

ANALISIS KINERJA PEGAWAI BAGIAN TELLER PADA BANK KALSEL CABANG UTAMA

**Zainal Arifin
Nurmayani**

Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Kayu Tangi Banjarmasin
Jln. H. Hasan Basry No. 9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks. 0511-3305238

Artikel info

Article history:

First received in 18, March 2011
and was under review for
2 weeks

Keywords:

advancement, teller duty

Abstract

This research is a replication to Sihar (2010), using the rationalization model of Behavioral Observation Scale (BOS) to observe the frequency of both positive and negative contributions (frequency of critical incidents) of the employees to the company. The result of the research including; well preparation and equipment checking, making log-book entry during the money withdrawal from the main deposit box, using the official greeting before checking the completion and the correctness of transaction forms, checking the sum of money in front of client, telling the client that the money will be counted in the automatic counter machine and ask the client to witness the counting process, adding validation process, asking client to wait patiently during the withdrawal verification process, using officials greeting after the transaction, abandon the working desk properly, adding "closed" sign during the shift hours or at the closing time, making log-book entry during the deposit process, logging-off the computer at the end of work-hour, and safe-keeping equipments and working desk properly. Furthermore adding name-tag and desk-tag, asking the client to wait patiently during the withdrawal verification, asking client politely to stay in the queue, logging-off the computer, and making daily transaction report for every kind of transaction precisely and quick without any mistake and repetition, are far from expectation as some of the employees underestimate those "indirect risk" activities. There are some different perceptions to the importance of duty and work, less carefulness during working is in contrast to the willingness of perfect work.

PENDAHULUAN

Bank adalah salah satu lembaga keuangan yang dipercaya masyarakat untuk menghimpun dana dan mengolah dana tersebut ke berbagai pilihan investasi. Pengertian atau definisi bank menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan adalah: "Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya ke dalam masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak". Sehubungan dengan definisi tersebut bank menduduki posisi yang strategis di dalam perekonomian nasional.

Peranan bank dalam pembangunan nasional, kegiatan bank dalam menghimpun atau memobilisasi dana yang menganggur dari masyarakat dan perusahaan-perusahaan kemudian disalurkan ke dalam usaha-usaha yang produktif untuk berbagai sektor ekonomi seperti pertanian, pertambangan, perindustrian, pengangkutan, perdagangan dan jasa-jasa lainnya akan meningkatkan pendapatan nasional dan pendapatan masyarakat. Demikian pula akan membuka dan memperluas lapangan atau kesempatan kerja. Sehingga dapat menyerap tenaga kerja yang menganggur di dalam masyarakat. Kegiatan dalam pemberian jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang dapat membantu memperbesar dan memperlancar arus barang-barang dan jasa-jasa dalam masyarakat.

Peranan bank dalam pembagian pendapatan masyarakat, dalam kebijakan pemberian kredit bank mempunyai peranan yang sangat penting karena turut menentukan pembagian pendapatan masyarakat. Kredit merupakan sarana yang ampuh bagi mereka yang memperolehnya, sebab dengan memperoleh kredit seseorang dapat menguasai

faktor-faktor produksi untuk kegiatan usahanya. Makin besar kredit yang diperoleh, makin besar pula faktor produksi yang dikuasai, sehingga makin besar pula bagian pendapatan masyarakat yang dapat diraihinya. Sehubungan dengan itu melalui sistem perbankan yang kita miliki dan kebijakan perkreditan yang tepat bank dapat melaksanakan fungsinya dalam membantu pemerintah untuk pemerataan kesempatan berusaha dan pendapatan di dalam masyarakat. Dengan demikian kita dapat turut mewujudkan masyarakat yang kita cita-citakan, yaitu masyarakat yang adil dan makmur.

Sehubungan dengan kebutuhan akan keberhasilan Panggabean (2002) mengemukakan *achievement motivation theory*, yang berpendapat bahwa orang yang mempunyai kebutuhan untuk berhasil atau mencapai suatu keinginan, memiliki beberapa ciri yaitu: (1) Menentukan tujuan yang tidak terlalu rendah, tetapi tujuan yang bisa memberi tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik; (2) Menentukan tujuan yang secara pribadi dapat diketahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka mengerjakan sendiri; (3) Senang kepada pekerjaannya, dan mempunyai kepentingan dengan keberhasilannya sendiri; (4) Suka bekerja dalam bidang pekerjaan yang bisa memberikan gambaran tentang pekerjaan yang dilakukan.

Robben (2002) menggambarkan kinerja individu dalam bekerja terlihat dari sistematika kerjanya secara urut, kelengkapan dan penuntasan pekerjaan, daya tahan dalam bekerja, dan kerapian dalam bekerja.

Puncak dari kinerja menurut Harea (2002) adalah terwujudnya pekerjaan profesionalisme, dimana profesional sejati menerima tanggung jawab untuk belajar meningkatkan kompetensi yang mendukung profesinya, bekerja keras, bekerja tuntas, rajin, dan tekun berusaha. Konsekuensi dari

hal ini adalah kinerja (*performa*) dan karya berkualitas tinggi, yang acap kali melampaui ekspektasi (harapan) orang-orang disekitarnya. Aktualisasi jiwa profesionalisme di atas membuat sebuah perbedaan nyata yang, antara lain, ditunjukkan dalam sikap dan perilaku professional berikut ini: Pertama, professional sejati memiliki kebiasaan belajar dengan tahap dari pengalaman dan pendidikan di universitas kehidupan.

Bank merupakan bentuk perusahaan jasa maka kualitas perusahaan tersebut sangat ditentukan bagaimana peranan sumber daya manusia yang mereka miliki. Perusahaan sebagai suatu sistem dimana saling ketergantungan dan interaksi antar bagian tidak bisa dihindari. Bagi bank jika bagian teller tidak dapat berjalan dengan baik maka dapat mengganggu pula terhadap kinerja bagian lain seperti pemasaran dan kinerja bank lainnya.

Bank Kalsel sebagai salah satu perusahaan/badan usaha milik daerah yang bergerak dalam bidang perbankan yang bertujuan ikut serta menumbuhkan dan menggerakkan perekonomian daerah Provinsi Kalimantan Selatan, sudah barang tentu sangat ditentukan kemampuan para pegawainya dalam memainkan peran masing-masing maupun kemampuan kerjasama antar pegawai untuk memajukan perusahaan. Salah satu permasalahan yang dihadapi bank ini adalah permasalahan di bagian antar teller dimana terkadang terjadi perhitungan yang tidak klop yang berpotensi membuat bagian teller dan bagian lain menghadapi stress.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk: (1) Mengetahui dan mempelajari kinerja pegawai bagian teller yang ada di Bank Kalsel Cabang Utama selama ini; (2) Mengetahui dan mempelajari permasalahan yang sering dihadapi pegawai bagian teller yang ada di Bank Kalsel Cabang Utama selama ini;

(3) Mengetahui dan mempelajari faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan yang pada pegawai bagian teller yang ada di Bank Kalsel Cabang Utama selama ini; (4) Memperkirakan upaya yang baik untuk menekan permasalahan yang ada pada pegawai bagian teller yang ada di Bank Kalsel Cabang Utama.

METODE PENELITIAN

Unit Analisis

Unit penelitian adalah Bank Kalsel yang berubah nama sejak bulan Maret 2010 dari Bank Pembangunan Daerah (BPD) Kalimantan Selatan. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan berkedudukan sebagai antara lain:

- a. Sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah.
- b. Sebagai pemegang kas daerah dan atau melaksanakan penyimpanan uang daerah
- c. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- d. Turut membina Lembaga Perkreditan dan Bank Perkreditan Rakyat milik Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Kalimantan Selatan berubah nama menjadi Bank Kalsel sejak bulan Maret 2010. Dengan demikian untuk mengetahui Bank Kalsel harus dimulai dari pengenalan pada sejarah BPD Kalimantan Selatan.

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan didirikan dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Selatan Nomor 4 Tahun 1964 Tanggal 25 Maret 1964, berdasarkan Undang-undang nomor 13 Tahun 1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah. Dengan demikian tanggal 25 Maret 1964 ditetapkan sebagai hari jadi Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan.

Peraturan daerah tersebut di atas selanjutnya mengalami beberapa kali perubahan diselesaikan dengan berbagai ketentuan terbaru di bidang keuangan dan perbankan, antara lain berdasarkan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Bank Indonesia Nomor 2/27/PBI/2000 Tanggal 15 Desember 2000 tentang Bank Umum. Terakhir ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kalimantan Selatan Nomor 16 Tahun 2003 Tanggal 4 September 2003 yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Kalimantan Selatan Tahun 2003 Nomor 69 Seri D Nomor 38.

Kegiatan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan mendapat izin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral/Gubernur Bank Indonesia sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 26/UBS/65 Tanggal 31 Maret 1965.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Kalimantan Selatan tersebut di atas, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan didirikan dengan maksud dan tujuan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah serta sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

Salah satu alat kelengkapan Otonomi Daerah di bidang Keuangan dan Perbankan, Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dengan bank lain.

Dengan Visi “Menjadi *Banknya Urang Banua* yang dipercaya dan Berperan Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi dan Pembangunan Daerah”. Maka selanjutnya dirumuskan misi “Menjadikan Bank BPD Kalsel sebagai bank sehat yang berperan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perekonomian dan pembangunan daerah serta pengembangan UMKM melalui penyaluran kredit/pembiayaan dan pemenuhan kebu-

tuhan jasa keuangan/perbankan lainnya serta memperoleh laba yang optimal”. Bank Kalsel sebagai bank milik bersama baik Pemerintah Propinsi, Kabupaten/Kota maupun seluruh masyarakat. Melalui pengembangan kemitraan yang dilandasi oleh semangat kebersamaan dan saling menguntungkan serta kepedulian terhadap sosial kemasyarakatan maka Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan akan menjadi bank kebanggaan masyarakat dimasa mendatang. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan selalu menjaga dan memelihara reputasi sebagai bank dengan predikat sangat bagus dan akan terus mempertahankan katagori sebagai bank yang sehat.

Organisasi Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dikelola dan dijalankan oleh manajemen yang profesional dibidangnya, memiliki pemahaman dan wawasan serta komitmen yang tinggi terhadap pengembangan bank dan peningkatan kesejahteraan pegawai yang dilaksanakan searah dengan perkembangan perekonomian dan pembangunan di daerah.

Pengembangan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dilandasi oleh semangat inovatif, kreatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan sejalan dengan persaingan yang terjadi khususnya di lingkungan perbankan.

Selalu memiliki keinginan untuk maju, memiliki semangat kreativitas yang tinggi dalam menciptakan dan menyempurnakan berbagai produk dan jasa bank dengan berorientasi pada kebutuhan dan persaingan. Berpikiran maju dan selalu berkeinginan untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap kekurangan dan kelemahan yang ada. Bisa mengadakan penyesuaian terhadap perkembangan yang terjadi di du-

nia perbankan dan terus tumbuh dan berkembang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer, yaitu data yang diperoleh di Bank Kalsel Cabang Utama berupa sejarah, visi misi, dan kinerja kepegawaian, dan pengembangan SDM. Sedang data primer berupa informasi kinerja teller dan permasalahan yang dihadapi teller yang diperoleh dari semua pegawai bagian teller sebanyak 25 orang, namun ternyata hanya 20 saja yang dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner dengan lengkap.

Lokasi dan ruang lingkup penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Bank Kalsel Cabang Utama yang beralamat di Jalan Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Teknik pengumpulan data

Dalam memperoleh data dan keterangan yang diperlukan digunakan beberapa cara yaitu:

1. Observasi, mengadakan penelitian secara langsung di lapangan guna memperoleh data yang akurat
2. Wawancara atau *interview*, mengumpulkan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pemimpin atau pegawai untuk melengkapi data yang diperlukan.
3. Dokumentasi, pengumpulan data dengan melihat dan menggunakan laporan-laporan dan berbagai catatan yang terdapat di perusahaan.

Teknik analisis data

Tugas seorang teller diuraikan berdasarkan standar operasional pelaksanaan

(SOP), kemudian terhadap semua teller dikonfirmasi bagaimana pelaksanaannya di lapangan. Jika ada ketidakcocokan antara SOP dengan praktek, maka kemudian diadakan penyelidikan tentang penyebab penyimpangan tersebut termasuk dengan peninjauan teori-teori yang menyebabkan penyimpangan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan *Behavioral Observation Scale* (BOS) terhadap kinerja teller pada rentang pengamatan antara jam 08.00 sampai dengan jam 08.30 dalam melakukan persiapan dan pemeriksaan alat kerja dengan baik (alat kerja yang dimaksud antara lain komputer, stempel tanggal, mesin validasi, mesin penghitung uang, form-form transaksi) semua pegawai sebanyak 20 orang responden atau 100 % selalu mempersiapkan dengan baik. Hal ini dilakukan semua pegawai bagian teller karena tanpa persiapan pekerjaan tersebut maka akan mengganggu pekerjaan.

Pada kelompok kejadian kritis II dengan rentang waktu observasi: 08:30-16:00 sebanyak 16 kejadian dapat dijelaskan sebagai berikut;

Pada saat mengisi *log-book* pengambilan uang dari brankas utama sama halnya dengan persiapan pekerjaan semua telah dilakukan pegawai dengan baik yakni sebanyak 20 orang atau 100% telah melaksanakan pekerjaan tersebut merupakan hal yang sangat fatal dalam pendataan penanggungjawab pengambilan uang untuk diserahkan atau pelayanan transaksi dengan nasabah.

Sementara dalam memasang papan nama di atas meja kerja dan pin ID pada baju kerja jawaban pegawai cukup variatif, di-

mana 2 orang atau 10% menyatakan cukup sering, 8 orang atau 40% menyatakan sering, dan 10 orang atau 50% menyatakan selalu. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun masih ada sebagian yang terlupa melakukan, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan dan jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Begitu juga dalam hal mengucapkan salam perusahaan sebelum transaksi (selamat pagi/siang/sore, Bapak/Ibu/Mas/Mbak) dan sesudah transaksi (terima kasih) jawaban pegawai cukup variatif, dimana 2 orang atau 10% menyatakan cukup sering, 8 orang atau 40% menyatakan sering, dan 10 orang atau 50% menyatakan selalu. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun masih ada sebagian yang terlupa melakukan, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan dan jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Sedangkan dalam hal memeriksa kelengkapan data pada form transaksi (tanggal, jenis transaksi, nominal angka dan huruf, tanda tangan nasabah) hampir semua pegawai 19 orang atau 95% menyatakan selalu memeriksa dengan baik, sedang 1 orang atau 5% menyatakan pernah tidak memeriksa. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, sedang sisanya karena khilaf saja pernah tidak melakukannya.

Hal yang hampir sama juga dilakukan dalam hal memeriksa jumlah uang di atas meja dan di depan nasabah (transaksi setoran) semua yakni pegawai 20 orang atau 100% menyatakan selalu memeriksa dengan

baik. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, karena jika terjadi perbedaan persepsi transaksi antara teller dan nasabah maka ada kemungkinan teller yang harus mengulang system pelayanan atau citra diri teller kurang baik atau nasabah yang dirugikan.

Pekerjaan selanjutnya memberitahu nasabah bahwa uang akan dihitung dengan menggunakan mesin penghitung uang dan meminta nasabah melihat secara langsung (transaksi setoran dan penarikan) hampir semua pegawai 18 orang atau 90% menyatakan selalu melakukan, sedang sisanya yakni 2 orang atau 10% menyatakan pernah tidak melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, karena jika terjadi perbedaan hitungan antara teller dengan nasabah maka jika kelebihan teller yang harus mengganti ke bank, sedang jika kurang maka nasabah yang menderita kerugian karena tertera tulisan jika telah meninggalkan teller maka jika ada kerugian tidak menjadi tanggungan bank dan hal ini dapat berakibat buruk pada citra teller. Sedangkan sisanya 2 orang hanya khilaf saja.

Hal yang sama juga terjadi pada pekerjaan membubuhkan paraf/tanda tangan/dan stempel pengesahan/validasi (*negative behavior*) dimana hampir semua pegawai 17 orang atau 85% menyatakan tidak pernah lupa, sedangkan sisanya yakni 3 orang atau 15% menyatakan pernah lupa melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, karena jika hal itu tidak dilakukan maka transaksi bisa saja dinyatakan tidak sah dan tidak memiliki kekuatan hukum, maka dalam hal ini nasabah dapat dirugikan dapat berakibat buruk

pada citra teller. Sedangkan sisanya 3 orang dapat dikatakan khilaf saja.

Begitu juga dalam hal meminta kelengkapan transaksi penarikan tunai seperti KTP/Kartu ATM/Buku Transaksi hampir semua pegawai yakni 19 orang atau 95% menyatakan selalu meminta, sedangkan sisanya yakni 1 orang atau 5% pernah tidak memintanya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, karena jika hal itu tidak dilakukan maka teller harus bertanggungjawab jika ada nasabah fiktif atau curang. Sedangkan sisanya 1 orang dapat dikatakan hanya khilaf saja.

Sedangkan dalam meminta nasabah untuk menunggu sejenak saat dilakukan verifikasi penarikan tunai (nominal transaksi > Rp2.000.000) jawaban pegawai cukup variatif, dimana 9 orang atau 45% menyatakan selalu melakukannya, 9 orang atau 45% menyatakan sering melakukannya, dan 2 orang atau 10% menyatakan cukup sering melakukannya. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya sudah merupakan keharusan bagi nasabah dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Hal yang sama dilakukan pada saat transaksi telah selesai dimana harus mengucapkan terima kasih kepada nasabah, jawaban pegawai cukup variatif, dimana 16 orang atau 80% menyatakan selalu melakukannya, 3 orang atau 15% menyatakan sering melakukannya, dan 1 orang atau 5% menyatakan cukup sering melakukannya. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun

terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya tidak terlalu penting dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Meninggalkan ruang teller dalam keadaan kosong saat giliran bertugas (pada jam istirahat) hampir semua pegawai yakni 19 orang atau 95% menyatakan tidak pernah melakukannya, sedangkan sisanya yakni 1 orang atau 5% pernah melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa jika pekerjaan tersebut sangat penting mereka sangat memperhatikannya, karena jika hal itu tidak dilakukan maka kesalahan teller sangat nampak sekali tidak bertanggungjawab, sedangkan sisanya 1 orang sebenarnya dalam keadaan terpaksa saja.

Dalam hal meletakan papan "tutup/closed" pada saat pergantian tugas/meja sedang tidak difungsikan jawaban pegawai cukup variatif, dimana 15 orang atau 75% menyatakan tidak pernah lupa melakukannya, 4 orang atau 20% menyatakan pernah lupa melakukannya, dan 1 orang atau 5% menyatakan selalu lupa melakukannya. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya tidak terlalu penting dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Pekerjaan meminta nasabah untuk berada dalam jalur antrian dengan ramah, jawaban pegawai cukup variatif, dimana 9 orang atau 45% menyatakan selalu melakukannya, 8 orang atau 40% menyatakan sering melakukannya, 2 orang atau 10% menyatakan cukup sering melakukannya, dan 1 orang atau 5% menyatakan jarang mela-

kukannya. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya tidak terlalu penting dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan. Sementara itu ada pula yang menganggap pekerjaan tersebut sebenarnya adalah kewajiban satpam, dan ada pula yang menganggap pekerjaan tersebut membuat mereka serba risih atau perasaan tidak nyaman melakukannya.

Dalam melakukan *log-off* dari computer saat sedang aktif, dimana 12 orang atau 60% menyatakan tidak pernah melakukannya, dan 8 orang atau 40% menyatakan pernah melakukannya. Hal ini menunjukkan pekerjaan tersebut memiliki pandangan yang berbeda beda, ada yang menganggap penting, namun ada pula yang menganggapnya tidak penting, karena petunjuk atau kewajiban melaksanakannya yang kurang jelas.

Pekerjaan membuat laporan transaksi harian untuk tiap jenis transaksi dengan teliti dan cepat tanpa melakukan perulangan pekerjaan karena kesalahan, jawaban responden cukup variatif. 8 orang atau 40% menyatakan selalu melakukan, 10 orang atau 50% menyatakan sering melakukan, 1 orang atau 5% menyatakan cukup sering melakukan, dan 1 orang atau 5% menyatakan jarang melakukan. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian kecil kemungkinan masih ada yang belum konsentrasi atau menganggap kesalahan dalam melakukan pekerjaan merupakan hal yang biasa.

Sedangkan pekerjaan mengisi *log-book* penyimpanan uang ke brankas utama semua

pegawai sebanyak 20 orang atau 100% menyatakan selalu melakukannya. Hal ini menunjukkan pekerjaan tersebut sangat penting dan sangat mendapat perhatian seluruh pegawai, disamping itu pekerjaan tersebut merupakan keharusan dalam menutup kegiatan teller.

Ketika pekerjaan selesai pengamatan kelompok III pekerjaan berikutnya adalah bagaimana mereka tetap atau tidak konsisten dalam melakukan kewajibannya meliputi *log off* dari komputer, menonaktifkan seluruh peralatan listrik (komputer, mesin validasi, dan mesin penghitung uang), dan menyimpan peralatan (stempel, papan nama) dan merapikan meja kerja (form transaksi) dapat dijelaskan sebagai berikut;

Dalam melakukan *log off* dari komputer pada akhir hari kerja, semua pegawai sebanyak 20 orang atau 100% menyatakan selalu melakukannya. Hal ini menunjukkan pekerjaan tersebut sangat penting dan sangat mendapat perhatian seluruh pegawai, disamping itu tidak ada lagi pekerjaan yang berhubungan dengan komputer.

Begitu juga dalam melakukan menonaktifkan seluruh peralatan listrik (komputer, mesin validasi, dan mesin penghitung uang), semua pegawai sebanyak 20 orang atau 100% menyatakan selalu melakukannya. Hal ini menunjukkan pekerjaan tersebut sangat penting dan sangat mendapat perhatian seluruh pegawai, disamping itu tidak ada lagi pekerjaan yang berhubungan dengan peralatan listrik tersebut.

Sedangkan dalam hal melakukan penyimpanan peralatan (stempel, papan nama) dan merapikan meja kerja (form transaksi) masih ada sedikit variasi jawaban pegawai, dimana 18 orang atau 90% menyatakan selalu melakukannya dan 2 orang atau 10% menyatakan sering melakukannya. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup

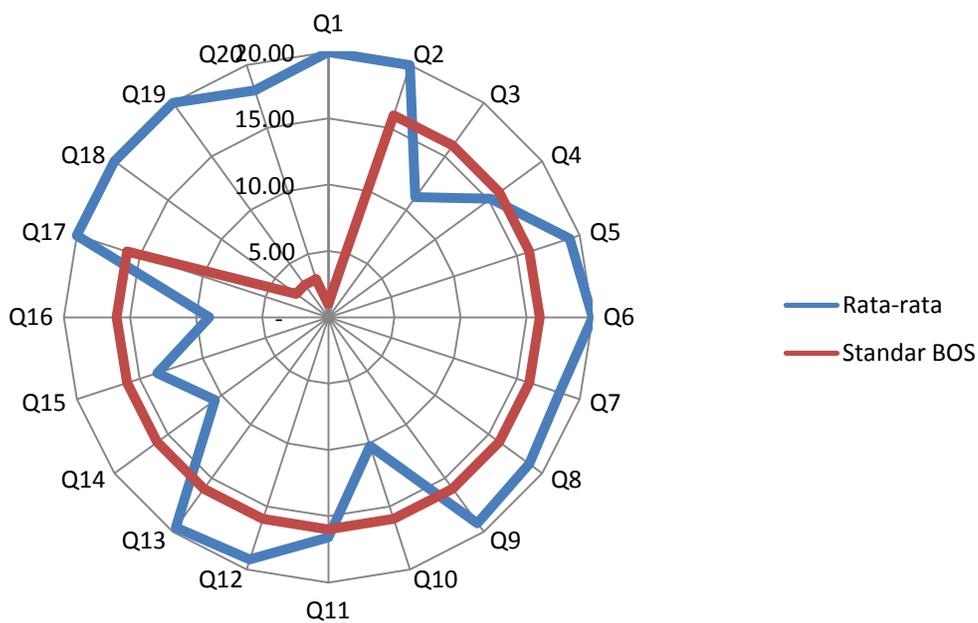
mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya tidak terlalu penting dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan.

Penilaian Behavioral Observation Scale (BOS)

Mengacu pada model Behavioral Observation Scale (BOS), dimana kinerja tenaga kerja yang baik bisa dilihat dari sering atau tidaknya kejadian kejadian yang memberi kontribusi positif maupun negatif (*frequency of critical incidents*) terhadap

organisasi/perusahaan dilakukan oleh tenaga kerja yang hendak dinilai (Carrel etal, 1992; Cascio, 1992; Flippo, 1984) dan refleksi perhitungan Tambunan (2010), maka beberapa kinerja teller Bank Kalsel Cabang Utama yang berada dibawah standar seperti yang ditunjukkan pada gambar 1 kurva radar.

Dimana kinerja yang berada di bawah standar (gambar 1, garis biru berada dalam garis merah) patut menjadi perhatian utama perusahaan atau yang paling diprioritaskan dalam perbaikan kinerja teller, dan jika tidak diperbaiki ada kemungkinan akan berulang kembali. Sedang yang lain kinerja teller cukup baik karena ada yang sama dan pula yang berada di atas standar.



Gambar 1. Kurva Radar Kinerja Teller
 Sumber: data primer diolah, 2011

Pembahasan

Pendidikan adalah investasi SDM dalam jangka panjang, banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi tingkat pendidikan pegawai. Berdasarkan data kepegawaian Bank Kalsel Cabang Utama mayoritas latar belakang pendidikan lulusan SMU, dengan latar belakang pendidikan seperti itu maka pengaruhnya terhadap kinerja pegawai termasuk kategori cukup saja. Tentu saja untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih tinggi lagi, maka dalam hal ini perusahaan harus mendorong para pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya. Dukungan tersebut termasuk bantuan biaya studi lanjut dan ijin untuk meninggalkan pekerjaan sementara belajar atau kuliah, karena hal ini seringkali yang menjadi masalah atau kendala yang dialami kebanyakan pegawai untuk meneruskan studi lanjutnya.

Berdasarkan pengamatan antara jam 08.00 s. d 08.30, 08.30 s.d 16.00 dan 16.00 s.d 16.30, maka tampaknya kesalahan banyak terjadi antara 08.30 s.d 16.00, hal ini terjadi selain karena rentang waktu tersebut lebih lama, juga pekerjaan pada jam jam tersebut paling banyak, sehingga pengaruh kelelahan atau keterbatasan kemampuan fisik dan mental kemungkinan berkontribusi terhadap kesalahan pekerjaan. Selain itu hal yang berpotensi adalah kebiasaan individu untuk istirahat atau bekerja santai, hubungan rekan kerja yang kurang harmonis, ketidak jelasan pekerjaan, pengaruh supervisi dan lingkungan termasuk fluktuasi jumlah nasabah yang tidak tetap. Hal ini sesuai dengan pendapat Desimone yang dikutip Arifin (2006), bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi faktor lingkungan, lingkungan atau situasi pekerjaan, dan individu pegawai sendiri.

Pekerjaan melakukan persiapan dan pemeriksaan alat kerja dengan baik (antara lain terhadap komputer, stempel tanggal, mesin validasi, mesin penghitung uang, form-form transaksi) sebelum pekerjaan utama dilaksanakan telah dilakukan semua pegawai dengan cukup baik. Dimana dilakukan semua pegawai bagian teller agar tidak mengganggu pekerjaan pekerjaan berikutnya, sehingga mereka menganggap pekerjaan tersebut penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Panggabean (2002) dan Sinamora (2003), bahwa kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan dianggap penting oleh pegawai, karena itu mereka perlu melakukan persiapan untuk itu. Maka dalam hal ini perusahaan sudah selayaknya mengucapkan terimakasih kepada para pegawai yang cukup memperhatikan persiapan dan masih menganggap penting terhadap pekerjaan mereka, hal ini perlu untuk memotivasi mereka agar tetap mempertahankan kinerja yang sudah baik.

Pekerjaan mengisi *log-book* pengambilan uang dari brankas utama telah dirumuskan sebagai tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang pegawai dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan pegawai. Sehingga wajar jika 100% telah melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ini diperkuat lagi keterkaitan persyaratan jika tidak mengisi *log-book* pengambilan uang maka tidak dapat mengambil uang itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Ruky (2001:18), bahwa apabila kinerja telah disepakati antara atasan dan bawahan maka akan mempengaruhi kinerja. Namun demikian kontrol harus terus dilakukan, tidak boleh lengah karena keberhasilan kiinerja yang telah dicapai.

Dalam hal memasang papan nama di atas meja kerja dan pin-ID pada baju kerja, karena kewajiban tersebut hanya sebagai

pelengkap penampilan pegawai atau kelengkapan dari pekerjaan, maka wajar jika jawaban pegawai cukup variatif walaupun tidak terlalu kontras. Dalam hal ini dapat terjadi karena ketidakjelasan kewajiban untuk menggunakannya, atau ketidaktegasan dalam pemberian sanksi bagi pelanggarnya, atau ketidakadaan kontrol dari pimpinan, atau kurang memperingatkan sesama pegawai, atau kurangnya kesadaran pentingnya pekerjaan tersebut bagi pegawai. Menurut Ruky (2001) "salah satu proses mencapai kinerja yang baik adalah melakukan "monitoring", melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah." Dalam hal ini bantuan yang dimaksud termasuk adalah pemberian kesadaran dengan selalu mengingatkan pentingnya pekerjaan tersebut. Walaupun pekerjaan tersebut nampak sepele namun akan berdampak pada penilaian yang dilakukan nasabah, sebagai salah satu alat untuk memicu memudahkan komunikasi dan keakraban antara nasabah dengan teller, dan pada akhirnya membuat nasabah senang dan tidak merasa sebagai orang asing. Dimana perusahaan harus menetapkannya sebagai kewajiban, sebagai bagian dari penilaian kinerja.

Begitu juga dalam hal mengucapkan salam perusahaan sebelum transaksi (selamat pagi/siang/sore, Bapak/Ibu/Mas/Mbak) dan sesudah transaksi (terima kasih) jawaban pegawai cukup variatif, dimana kewajiban tersebut juga hanya sebagai pelengkap dari pelayanan pegawai atau kelengkapan dari pekerjaan. Dalam hal ini juga bisa terjadi karena ketidakjelasan kewajiban untuk menggunakannya, atau ketidaktegasan dalam pemberian sanksi bagi pelanggarnya, atau ketidakadaan kontrol dari pimpinan, atau kurang memperingatkan sesama pegawai, atau kurangnya kesadaran pentingnya

pekerjaan tersebut bagi pegawai, disamping itu juga bisa terjadi karena kesibukan, kelelahan, atau keasyikan dengan pekerjaan. Menurut Barata (2003) "Teller dianggap sebagai "garis depan" dalam bisnis perbankan. Hal ini karena mereka adalah orang-orang pertama yang pelanggan melihat di bank. Sehingga posisi ini juga mengharuskan kasir untuk bersikap ramah dan berinteraksi dengan pelanggan." Dalam hal ini ucapan-ucapan tersebut selain sebagai penilaian tersendiri bagi nasabah, salah satu alat untuk memicu memudahkan komunikasi dan keakraban antara nasabah dengan teller, dan pada akhirnya membuat nasabah senang dan betah untuk selalu datang karena mereka merasa dihargai, apalagi jika nama mereka (nasabah) disebut setelah ucapan tersebut disampaikan (Barata, 2003). Dalam penguapan hal yang perlu diperhatikan juga adalah intonasi nada, pandangan mata, dan bahasa tubuh lainnya yang juga harus konsisten.

Dalam hal memeriksa kelengkapan data pada form transaksi (tanggal, jenis transaksi, nominal angka dan huruf, tanda tangan nasabah) hampir semua atau 95% menyatakan selalu memeriksa dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa mereka kebanyakan sudah melakukan pekerjaannya dengan hati-hati. Selain itu perusahaan juga telah berhasil merumuskan sebagai tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan pegawai, hal ini juga sesuai dengan pendapat Ruky (2001), termasuk pemberian pemberian sanksi kepada teller jika terjadi sesuatu apabila pekerjaan ini tidak dilakukan teller.

Hal yang hampir sama juga dilakukan dengan baik dalam hal memeriksa jumlah uang di atas meja dan di depan nasabah (transaksi setoran). Dalam hal ini perusahaan juga telah berhasil merumuskan sebagai tanggung jawab dan tugas yang harus dila-

kukan pegawai, hal ini juga sesuai dengan pendapat Ruky (2001), termasuk pemberian sanksi kepada teller jika terjadi sesuatu apabila pekerjaan ini tidak dilakukan teller, karena hal ini berkaitan dengan citra atau image terhadap bank itu sendiri.

Sementara untuk pekerjaan memberitahu nasabah bahwa uang akan dihitung dengan menggunakan mesin penghitung uang dan meminta nasabah melihat secara langsung (transaksi setoran dan penarikan) walaupun hampir semua selalu melakukannya, namun masih ada sebagian kecil yang tidak pernah melakukannya. Padahal pekerjaan ini sama pentingnya dengan memeriksa jumlah uang di atas meja dan di depan nasabah (transaksi setoran). Dalam hal ini perlu dilakukan pengidentifikasian siapa saja teller yang tidak melakukannya, karena hal ini berhubungan dengan citra perusahaan, dan yang lebih penting lagi menurut Yin (2006) adalah mencari tahu mengapa mereka tidak melakukan demikian, apakah karena ketidakjelasan petunjuk, karena kesibukan pekerjaan, segan meminta nasabah, atau ada penyebab lainnya.

Hal yang sama juga terjadi pada pekerjaan membubuhkan paraf/tanda tangan/dan stempel pengesahan/validasi (*ne-gative behavior*) dimana hampir semua yakni 17 orang atau 85% menyatakan tidak pernah lupa, sedangkan sisanya yakni 3 orang atau 15% menyatakan pernah lupa melakukannya. Padahal transaksi bisa saja dinyatakan tidak sah dan tidak memiliki kekuatan hukum, maka dalam hal ini nasabah dapat dirugikan dapat berakibat buruk pada citra teller. Walaupun para teller telah menyadari pentingnya ini merupakan bagian dari pekerjaan, namun sebagian kecil ternyata masih saja ada yang terlupa. Sama dengan pendapat Yin (2006) hal yang penting adalah mencari tahu mengapa mereka

sampai demikian, apakah kurang konsentrasi, fluktuasi pekerjaan yang tidak tetap, gangguan apa yang menyebabkan kurang konsentrasi tersebut, apakah perlu refressing, apa yang menjadi apakah termasuk orang yang kurang sistematis dalam bekerja (Robben, 2002).

Ketika meminta kelengkapan transaksi penarikan tunai seperti KTP/Kartu ATM/Buku Transaksi, 95% menyatakan selalu meminta. Hal ini menunjukkan bahwa mereka cukup hati hati apalagi jika hal tersebut berkenaan dengan resiko yang harus mereka tanggung langsung jika mereka tidak melakukannya. Artinya dalam hal ini pembinaan kinerja dalam bentuk negatif seperti pemberian hukuman, lebih efektif untuk mereka. Jika memang demikian maka dapat dikatakan hal itu dilakukan bukan karena kesadaram sendiri tapi dilakukan karena terpaksa untuk menghindari resiko pribadi. Sehingga dalam hal ini yang perlu dibenahi adalah peningkatan kesadaran. Sedang yang masih ada sedikit yang pernah tidak melakukannya jika bukan karena lupa atau khilap, bisa saja karena ada perasaan tidak nyaman seperti khawatir takut tidak percaya terhadap nasabah atau sudah terlalu percaya terhadap nasabah sehingga tidak perlu memperhatikan KTP.

Walaupun sekarang ini telah dilengkapi dengan CCTV yang bisa mengidentifikasi nasabah yang berurusan namun tentunya akan lebih baik jika lebih berhati hati, lagi pula jika sudah terjadi hal hal yang tidak diinginkan atau kecurangan maka tentu akan lebih sulit mengatasinya dan belum ada jaminan untuk bisa mengatasinya.

Pekerjaan meminta nasabah untuk menunggu sejenak saat dilakukan verifikasi penarikan tunai (nominal transaksi >Rp2.000.000), nampaknya pekerjaan sepele namun dampak pekerjaan tersebut cukup

besar. Hal ini tentunya bukan pekerjaan basa basi atau sekedar menyapa nasabah saja, tetapi dapat dikaitkan sebagai perhatian terhadap pekerjaan dan upaya untuk menyelesaikan pekerjaan secepatnya, sehingga mengurangi kesan kesengajaan membuat pelayanan lamban atau tidak ada perhatian. Hal ini juga dapat membantu ketengangan nasabah dengan harapan nasabah dapat mengerti kesibukan teller. Tetapi hal yang perlu diperhatikan adalah konsistensi memang kasir lagi sibuk, dan juga konsistensi bahasa tubuh lainnya.

Begitu juga pada saat transaksi telah selesai dimana harus mengucapkan terima kasih kepada nasabah, jawaban pegawai cukup variatif. Hal ini menunjukkan kewajiban tersebut cukup mendapat perhatian para pegawai walaupun terjadi perbedaan intensitas melakukannya, karena sebagian menganggap kewajiban tersebut sebenarnya tidak terlalu penting dan hanya sebagai pelengkap atau kelengkapan dari pekerjaan serta jika tidak melakukannya dianggap tidak mengganggu pekerjaan. Hal ini juga menunjukkan perbedaan pandangan sesama pegawai dalam memandang pentingnya kegiatan ini, padahal dalam satu perusahaan seharusnya memiliki kesamaan pandangan. Dalam berbagai kesempatan dan pelatihan tentunya pentingnya hal tersebut selalu disampaikan perusahaan maupun pelatih. Namun faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya dari dalam perusahaan saja, dimana menurut Desimone sebagaimana dikutip Arifin (2006) selain dalam perusahaan juga dipengaruhi faktor lingkungan yang berada di luar perusahaan dan kembali kepada individu pegawai itu sendiri. Intinya dalam hal ini tergantung kepada kesadaran pegawai, dan dalam hal ini peran perusahaan harus terus meningkatkan kesadaran bahwa tanpa nasabah mereka tidak bisa hidup,

karena itu layak jika nasabah harus terus dipertahankan antara lain dalam bentuk keramahtamahan dengan mengucapkan terimakasih.

Menurut K. Gill, Edward, W. Reed, Edward (1995), kebanyakan teller tidak lepas dari jendela atau loket dan sebuah terminal komputer, dan laci kas dari mana mereka melakukan terdapat lewat loket transaksi mereka. Artinya mereka harus selalu berada di ruang kerja dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Sebagian nasabah tidak peduli apakah jam istirahat atau tidak, ketika mereka merasa perlu dan punya waktu mereka berkesempatan untuk mendapatkan layanan perbankan, dalam hal ini terutama teller yang mereka cari. Sebagian besar bisnis perbankan termasuk Bank Kalsel Cabang Utama menyikapinya dengan menempatkan atau meninggalkan beberapa orang kasir dalam memberikan pelayanan jasa perbankan pada jam istirahat, hal ini dipandang sebagai sikap manusiawi karena teller juga manusia yang memerlukan istirahat. Sebagian besar teller yang pernah bertugas pada jam istirahat telah melaksanakan tugas piketnya dengan baik, walaupun pada akhirnya pelayanan agak lamban karena mereka yang istirahat lebih banyak dari yang tetap memberikan pelayanan. Tetapi bagi yang tidak melaksanakan tugasnya pada waktu bertugas apapun alasannya seharusnya ada pengganti, karena nasabah juga tidak mau tahu alasan apapun dari bank, dan hal ini memang seharusnya juga direspon dengan baik oleh bank jika mereka berkometmen dalam selalu memberikan pelayanan terbaik.

Pekerjaan meletakkan papan "tutup/closed" pada saat pergantian tugas/meja sedang tidak difungsikan jawaban pegawai cukup variatif, hal ini juga menunjukkan perbedaan pandangan pentingnya hal tersebut dilakukan. Nampaknya pekerjaan tersebut

ringan saja, sehingga seringkali oleh sebagian pegawai dianggap hal yang sepele bahkan ada yang sudah terbiasa untuk lupa melakukannya. Dalam hal ini mereka memiliki pandangan bahwa tidak semua proses pekerjaan penting, dengan kata lain mereka memandang atau telah memilah-milah ada pekerjaan yang penting, ada pula yang kurang begitu penting. Menurut Harea (2006) "seorang profesionalisme selalu dituntut untuk bekerja sempurna, tanpa ada kesalahan sedikitpun, dia memandang semua pekerjaannya dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dianggap penting dan harus dapat menunjukkan semua kinerjanya yang paling baik". Dengan memasang papan nama tutup/*closed* artinya memberitahu nasabah untuk berurusan dengan loket lain untuk sementara, sehingga nasabah tidak kecewa jika tidak menemukan adanya pelayanan.

Walaupun pekerjaan meminta nasabah untuk berada dalam jalur antrian dengan ramah sebenarnya dapat saja atau menjadi kewajiban pihak keamanan, namun juga tidak salah jika hal ini juga dilakukan teller. Karena tanggungjawab menjaga kenyamanan pelayanan merupakan tanggungjawab semua siapa saja yang kebetulan berhadapan dengan nasabah. Sikap ini mungkin dianggap berlebihan oleh sebagian pegawai yang juga tentunya berusaha menjaga perasaan nasabah atau khawatir nasabah tersinggung jika diminta demikian. Namun bagaimana jika ada nasabah yang merasa diserobot atau diselip nasabah yang lain, sementara mereka melihat hal tersebut dibiarkan oleh pihak pegawai bank, tentu mereka akan lebih kecewa lagi dan melihatnya sebagai pelayanan yang tidak adil dan tidak profesional. Dengan meminta nasabah dengan sikap ramah, tentunya paling tidak pegawai dapat membantu atau menimbulkan kesabaran

dan ketenangan bagi nasabah yang mungkin cukup lelah menunggu. Kita dapat melihat salah satu bank yang cukup banyak nasabahnya meskipun banyak antrian, artinya kepercayaan nasabah adalah hal yang utama termasuk kenyamanan dalam memberikan layanan.

Melakukan *log off* dari komputer saat sedang tidak aktif, tidak hanya menunjukkan sebagai bagian dari telah berhentinya penggunaan komputer, tetapi juga dapat diartikan sebagai langkah pengamanan agar komputer terhindar dari akses bukan orang yang diperuntukan agar rahasia dan data perbankan tidak dirusak atau disalahgunakan. Selain itu dari pekerjaan ini juga tercermin rasa memiliki perusahaan dengan cara membantu penghematan pengeluaran listrik perusahaan dan perawatan peralatan perusahaan, meskipun dalam hal ini biaya yang dapat dihemat kecil dibanding asset perusahaan tetapi dari pekerjaan ini dapat dijadikan simbol rasa memiliki dan rasa menyayangi asset perusahaan. Dengan perbandingan 60% menyatakan tidak pernah melakukannya dan 40% menyatakan pernah melakukannya, menunjukkan bahwa rasa memiliki terhadap perusahaan antar pegawai saling berbeda-beda. Bagi perusahaan harus terus melakukan "monitoring", melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah, sebagai bagian dari manajemen kinerja seperti yang disarankan Ruky (2001).

Pekerjaan membuat laporan transaksi harian untuk tiap-tiap jenis transaksi dengan teliti dan cepat tanpa melakukan perulangan pekerjaan karena kesalahan merupakan syarat dan kewajiban seorang teller (K. Gill, Edward, W. Reed, Edward, 1995, Hasibuan, 2004). Dengan cukup variatifnya jawaban maka ada kemungkinan selalu terjadi kesalahan atau ketidakklopan laporan. Padahal

pada pekerjaan sebelumnya 95% teller yang ada sudah teliti dalam melakukan pekerjaan, artinya ada kemungkinan penyebab lain seperti daya tahan fluktuasi yang dapat berpengaruh pada mentalitas. Mereka akan sangat hati-hati ketika berada pada tekanan beban pekerjaan tinggi, sedang pada saat beban berkurang mereka lengah karena menganggap mudah pekerjaan. Faktor ini hanya sebagai penyebab kurangnya pengayaan pekerjaan, dengan demikian jika untuk mempertahankan pekerjaan memiliki beban kerja stabil tinggi maka diharuskan melakukan kontrol ulang pada pekerjaan yang sudah berjalan atau melakukan pekerjaan lain yang berhubungan dengan pekerjaan utama, hal ini sesuai dengan pendapat Jackson, John H, Mathis, Robert L, (2001).

Pekerjaan mengisi *log-book* penyimpanan uang dari brankas utama telah berhasil dirumuskan sebagai tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang pegawai dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan pegawai. Sehingga wajar jika 100% telah melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal ini diperkuat lagi keterkaitan persyaratan jika tidak mengisi *log-book* penyimpanan uang maka uang yang disimpan tidak dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Ruky (2001, bahwa apabila kinerja telah disepakati antara atasan dan bawahan maka akan mempengaruhi kinerja.

Dalam melakukan *log off* dari komputer pada akhir hari kerja, ternyata semua pegawai 100% menyatakan selalu melakukannya. Hal ini agak kontras dibandingkan pekerjaan sejenis pada waktu istirahat, artinya pendapat bahwa sebagian mereka kurang rasa memiliki tidak sepenuhnya benar, dimana yang mungkin pada waktu pekerjaan sedang berlangsung adalah hanya kurang hati-hatian saja. Hal ini juga ditunjukkan dalam

pekerjaan penutup lainnya seperti mematikan peralatan listrik juga dilakukan 100% para pegawainya. Dalam mengurangi sikap kurang hati-hatian ini menurut Hutapea (2006) perlu dibangkitkan dengan membangun sikap profesionalisme.

Sikap masih adanya sebagian kecil kurang hati-hatian ini juga didukung oleh data melakukan penyimpanan peralatan (stempel, papan nama) dan merapikan meja kerja (form transaksi) yang masih belum sempurna yakni sebesar 20%.

Mengacu pada model *Behavioral Observation Scale* (BOS), dimana kinerja tenaga kerja yang baik bisa dilihat dari sering atau tidaknya kejadian-kejadian yang memberi kontribusi positif yakni pekerjaan: (1) Melakukan persiapan dan pemeriksaan alat kerja dengan baik (alat kerja yang dimaksud antara lain komputer, stempel tanggal, mesin validasi, mesin penghitung uang, form-form transaksi); (2) Mengisi *log-book* pengambilan uang dari brankas utama; (3) Mengucapkan salam perusahaan sebelum transaksi (selamat pagi/siang/sore, Bapak-/Ibu/Mas/Mbak) dan sesudah transaksi (terima kasih); (4) Memeriksa kelengkapan dan kebenaran data pada form transaksi (tanggal, jenis transaksi, nominal angka dan huruf, tanda tangan nasabah); (5) Memeriksa jumlah uang di atas meja dan di depan nasabah (transaksi setoran); (6) Memberitahu nasabah bahwa uang akan dihitung dengan menggunakan mesin penghitung uang dan meminta nasabah melihat secara langsung (transaksi setoran dan penarikan); (7) Membubuhkan paraf/tanda tangan/dan stempel pengesahan/validasi (*negative behavior*); (8) Meminta nasabah untuk menunggu sejenak saat dilakukan verifikasi penarikan tunai (nominal transaksi > Rp2.000.000); (9) Mengucapkan salam perusahaan sesudah transaksi selesai (terima kasih); (10) Meninggalkan

ruang *teller* dalam keadaan kosong saat tiba giliran bertugas (pada jam istirahat); (11) Meletakkan papan “tutup/closed” pada saat pergantian tugas/meja sedang tidak difungsikan; (12) Mengisi *log-book* penyimpanan uang ke brankas utama; (13) *Log-off* dari komputer pada akhir hari kerja; (14) menonaktifkan seluruh peralatan listrik (komputer, mesin validasi, mesin penghitung uang); (15) Menyimpan peralatan (stempel, papan nama) dan merapikan meja kerja (form transaksi).

Dimana pekerjaan-pekerjaan tersebut telah lebih atau sesuai dengan standar yang juga ditetapkan pada Teller Bank Bank Swasta di Jawa Timur sebagaimana telah diteliti Sihar (2010).

Sedang yang berada dibawah standar seperti yang ditunjukkan pada kurva radar adalah: memasang papan nama di atas meja kerja dan pin-ID pada baju kerja, meminta nasabah untuk menunggu sejenak saat dilakukan verifikasi penarikan tunai, meminta nasabah untuk berada dalam jalur antrian dengan ramah, melakukan *log off* dari komputer saat sedang aktif, membuat laporan transaksi harian untuk tiap-tiap jenis transaksi dengan teliti dan cepat tanpa melakukan perulangan pekerjaan karena kesalahan.

Dimana kinerja teller negatif atau berada dibawah standar tersebut dapat kategorikan atau disimpulkan terjadi karena menganggap sepele pekerjaan yang tidak berisiko langsung, terjadi perbedaan persepsi akan tugas dan pentingnya suatu pekerjaan, masih ada kurang hati-hatian dalam bekerja, keinginan untuk sempurna dalam pekerjaan yang masih berbeda beda.

Dalam hal ini perusahaan dapat menekankan prioritas utama perbaikan kinerja teller melalui pelatihan terutama perbaikan dalam menyikapi pekerjaan dan pemberian

motivasi serta penghargaan bagi mereka yang melakukan perubahan sikap.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan model *Behavioral Observation Scale* (BOS), dari 20 pertanyaan yang diajukan sebagai penilaian kinerja teller Bank Kalsel Cabang Utama 15 (75%) jawaban termasuk katagori berada sama atau diatas standar, artinya kinerja yang mampu diperlihatkan teller telah cukup baik namun masih belum terlalu tinggi. Sisanya 5 (25%) masih berada dibawah standar.

Penyebab masih adanya kinerja teller yang berada dibawah standar karena sebagian pegawai masih ada yang menganggap sepele pekerjaan yang tidak berisiko langsung, masih terjadi perbedaan persepsi akan tugas dan pentingnya semua pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan tidak langsung terhadap pekerjaan, masih ada kurang hati-hatian dalam bekerja, dan masih ada yang belum memiliki keinginan untuk bekerja secara sempurna atau masih ada yang bekerja cukup apa adanya saja.

Saran

Perusahaan harus memberikan penghargaan secara kolektif bagi kinerja yang telah mereka capai dengan baik atau berada di atas standar.

Perusahaan harus selalu melakukan monitoring, penilaian kinerja, dan selalu mengingatkan dan memberikan kesadaran untuk menganggap pentingnya semua proses pekerjaan atau hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemberian tantangan yang lebih tinggi harus selalu dilakukan perusahaan terhadap teller sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Perlunya perbaikan kinerja melalui pelatihan terutama pelatihan sikap dan mental agar kinerja mereka terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainal, 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. STIE Indonesia Banjarmasin.
- Bank Kalsel, 2010. *Laporan Tahunan 2009*. Banjarmasin.
- Barata, Atep Adya, 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hutapea Harea, 2006. *Membangun Sikap Profesionalisme*. PT Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, S., P., Malayu, 2004. *Dasar-Dasar Perbankan*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Jackson, John H., Mathis, Robert L., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- K. Gill, Edward, W., Reed, Edward, 1995, *Bank Umum*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Lexy J. Moleong, 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nita Ambariki, 2005. *Analisis Tingkat Kepuasan Nasabah Atas Pelayanan Teller Pada Bank Permata Area Jakarta*. Universitas Gunadharma, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2002. *Prilaku Organisasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Peraturan-Peraturan Bank Indonesia Tahun 2003, 2004*, Karina, Surabaya.
- Putri Dhika Pratiwi, 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Perseero) Cabang Solo*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Robert K Yin, 2006. *Case Study*. Thomson, Singapore.
- Simamora, H., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sihar Tigor Benjamin Tambunan, 2010. *Penyesuaian Skala Penilaian Behavioral Observation Berdasarkan Prosedur Operasional Standar (SOP) Pada Karyawan Teller Bank Swasta di Surabaya*. Sekolah Tinggi Teknik Surabaya, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra, <http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial/>.
- Wana Santini, 2010. *Analisis Sistem Antrian Pada Bagian Teller di PT BPD Aceh Cabang Medan*. Program Pendidikan Sarjana Ekstensi Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utama, Medan.