di bank yang bersangkutan.

Salah satu metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem '*pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi*' (*competency based human resource management*). Pendekatan melalui kompetensi ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan kerja seseorang atau performansi kerja yang tinggi (**McClelland, 1973**). *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* merupakan metode yang dapat diaplikasikan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh sebagian besar manajemen sumber daya manusia (SDM), yaitu rekrutmen dan seleksi, penempatan dan rencana suksesi, pengembangan karir, kompensasi untuk kompetensi dan manajemen kerja (**Spencer & Spencer, 1993:8**).

Menurut **Spencer & Spencer (1993)**, kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan kriteria kinerja efektif atau superior dari suatu jabatan atau situasi. Kompetensi mengacu pada perilaku-perilaku yang terbukti menunjukkan kinerja paling baik. Jadi dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki nilai prediksi lebih baik karena mengacu pada perilaku-perilaku yang sudah tampak yang menunjukkan kinerja terbaik (**Shermon, 2005**). Terdapat beragam kompetensi yang berbeda untuk jenis pekerjaan yang berbeda pula. Namun Spencer berusaha merangkumnya menjadi beberapa *generic model* diantaranya terdapat *generic model for technician & professional* yaitu *generic model* bagi individu yang didalam pekerjaannya bekerja menggunakan mesin-mesin, angka, dan proses teknis lainnya. (**Spencer, 1993:162**) Salah satunya adalah *teller* bank. Spencer mempersyaratkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *teller* agar mencapai kinerja

terbaik, oleh karenanya *generic model* dari Spencer dirasa tepat untuk menggambarkan model kompetensi dari staf *teller* maupun pekerjaan lainnya yang bersifat teknis.

Bank merupakan salah satu sarana yang dirasa tepat dan menjamin untuk menyimpan uang dan menginvestasikan uang seperti deposito misalnya, oleh karena itu didirikanlah Bank hampir diseluruh Indonesia. Selain itu bank juga dapat menambah pemasukan daerah maka dari itu dibuatlah bank pembangunan daerah dengan tujuan untuk pemasukan daerah dan sarana bagi masyarakat di daerah tertentu. Demikian pula dengan Bank 'X' yang merupakan salah satu bank pembangunan daerah yang ada di Indonesia yang mulai berdiri pada tahun 1961 dilatar belakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 33 tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi yang sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Seiring dengan meningkatnya aktifitas perbankan pada Bank 'X' maka pada tahun 1992 aktivitas Bank 'X' ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan ' Bank X ' dengan logo baru. Visi dari Bank 'X' adalah 'Menjadi 10 Bank Terbesar dan Sehat di Indonesia'. Sedangkan misi dari Bank 'X' adalah Bank 'X' penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, melaksanakan pengelolaan keuangan daerah, dan salah satu sumber pendapatan asli daerah. Bank 'X' merupakan salah satu bank yang tetap

kompetitif dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya. Bank 'X' memiliki kantor cabang utama maupun kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh wilayah propinsi Jawa Barat, Banten, dan DKI Jakarta. Hal ini dilakukan untuk menjangkau seluruh nasabah yang terdapat di kota-kota maupun kabupaten di wilayah tersebut serta menjadi sarana penyimpanan devisa pemerintah daerah. Seperti bank pada umumnya, Bank 'X' memiliki nasabah dari berbagai kalangan. Namun sesuai dengan misinya yaitu penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, melaksanakan pengelolaan keuangan daerah, dan salah satu sumber pendapatan asli daerah maka aktifitas utama Bank 'X' adalah membantu pemerintah daerah dalam pengelolaan dan penyimpanan dana dari instansi-instansi pemerintah seperti SAMSAT, POLRI, dan Dinas Jasa Marga dan Jasa Raharja. Selain itu, sesuai dengan pernyataan dari budaya perusahaan Bank 'X' yaitu 'Mitra Usaha Menuju Sejahtera' maka Bank 'X' juga memfokuskan diri untuk menjangkau nasabah yang memiliki Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan membantu memberi kredit usaha dengan suku bunga yang rendah.

Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan citra bank, termasuk usaha mengatasi permasalahan yang muncul dari sumber daya manusianya (SDM).

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Divisi Sumber Daya Manusia Bank 'X' diperoleh bahwa sistem rekrutmen, seleksi, penempatan serta promosi dan *performance appraisal* di Bank 'X' masih menggunakan sistem lama yaitu potensi umum dari calon karyawan yang didapat dari psikotes dan hasil Ujian

Saringan karyawan baru berupa Tes Potensi Akademik, *English Proficiency Test*, *Medical Check-Up* dan wawancara. Begitu pula dengan promosi jabatan lebih mengutamakan masa kerja seseorang serta penilaian dari atasan langsung karyawan yang bersangkutan dan tidak mempertimbangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut maupun kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut.

Selain itu diperoleh pula informasi bahwa proses promosi dan penempatan pegawai pada suatu jabatan di Bank 'X' ini dilakukan melalui telaahan staf dengan mengacu pada persyaratan jabatan. Hal itu dilakukan dengan mempertimbangkan pendidikan, pengalaman kerja, usia, pelatihan yang pernah diikuti dan predikat kinerja. Proses ini dirasakan memiliki kekurangan karena yang dinilai lebih kepada kompetensi yang bersifat teknis saja, seperti pengetahuan dan pengalaman, sedangkan penilaian terhadap perilaku dan karakteristik pribadi cenderung dilakukan secara subyektif. Setelah dilakukan survey awal pada 12 orang *teller*, sebanyak 30% sampel survey awal menyatakan bahwa mereka merasa tidak memiliki kejelasan akan jenjang karir dan merasa bingung mengenai perilaku-perilaku apa yang dinilai dapat meningkatkan penilaian akan kinerja mereka dimata atasan mereka. Oleh sebab itu suatu sistem kriteria baku amat dibutuhkan untuk menyempurnakan sistem tersebut agar karyawan yang bekerja di Bank 'X' tidak hanya memiliki kompetensi dalam skill dan pengetahuan tetapi juga kompeten dalam usaha mencapai visi dan misi Bank 'X'.

Direktur Kepatuhan juga menambahkan bahwa suatu kriteria ataupun standar penilaian yang dapat mengenali keterampilan-keterampilan seorang *front liner*,

pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang terbaik dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Di samping itu, beliau mengatakan juga bahwa Bank 'X' membutuhkan adanya suatu pedoman yang dapat dijadikan landasan dalam pengembangan jenjang karir di Bank 'X', yaitu suatu standar kompetensi karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan karirnya menjadi lebih produktif dan profesional dalam memberikan pelayanan yang akhirnya akan meningkatkan kepuasan nasabah khususnya pada posisi *teller* yang merupakan ujung tombak Bank 'X' dalam menghadapi nasabah.

Berdasarkan penelitian '**Perbandingan Pelayanan antara Bank 'X' dan Bank 'Y'**' yang dilakukan pada Agustus 2007 dibawah pimpinan Dr. Herry Achmad Buchory, MM didapatkan data berupa berbagai keluhan nasabah terhadap fasilitas dan pelayanan dari Bank 'X' antara lain pada Satpam, *Teller*, dan *Customer Service* serta pada fasilitas seperti ATM (*Automatic Teller Machine*), WC, mushola, lobi, dan gedung bank. Keluhan yang tertinggi dari nasabah berdasarkan hasil penelitian tersebut adalah pada Satpam dan *Teller* bank yaitu sebanyak 90% keluhan terhadap *teller* dan 91% terhadap satpam. Keluhan yang paling banyak diungkapkan nasabah terutama mengenai banyaknya karyawan yang kurang cekatan dalam melayani nasabah terutama saat menghadapi keluhan dari nasabah mengenai pelayanan. Survey awal terhadap keluhan yang disampaikan nasabah dilakukan kepada 12 orang nasabah pada Cabang Utama Bandung Bank 'X' hasilnya antara lain sebanyak 66,67% nasabah mengatakan bahwa *teller* tidak mengucapkan salam sebelum dan

sesudah melayani transaksi, sebanyak 50% nasabah mengatakan bahwa *teller* kurang cekatan dalam menangani dan memeriksa kelengkapan dokumen selama transaksi. Selain itu, Berdasarkan survey awal yang dilakukan kepada 12 orang Staf *teller* didapatkan sebanyak 83,3% *teller* menyatakan bahwa cukup banyak rekan kerja mereka yang memiliki kinerja yang kurang baik seperti kurang mampu berkomunikasi dengan efektif kepada nasabah, tidak bisa datang tepat waktu, kurangnya penguasaan *product knowledge* dan kesulitan mengambil keputusan dalam menghadapi keluhan nasabah. Hal lain yang terjaring dari survey awal adalah sebanyak 33,3% menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang dilakukan bersifat subjektif dan tidak reliabel dan hal ini menyebabkan karyawan merasa bingung mengenai kriteria untuk kenaikan jabatan dan jenjang karir yang terdapat pada posisi *Teller* di Bank 'X'. Selain itu terdapat 41,6% karyawan yang menyatakan bahwa mereka belum memiliki karakteristik yang dibutuhkan sebagai *teller* misalnya saja *communication skill*, pengendalian emosi, cekatan, disiplin, ramah kepada nasabah, serta keinginan untuk melayani nasabah dari hati. Selain itu, terdapat pula karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun tetapi masih menempati posisi sebagai staf *front liner* yaitu sebanyak 58,3%.

Meski terdapat sikap-sikap kerja yang kurang efektif dan menimbulkan keluhan dari nasabah namun ada pula hal-hal yang dianggap sudah cukup efektif dan perlu dipertahankan oleh staf *teller* yang didapat dari survey terhadap 12 orang nasabah pada Cabang Utama Bandung Bank 'X' antara lain sebanyak 50% nasabah mengatakan bahwa saat melayani *teller* tersenyum ramah, sebanyak 100% nasabah

mengatakan bahwa *teller* menunjukkan penampilan yang rapi, dan sebanyak 67% nasabah mengatakan bahwa *teller* bersikap sopan, cekatan dan ramah terhadap nasabah.

Keluhan mengenai sikap kerja *front liner* juga disampaikan oleh *Head Teller*. Menurut beliau *front liner* merupakan divisi yang paling banyak menerima keluhan dari nasabah selain divisi perkreditan. Keluhan yang disampaikan antara lain yaitu menyangkut sikap kerja *teller* yang lambat dalam menghadapi keluhan nasabah. Hal ini merupakan salah satu masalah yang menjadi perhatian dalam tubuh Bank 'X'. Jika hal ini terus menerus berlangsung maka terdapat kemungkinan bahwa para karyawan tetap yang saat ini menduduki posisi *front liner* akan diganti oleh karyawan sistem kontrak dengan menggunakan sistem *out sourcing*. Hal ini dilakukan agar jika terdapat keluhan dari nasabah mengenai kinerja mereka maka vendor yang menyediakan jasa *out sourcing* tersebut dapat segera mengganti karyawan yang bermasalah dan pihak Bank tidak mengalami kerumitan dalam masalah administrasi. Apabila kebijakan ini diberlakukan maka akan menjadi tantangan bagi para karyawan tetap yang saat ini menduduki posisi staf *front liner* untuk mempertahankan posisinya dan senantiasa meningkatkan kompetensi yang dimilikinya agar tidak kehilangan pekerjaan.

Berdasarkan fenomena yang didapat ini maka peneliti terdorong untuk melakukan Survey Model Kompetensi dengan Teori Spencer Spencer pada *Teller* Bank 'X' Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mendapatkan model kompetensi pada *teller* Bank 'X' Bandung berdasarkan *generic model for technical professional* dari Spencer & Spencer.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai model kompetensi pada bagian *front liners* khususnya staf *Teller* Bank 'X' Bandung berdasarkan *generic model for technical professional* dari Spencer & Spencer sebagai acuan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model kompetensi staf *Teller* Bank 'X' Bandung dengan mengacu pada *generic model for technical professional* Spencer & Spencer.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini dapat memperkaya ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai model kompetensi pada staf *Teller* Bank.
- b. Dapat berguna bagi peneliti lain yang ingin melanjutkan atau mengadakan penelitian dengan topik yang sama mengenai model kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi bagi pimpinan Bank atau pihak yang berwenang untuk melakukan pengelolaan SDM berbasis kompetensi, seperti seleksi, *training*, penempatan dan pengembangan karir, serta *performance appraisal* bagi staf *Teller Bank 'X'* yang disesuaikan dengan model kompetensi.
- b. Memberikan gambaran mengenai model kompetensi pada staf *Teller Bank 'X'* untuk memiliki acuan berkinerja agar memenuhi kriteria/target pekerjaan sesuai dengan harapan Bank 'X' Bandung.

1.5 Kerangka Pemikiran

Bank Pembangunan Daerah 'X' atau lebih dikenal dengan Bank 'X' merupakan salah satu bank pembangunan daerah yang ada di Indonesia yang mulai berdiri pada tahun 1961 dilatar belakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 33 tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi yang sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Seiring dengan meningkatnya aktifitas perbankan pada Bank 'X' maka pada tahun 1992 aktivitas Bank 'X' ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan Bank 'X' dengan logo baru.

Visi dari Bank 'X' adalah 'Menjadi 10 Bank Terbesar dan Sehat di Indonesia'. Sedangkan misi dari Bank 'X' adalah Bank 'X' penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, melaksanakan pengelolaan keuangan daerah, dan salah satu sumber pendapatan asli daerah. Bank 'X' merupakan salah satu bank yang tetap kompetitif dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya. Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan citra bank, termasuk usaha mengatasi permasalahan yang muncul dari sumber daya manusianya (SDM).

Struktur organisasi Bank 'X' menempatkan Kepala Cabang untuk membawahi beberapa divisi dan bagian di Bank 'X' yaitu Bagian Pelayanan Keuangan dan Nasabah, Bagian Pemasaran, Bagian Pelayanan Luar Negeri dan Bagian Perkreditan. Salah satu bagian yang mendapat perhatian adalah Bagian Pelayanan Keuangan dan Nasabah karena bagian ini memiliki intensitas yang tinggi dalam menghadapi nasabah terutama bagian *Customer Service*. Sedangkan bagian *Teller* meskipun intensitasnya tidak setinggi Bagian Perkreditan dan *Customer Service* dalam menghadapi nasabah namun merupakan bagian yang sangat penting dari Bank 'X'. Hal ini terkait dengan banyaknya jumlah uang yang masuk dan keluar dari nasabah sehingga ketepatan dan ketelitian *Teller* dalam melakukan proses pelayanan perbankan di Bank 'X' merupakan salah satu aspek yang memiliki bobot cukup tinggi dalam Lembar Penilaian Kerja untuk staf *Teller* Bank 'X'.

Staf *Teller* Bank 'X' memiliki tanggung jawab dan Uraian Jabatan yang harus dilakukannya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh Bank 'X'.

Uraian Jabatan bagi staf *Teller* Bank 'X' adalah memberikan dukungan kepada Pemimpin Seksi *Teller* serta berperan aktif dalam melayani semua jenis transaksi tunai dan pemindahbukuan, melayani transaksi penjualan dan pembelian valuta asing, melayani pengambilan/penyetoran antar cabang (*on line*). Sedangkan tanggung jawab *Teller* meliputi penjabaran-penjabaran dari Uraian Jabatan tersebut. Misalnya saja tanggung jawab yang terkait dengan Uraian Jabatan melayani semua jenis transaksi tunai dan pemindahbukuan antara lain: melayani setoran dan pembayaran semua jenis transaksi kas/tunai dan pemindahbukuan, melakukan verifikasi tanda tangan dan posisi saldo rekening nasabah, dan lain-lain. Uraian Jabatan lainnya yaitu melayani transaksi penjualan dan pembelian valuta asing antara lain: mengelola persediaan fisik *Bank Notes* dan TC (*Travelers Cheque; lembaran check yang dapat digunakan untuk perjalanan ke luar negeri*) dengan memperhatikan arahan dari Bagian Pelayanan Luar Negeri. Sedangkan Uraian Jabatan melayani pengambilan/penyetoran antar cabang (*on line*) meliputi antara lain: Meneliti slip/warkat pengambilan yang diajukan nasabah, mencetak validasi atau slip pengambilan/penyetoran secara online, dan lain-lain.

Posisi *Teller* di Bank 'X' merupakan posisi yang memberikan kontribusi cukup besar dalam keberlangsungan pelayanan Bank 'X' oleh karena itu didalam melakukan tanggung jawab dari ikhtisar pekerjaannya, seorang *Teller* diharapkan memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang dapat menghasilkan kinerja superior/terbaik dari setiap individu. *Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective &/or superior*

performance in a job or situation. (Spencer & Spencer, 1993) *Underlying Characteristic* dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu, dan kompetensi dapat memprediksikan tingkah laku seseorang dalam berbagai situasi dan tingkah laku dalam situasi kerja. Sedangkan *causally related* dapat diartikan bahwa kompetensi dapat memprediksi tampilan atau tingkah laku seseorang dalam bekerja. *Criterion-referenced* dapat diartikan bahwa kompetensi dapat memprediksi individu yang berkinerja baik/*superior*, maupun individu yang berkinerja rata-rata/*average* bahkan individu dengan kinerja buruk/*poor* jika diukur menggunakan kriteria yang baku dan terstandar.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif dan atau kinerja terbaik dalam menjalankan suatu tugas atau menghadapi suatu situasi (Spencer & Spencer). Sedangkan model kompetensi adalah sekelompok perilaku yang berisi tuntutan perilaku yang harus dilakukan oleh karyawan pada posisi tertentu yang akan menghasilkan kinerja terbaik dalam melakukan pekerjaannya dimana didalamnya tercakup *key behavior* yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik.

Spencer & Spencer (1993) juga menyatakan *The Iceberg Model* yang menjabarkan lima level dari kompetensi di dalam diri seorang individu. Lima aspek tersebut dapat mengindikasikan cara seseorang berpikir dan bertingkah laku, melihat suatu permasalahan serta bertahan melakukan sesuatu dalam jangka waktu yang cukup panjang. Kelima aspek tersebut adalah *motives, traits, self-concept, knowledge,* dan *skill*.

Motives adalah suatu hal yang secara konsisten selalu dipikirkan ataupun diinginkan oleh individu yang pada akhirnya akan menyebabkan *action* dari individu tersebut. *Motives* mendorong, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individu untuk meraih suatu tujuan. *Motives* dapat memprediksi apa yang akan dilakukan seorang staf *Teller* dalam pekerjaan jangka panjang tanpa adanya pengawasan dari atasan.

Traits adalah karakteristik fisik dan respon individu yang konsisten dalam menghadapi situasi ataupun informasi. *Self-concept* merupakan gabungan antara sikap, *Values*, dan *Self-image* yang dimiliki seorang individu. *Values* yang dimiliki individu akan bereaksi terhadap *motives* yang dapat memprediksi tingkah laku yang akan dilakukan dalam jangka waktu dekat dan dalam situasi dimana individu tersebut harus bertanggung jawab pada orang lain. Dalam hal ini salah satu tanggung jawab staf *Teller* adalah terhadap atasan, nasabah, dan perusahaan yaitu Bank 'X'. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang secara spesifik dalam suatu area, misalnya bagi staf *Teller* adalah pengetahuan mengenai produk Bank 'X' dan pengetahuan perbankan lainnya.

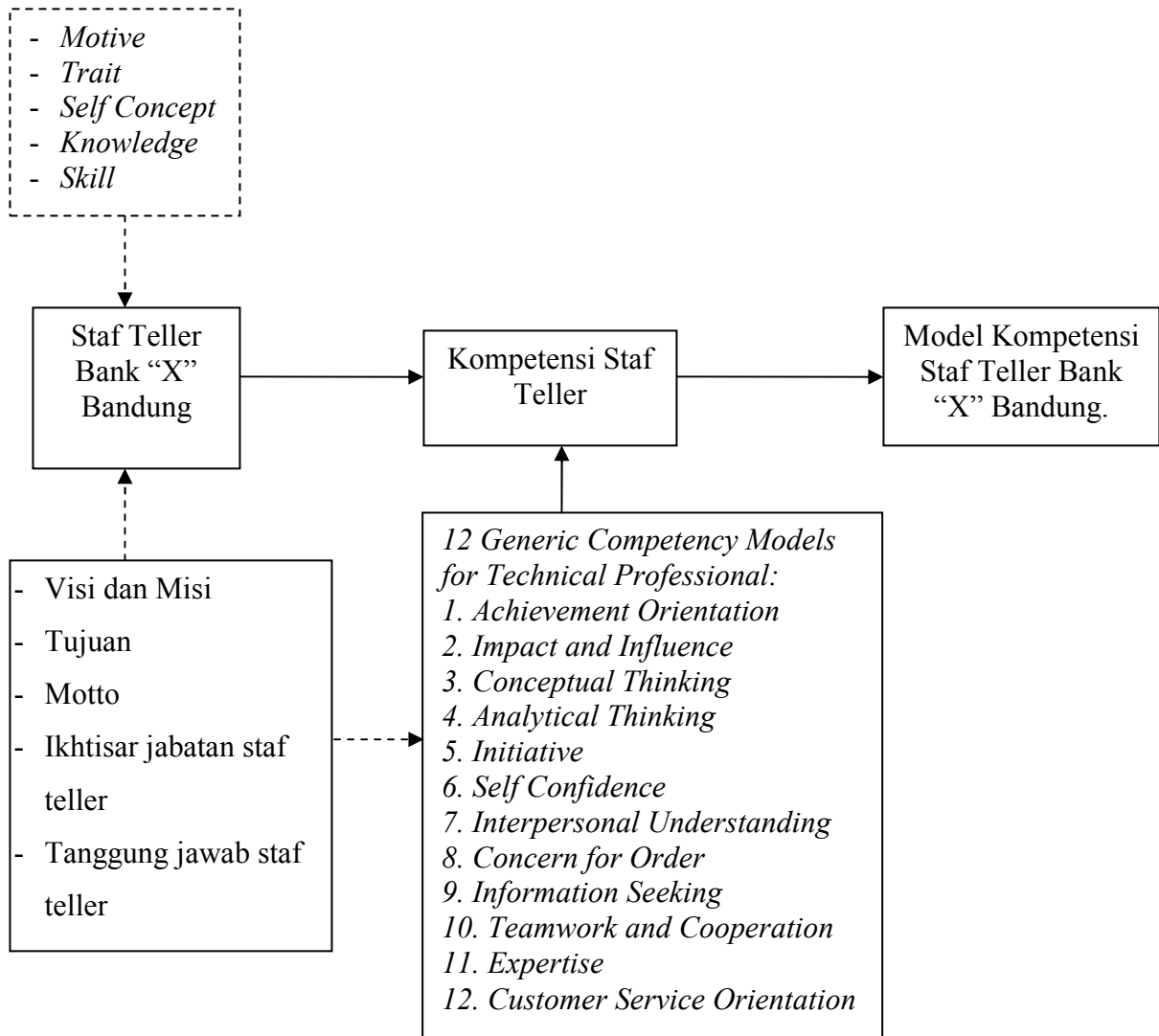
Knowledge dapat memprediksi apa yang dapat serta akan dilakukan oleh *Teller* dalam situasi kerjanya. Contoh perilaku yang membutuhkan *knowledge* adalah membuat nota pemindahbukuan antar cabang atas transaksi secara *online*. *Skill* merupakan kemampuan untuk menampilkan tugas baik secara fisik maupun mental. (*Competence at Work*, Spencer & Spencer). Perilaku kerja staf *Teller* yang membutuhkan *skill* diantaranya meneliti keabsahan *Bank Notes/TC/Warkat* yang akan dibeli atau diambil alih. Berkaitan dengan *The Iceberg Model* Spencer & Spencer

juga menyatakan bahwa level kompetensi yang telah diimplikasikan secara praktis untuk kebutuhan *Human Resource Planning*. *Knowledge* dan *skill* cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan dari karakteristik individu. Sedangkan *self-concept*, *traits*, dan *motives* cenderung lebih tersembunyi, berada lebih dalam dan memusat didalam kepribadian individu.

Knowledge dan *skill* yang berada dipermukaan karakteristik individu akan relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Salah satunya dengan pelatihan. Sedangkan *self-concept*, *trait*, dan *motive* akan lebih sulit untuk dikembangkan. Jika merujuk pada *The Iceberg Model*, maka kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang *Teller* akan tercermin dari *skill* dan *knowledge* yang dimilikinya. Melalui perilaku-perilaku tertentu yang ditunjukkan individu ketika bekerja maka dapat terukur secara nyata kompetensi yang dimilikinya hal ini dapat dilakukan jika saja terdapat suatu kriteria baku yang sudah terstandar. Salah satu kriteria yang dapat digunakan adalah model kompetensi. Model kompetensi merupakan sekelompok perilaku yang berisi tuntutan perilaku yang harus dilakukan oleh karyawan pada posisi *teller* yang akan menghasilkan kinerja terbaik dalam melakukan pekerjaannya. Karena pekerjaan yang dilakukan oleh staf *teller* merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan pengoperasian mesin dan angka-angka maka hal ini sesuai dengan penjabaran Spencer mengenai *Generic Competency Model for Technical Professional*. (Spencer & Spencer, 1993)

Dalam *generic model* tersebut Spencer menjabarkan 12 kompetensi yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja terbaik bagi pekerjaan yang berkaitan dengan hal-hal teknis salah satunya adalah staf *teller*. 12 kompetensi tersebut adalah :

Achievement Orientation, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Impact & Influence, Initiative, Self Confidence, Interpersonal Understanding, Concern for Order & Quality, Information Seeking, Teamwork & Cooperation, Expertise, Customer Service Orientation. Dari 12 kompetensi tersebut pada penerapannya akan disesuaikan dengan visi misi, tujuan, dan motto perusahaan serta Uraian Jabatan staf *teller* dan tanggung jawab staf *teller* Bank 'X' Bandung. Setelah dilakukan penyesuaian dengan tuntutan perusahaan terhadap kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh staf *teller* tersebut maka pada akhirnya akan didapat suatu model kompetensi bagi staf *teller* Bank 'X' Bandung yang disusun berdasarkan *generic model for technical & professional* dari *Spencer & Spencer*.



Bagan 1.5 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menarik asumsi sebagai berikut:

1. Staf *teller* di Bank 'X' Bandung memiliki *motive, trait, self concept, knowledge* dan *skill* yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu didalam pekerjaan.
2. Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kriteria efektif atau performansi terbaik dalam menjalankan tugas.
3. Spencer dan Spencer menyatakan 12 *generic competency model for technical professionals* yang dapat digunakan sebagai landasan dalam penyusunan model kompetensi staf *teller* di Bank 'X' Bandung.
4. Visi, Misi perusahaan serta Uraian Jabatan *teller* yang dimiliki Bank 'X' berkaitan dengan model kompetensi staf *teller* Bank 'X' Bandung.