

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam era liberalisasi ekonomi, persaingan semakin kompetitif merupakan suatu hal yang tidak terelakkan. Tingginya tingkat persaingan memaksa organisasi untuk melakukan perubahan dalam mempertahankan diri dan meningkatkan keunggulannya. Organisasi adalah unit sosial terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama (Robbins, 2011). Era liberalisasi ekonomi juga mendorong organisasi untuk berinovasi dalam mengembangkan produk-produk baru dan masuk ke dalam pasar yang semakin terbuka.

Perusahaan jasa seperti perbankan, juga ikut terus berinovasi untuk dapat unggul dalam persaingan. Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya (Kamus Online Bank Indonesia). Bank itu sendiri menurut Ismail (2010), merupakan sebuah lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali dalam bentuk kredit kepada masyarakat yang membutuhkan uang.

Sebuah perbankan memiliki dua bagian pekerjaan yaitu: karyawan *Frontliner* dan karyawan *Back Office*. Karyawan *Frontliner* adalah wajah pertama yang terlihat dan sering melakukan interaksi antara perusahaan jasa dan nasabah (Kumar, Dass, dan Topaloglu, 2014). Nasabah merupakan orang yang menggunakan jasa bank (Kamus Online Bank Indonesia). Menurut Hasibuan (2001), *Frontliner* bank adalah bagian-bagian organisasi

yang para karyawan secara langsung memberikan pelayanan kepada nasabah. Karyawan *Frontliner* bank meliputi *Teller* dan *Customer Service*. Karyawan *Back Office* adalah bagian organisasi seperti pembukuan, audit, dan sumber daya manusia. Karyawan *Back Office* tidak berhubungan langsung dengan nasabah (Hasibuan, 2001).

Karyawan *Frontliner* yaitu *Teller*, merupakan karyawan kasir bank yang melayani dan bertanggungjawabkan lalu lintas pembayaran uang tunai (Hasibuan, 2001). Menurut Kamus Online Bank Indonesia, perbankan telah menetapkan tugas dan fungsi *Teller*, yaitu seorang *Teller* bertugas memproses simpanan yang diterima lewat surat, menyimpan, dan mencatat seluruh bukti penyimpanan dan pembayaran dari setiap nasabah. Tanda tangan *Teller* diperlukan sebagai tanda tangan sah pada setiap dokumen transaksi.

Karyawan *Frontliner* selanjutnya adalah *Customer Service* yaitu seorang karyawan yang diharapkan dapat melayani keinginan dan kebutuhan nasabah. Tugas dan tanggung jawab *Customer Service* antara lain: menjelaskan produk perbankan, menjual dan memasarkan jasa keuangan lainnya, membina hubungan baik dengan nasabah, menghubungi nasabah serta memberikan informasi yang berhubungan dengan bank dan nasabah (Kasmir, 2007).

Karyawan *Frontliner* dituntut memberikan pelayanan secara maksimal kepada nasabah bank. Menurut Hasibuan (2001) dan Kasmir (2007), dasar-dasar pelayanan karyawan *Frontliner* antara lain: berpakaian menarik, bersikap ramah, bersahabat, hormat kepada nasabah, mampu meyakini nasabah, memberikan kepuasan, penuh senyum ketika melayanin nasabah, mengatasi masalah dengan tenang, dan mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah.

Kemudian, karyawan *Frontliner* memiliki jam kerja yang tinggi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2013) yaitu "Impelementasi Ketentuan Waktu Kerja bagi Karyawan Bank Rakyat Indonesia Unit

Simbarwaringin Lampung Tengah” menyatakan bahwa terkadang karyawan *Frontliner* bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan yaitu 8 jam, dikarenakan melayani nasabah yang merupakan aset perbankan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pelayanan agar terciptanya kerja sama yang baik antara nasabah dan perbankan.

Beberapa tahun terakhir ini, perbankan mulai diminati masyarakat. Tebukti dari hasil survei yang dilakukan oleh salah satu bank swasta Jakarta pada tahun 2013 menyatakan sebesar 78% masyarakat kelas menengah tertarik untuk mengelola kekayaannya di perbankan (“Masyarakat Mulai Sadar Perencanaan Keuangan, 2014”). Hal ini menyebabkan bertambahnya jumlah nasabah dan menuntut karyawan *Frontliner* berkerja lebih cepat dan teliti untuk mengurangi keluhan dari nasabah (Permaitiyas, 2013).

Karyawan *Frontliner* yaitu, *Teller* dituntut bekerja cepat dapat berakibat pada kesalahan perhitungan uang nasabah. Menurut *preelimenary study* yang dilakukan pada karyawan *Teller* di salah satu bank cabang Jakarta mengatakan bahwa, seseorang karyawan *Teller* tidak jarang melakukan kesalahan penghitungan dan harus mengganti sejumlah uang tersebut. Sama halnya dengan kasus yang terjadi dalam penelitian Permaitiyas (2013), bahwa karyawan *Teller* pada salah satu bank cabang Blitar sering melakukan kesalahan dan mengganti sejumlah uang cukup besar yang hampir dilakukan setiap bulan. Oleh karena itu, menjadi seorang karyawan *Teller* harus memiliki ketelitian serta tingkat konsentrasi tinggi untuk menunjang pekerjaannya yang terkadang juga memberikan tekanan kepada karyawan dengan batasan waktu tertentu.

Menurut Hartline dan Ferrel (dalam Kumar, Dass, Topaloglu, 2014) menyatakan bahwa tugas, tanggung jawab, tuntutan serta resiko menjadi karyawan *Frontliner* lebih tinggi dibandingkan dengan bagian *Back Office*, mereka mengatakan bahwa karyawan *Frontliner* identik dengan tuntutan pekerjaan tinggi dan membuat karyawan tertekan. Tuntutan ini yang dinamakan *stress* kerja. Menurut Wijono (2010), *stress* kerja merupakan

umpan balik karyawan secara fisiologis ataupun psikologis terhadap keinginan dan permintaan organisasi.

*Stress* kerja dapat mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan. Sebagaimana yang dipaparkan melalui hasil penelitian yang dilakukan oleh Martini dan Fadli pada tahun 2010 yang berjudul “Pengaruh *stress* kerja terhadap motivasi kerja karyawan struktural Universitas Singaperbangsa Karawang” menyatakan bahwa *stress* yang terjadi pada suatu perusahaan dapat menyebabkan kurangnya motivasi kerja karyawan.

Oleh karena *stress* kerja dapat mengurangi motivasi kerja karyawan, maka dibutuhkan usaha untuk *coping*. *Coping* adalah upaya kognitif dan perilaku untuk berubah secara konstan sebagai upaya untuk mengelola tuntutan eksternal ataupun internal yang dinilai berat dan melebihi kekuatan seseorang (Lazarus & Folkman, 1984). Menurut Lazarus dan Folkman (1984), *coping stress* dapat dibagi menjadi dua macam yaitu *problem-focused coping* dan *emotion-focused coping*. *Problem-focused coping* adalah usaha seseorang untuk mengatasi masalah dengan mengubah, menghilangkan, mengatur, atau memperbaiki masalah yang dihadapi. *Emotion-focused coping* adalah usaha seseorang untuk mengurangi ketegangan dan perasaan tidak menyenangkan yang timbul dari masalah yang dihadapi. Lazarus dan Folkman (1984), menegaskan bahwa penggunaan *coping stress* tergantung pada situasi dan kemampuan seseorang menggunakan strategi.

Menurut hasil penelitian Permaityas (2013) mengenai *stress* kerja dan strategi *coping stress* pada karyawan *Frontliner (Teller)* bank, mengatakan bahwa *coping* berfokus masalah yang dilakukan karyawan *Teller* yaitu berusaha menjelaskan kepada nasabah ketika ada konflik. Untuk *Coping* berfokus emosi yang digunakan seperti mencari hiburan dengan jalan-jalan dan makan bersama teman/rekan kerja.

Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Struthers, Perry, Menec (2000) yang berjudul “*An examination of the relationship among academic*

*stress, coping, motivation and performance in college*” mengatakan bahwa *Problem-focused coping* (PFC) melibatkan strategi diarahkan untuk mengubah atau mengurangi peristiwa *stress* yang ditemukan lebih berhubungan dengan motivasi. Sebaliknya *emotion-focused coping* (EFC) melibatkan strategi yang diarahkan untuk mengelola tekanan emosional, sehingga tidak ditemukan berhubungan dengan motivasi.

Jika *stress* sudah diatasi, maka motivasi kerja akan meningkat (Martini dan Fadli, 2010). Istilah motivasi berasal dari bahasa latin *movere*, yang artinya menggerakkan (Winardi, 2007). As’ad (1991) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu yang dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja. Hasibuan (2008), menambahkan motivasi kerja sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai tujuan.

Penelitian mengenai motivasi kerja pada karyawan *Frontliner*, sudah mulai dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Roberts (200x) yang berjudul “*Analysis of motivation in today's workforce and recommendations for the First Bank of Kamloops*”. Penelitian tersebut mengenai proses *interview* yang dilakukan pada karyawan *Bank of Kamloops*. Salah satu hasil penelitian Roberts (200x), menyatakan bahwa jika karyawan memiliki motivasi tinggi, maka dapat berpengaruh pada tingkat penjualan yang meningkat, hubungan dengan pelanggan terjalin baik, lingkungan kerja menjadi lebih aman, meningkatkan moral dan menurunnya tingkat *turnover*.

Hasil penelitian lain oleh Owusu (2012), menyatakan bahwa manfaat memiliki motivasi kerja bagi karyawan *Frontliner* adalah salah satunya memiliki loyalitas yang tinggi untuk perbankan dan memberikan pelayanan terbaik untuk nasabah, sedangkan untuk perbankan dapat meningkatkan pendapatan perbankan serta kepercayaan nasabah untuk menggunakan bank.

Sebaliknya, pada kenyataannya menurut Robert (200x) karyawan *Frontliner* bank memiliki tingkat motivasi yang rendah akibat banyaknya tuntutan yang diberikan perbankan. Roberts (200x), menyatakan bahwa apabila motivasi karyawan menurun maka akan menyebabkan menurunnya tingkat produktifitas yang dapat merugikan perbankan jutaan dolar pertahun. Penelitian lainnya diteliti oleh Anggraeni (2013) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi terhadap Produktifitas Layanan *Frontliner* BCA KCU Semarang” menghasilkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja karyawan *Frontliner* bank.

Lebih lanjut, dalam penelitian yang dilakukan Roberts (200x) tersebut menyatakan bahwa kurangnya motivasi kerja karyawan *Frontliner* dapat dilihat dari perilaku seperti: sering melakukan kecerobohan, absensi, dan melakukan pencurian terhadap perbankan. Selain itu hal paling ekstrim adalah karyawan menjadi kehilangan gairah untuk bekerja dan akhirnya berhenti bekerja yang dapat menyebabkan meningkatnya *turnover* karyawan (Porteous, 1997). Robbins (2001), mengatakan *turnover* sebagai keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Awaldi (2013), bahwa tingkat *turnover* di perbankan untuk fungsi bisnis mencapai angka 25% setahun. Hanya sepertiga karyawan yang loyal, dan hampir separuh karyawan berpikir untuk siap-siap pindah ke bank lain. (“Bank Memahami Nasabah Tetapi Kurang Memahami Karyawan, 2013”). Jika hal itu terjadi, maka akan berdampak pada perbankan yang mengeluarkan dana lebih besar untuk melakukan perekrutan karyawan baru serta pelatihan kerja karyawan (Roberts, 200x)

Berdasarkan banyaknya permasalahan yang terjadi pada karyawan *Frontliner* dan melalui *preliminary study* yang telah dilakukan dengan mewawancarai beberapa karyawan *Frontliner* bank cabang Jakarta, maka

penulis tertarik untuk mengetahui apakah ada perbedaan motivasi karyawan *Frontliner* ditinjau dari *coping stress* yang digunakan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dianalisa, identifikasi masalah meliputi:

- 1.2.1 Bagaimana gambaran motivasi kerja karyawan *Frontliner*?
- 1.2.2 Bagaimana gambaran *coping stress* karyawan *Frontliner*?
- 1.2.3 Apakah terdapat perbedaan motivasi kerja ditinjau dari *coping stress* pada karyawan *Frontliner*?
- 1.2.4 Bagaimana perbedaan motivasi kerja ditinjau dari *coping stress* pada karyawan *Frontliner*?

## **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian menjadi lebih fokus dan tidak meluas maka penelitian dibatasi hanya pada ruang lingkup strategi *coping stress* yang digunakan oleh karyawan *Frontliner* bank, serta bagaimana motivasi kerja karyawan tersebut. Karyawan bank yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan *Frontliner* Kantor Cabang Umum (KCU) salah satu bank di Jakarta.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah ada perbedaan motivasi kerja ditinjau dari *coping stress* pada karyawan *Frontliner* Bank?”

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan motivasi karyawan ditinjau dari *coping stress* pada karyawan *Frontliner* bank

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta pengetahuan baru mengenai motivasi kerja dan *coping stress* dalam pengembangan ilmu psikologi khususnya psikologi industri organisasi dan studi psikologi pada umumnya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

#### **1.6.2.1 Bagi Karyawan Frontliner.**

Memberikan manfaat yang sesuai dengan bidang pekerjaan *Frontliner*. Supaya kelak karyawan *Frontliner* bank dapat menggunakan *coping stress* yang tepat untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi.

#### **1.6.2.2 Bagi Perbankan.**

Diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pentingnya motivasi kerja, dalam hal ini adalah motivasi kerja karyawan *Frontliner* bank. Sehingga perbankan dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

#### **1.6.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya.**

Dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan permasalahan motivasi kerja dan *coping stress* pada karyawan *Frontliner* bank. Dapat juga dijadikan rujukan untuk membandingkan hasil penelitian pada konteks dan subjek penelitian yang berbeda.