

BAB I

PENDAHULUAN

I.I Latar Belakang Masalah

Potensi masyarakat Indonesia akan kebutuhan pelayanan jasa keuangan di masa mendatang diperkirakan akan semakin terus bertambah. Salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa keuangan adalah perbankan dan merupakan sektor penting dalam perekonomian suatu negara. Besarnya peningkatan pendapatan masyarakat terutama kelas menengah keluarga dan individu dengan pendapatan yang cukup dan kalangan menengah memiliki sejumlah bagian pendapatan untuk ditabung setiap tahunnya. Lembaga keuangan menyediakan sarana yang menguntungkan untuk tabungan mereka. Selain itu pesatnya perkembangan industri dan teknologi menjadikan lembaga keuangan memperlihatkan dan memiliki kemampuan untuk memenuhi semua kebutuhan modal dan dana sektor industri yang biasanya dalam jumlah besar (Rose & Frasser, 1988 : 13) (www.slideshare.net).

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi perusahaan dan badan usaha pemerintah dan swasta maupun perorangan dalam melakukan aktifitas keuangan yaitu menghimpun dana, perkreditan dan berbagai transaksi jasa keuangan yang diberikan oleh bank untuk melancarkan mekanisme bagi semua sektor perekonomian. Pengertian Bank menurut UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 adalah:

1. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.
2. Bank umum adalah bank yang dapat memberikan jasa dalam lalu-lintas pembayaran.
3. Bank perkreditan rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu –lintas pembayaran.

Seiring dengan perkembangan jaman dan berbagai macam diregulasi yang dilakukan oleh pemerintah serta perkembangan teknologi. Sektor perbankan mengalami banyak kemajuan dan perkembangan. Salah satu perubahan yang cukup terlihat adalah semakin bertambahnya jumlah bank yang ada. Di Indonesia jumlah bank yang ada saat ini adalah sebanyak 134 bank (www.bi.go.id). Jumlah ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan di dunia perbankan sangatlah ketat. Salah satunya adalah bank “X”.

Bank “X” adalah salah satu bank BUMN terbesar, terkemuka dan terbaik di Indonesia yang memberikan pelayanan kepada nasabah yang meliputi segmen usaha *Coporate, Commercial, Micro & Retail, Consumer Finance* dan *Treasury & International Banking*. Operasi Bank BUMN ini tidak berbeda dengan bank umum lainnya. Kegiatan bank ini tetap menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit. Maka dari itu Bank BUMN ini harus dapat memberikan pelayanan yang prima kepada para pelanggannya agar dapat bersaing dengan bank umum lainnya (www.bumn.go.id).

Bank “X” menjadi salah satu bank BUMN yang memiliki peningkatan nasabah terbesar dibandingkan dengan bank BUMN lainnya di Indonesia, yaitu pada tahun 2011 nasabah aktif bank “X” sebanyak 9,7 juta nasabah sampai tahun 2014 telah mencapai lebih dari 12 juta nasabah aktif (www.infobanknews.com).

Dalam usahanya meningkatkan jumlah nasabah, selain melakukan promosi, menciptakan produk baru dan meningkatkan suku bunga, baik juga menciptakan suatu kemudahan dan kecepatan dalam pelayanan terhadap nasabah, bank “X” juga harus memberikan kualitas layanan yang prima kepada nasabahnya. Menurut kepala bagian Service Quality bank “X” kota Palembang, umumnya nasabah bank “X” mengharapkan layanan yang cepat dan memuaskan.

Pelayanan yang diberikan bank “X” kepada nasabahnya seperti kemudahan mengambil uang dan menabung, transfer antar rekening, belanja, atau membayar tagihan listrik dan telepon merupakan kemudahan yang dapat diterima nasabah. Dengan layanan yang cepat, mudah dan memuaskan akan membuat para nasabah merasa puas karena layanan tersebut membuat para nasabah menjadi loyal sehingga mereka akan tetap bertahan dengan bank tersebut (Hapsari, 2013).

Dalam hal memuaskan para nasabahnya, hal ini tidak terlepas dari peranan seorang *Teller* bank dalam berinteraksi langsung dengan para nasabah. *Teller* adalah petugas bank yang secara langsung bertanggung jawab untuk melakukan serangkaian proses transaksi mulai dari menerima/mengambil simpanan, mencairkan cek, dan memberikan jasa pelayanan perbankan kepada pelanggan (Kamus Bisnis Bank, 2012). Oleh karena itulah peranan *Teller* sangat penting terhadap reputasi pelayanan sebuah bank, sehubungan dengan sebagian

besar nasabah mengunjungi *Teller* untuk bertransaksi, maka bank harus selalu memperhatikan kualitas pelayanan dari *Teller* agar tercapai kepuasan nasabah. Kualitas layanan yang baik adalah melayani proses transaksi nasabah dengan cepat dan tepat sehingga nasabah tidak dibiarkan mengantri terlalu lama dan terjadinya komplain nasabah. Berdasarkan buku saku atau pedoman *Teller* yang diberikan bank X, waktu mengantri yang wajar menurut perbankan yaitu lima sampai sepuluh menit per nasabah atau lima sampai sepuluh nasabah dari antrian pertama.

Di kota Palembang, bank “X” terdiri dari dua kantor cabang utama. Pada awalnya dua kantor ini merupakan satu kesatuan, namun seiring dengan berkembang pesatnya perekonomian kota Palembang serta meningkatnya jumlah nasabah, akhirnya satu kantor cabang utama ini dipecah menjadi dua, namun masih memiliki pengembangan sistem *management* yang sama serta pencapaian target dengan nominal yang sama di kedua kantor cabang utama bank “X” Palembang tersebut.

Mengingat dua kantor cabang utama bank “X” Palembang ini merupakan kantor dua kantor cabang terbesar dan terletak di pusat kota Palembang, jumlah nasabahnya pun jauh lebih banyak dibandingkan Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank “X” Palembang. Menurut kepala bagian *Service Quality* bank “X” Palembang, jumlah nasabah aktif di dua kantor cabang bank “X” Palembang tahun 2011-2014 yaitu mencapai 3,2 juta nasabah. Jumlah nasabah yang melakukan transaksi setiap harinya di bank “X” yaitu sekitar 350-400 nasabah per hari pada hari-hari biasa, jumlah tersebut masih dalam ambang normal. Artinya

dengan jumlah pelayanan nasabah (*Teller*) sebanyak 14 orang *Teller*, satu orang *Teller* mampu melayani lebih dari 28 orang nasabah setiap harinya pada hari biasa. Menurut kepala bagian *service quality* bank "X" Palembang, ketika pada hari-hari tertentu dan hari besar misalnya awal bulan dan hari raya idul fitri, bank "X" bisa melayani hingga lebih dari 500 nasabah. Artinya dengan jumlah pelayanan nasabah (*teller*) sebanyak 14 orang *Teller*, satu orang *Teller* harus dapat melayani lebih 35 nasabah *non-stop*. Dengan keadaan tersebut, *Teller* merasa kelelahan dalam bekerja, baik secara fisik maupun mental, bahkan mereka harus menunda jam istirahat mereka untuk tetap dapat melayani nasabah yang telah mengantri lama dan membuat antrian yang panjang pada dua kantor cabang Bank X Palembang terutama pada jam-jam sibuk (10.00 -13.00 WIB). (*Hasil pengamatan di hari kerja di dua kantor cabang Bank X Palembang tgl 25&26 September 2014*).

Menurut wawancara terhadap 4 *Teller* dua kantor cabang utama bank "X" Palembang, dalam setiap memproses transaksi nasabah, *Teller* harus memiliki ketelitian dan konsentrasi yang tinggi. Ketelitian transaksi tersebut diantaranya yaitu dalam memeriksa kebenaran pengisian formulir transaksi, warkat (cek/giro) dan jumlah uang yang disetor/tarik harus sesuai nominalnya dengan data transaksi nasabah yang *Teller* input ke dalam komputer. Apabila *Teller* tidak teliti akan hal tersebut, akan menjadi kesalahan yang fatal bagi *Teller* karena menginput dan memposting data transaksi nasabah yang salah. Data transaksi yang di input harus selalu dikoreksi sebelum diposting, namun apabila data tersebut sudah di posting ke dalam komputer, maka data tersebut sudah tidak bisa lagi diperbaiki. Apabila

kesalahan *Teller* tersebut menyebabkan selisih kas saat menginput dan transaksi nasabah yang bersangkutan sudah di *posting* ke dalam komputer, maka *teller* di dua kantor cabang utama bank "X" Palembang wajib mengganti kekurangan atau kelebihan uang tersebut pada hari itu juga sesuai dengan jumlah uang yang selisih.

Dalam jangka waktu satu tahun, bank "X" menargetkan maksimal kesalahan selisih adalah tiga kali kejadian selisih kas. Selisih kas timbul karena ada ketidaksesuaian antara saldo perkiraan kas dengan jumlah yang ada. Ada dua macam selisih kas yaitu selisih kurang dan selisih lebih. Selisih kurang yaitu jumlah uang yang ada kurang dari saldo perkiraan kas sedangkan selisih lebih yaitu jumlah uang yang ada lebih dari saldo perkiraan kas. Menurut kepala bagian *Service Quality* bank "X", *Teller* sering melakukan selisih kas kurang. Hal ini membuat para *Teller* harus mengeluarkan uang pribadi mereka terlebih dahulu untuk menutup kekurangan selisih kas kurang, agar jumlah transaksi pada hari itu sesuai dengan jumlah kas yang kemudian disetorkan ke Bank Indonesia dalam batas waktu tertentu. Apabila jumlah selisih tersebut besar nominalnya, maka biasanya *Teller* akan meminjam uang dari rekan *Teller* lainnya untuk menutupi kas tersebut. Setelah itu, mereka akan lembur kerja hingga larut malam tanpa mendapatkan uang lembur untuk mencari kembali dimana kesalahan transaksi yang mereka proses sebelumnya dalam batas waktu dua hari. Apabila ditemukan, maka uang ganti rugi akan kembali kepada *Teller* tersebut, jika tidak mereka harus rela mengeluarkan uang yang tidak sedikit untuk mengganti kekurangan kas. Menurut kepala bagian *Service Quality* kantor cabang bank "X" di kota Palembang, selisih kas tersebut terjadi pada setiap *Teller*. Dalam dalam jangka

waktu satu bulan, seorang *Teller* bank “X” bisa saja melakukan selisih kas lebih dari dua kali, hal tersebut tentunya akan merugikan keuangan *Teller* itu sendiri, dan akan mempengaruhi penilaian kinerja *teller* dalam satu tahun (*Performance Level*).

Hal lain yang harus dilakukan *Teller* selain memproses transaksi nasabah adalah mampu mencapai target perusahaan. Target tersebut diantaranya adalah target transaksi dan target servis pelayanan. Target transaksi tersebut berupa target dana simpanan yang berhasil dihimpun dari nasabah, kemudian target servis pelayanan berupa hasil peningkatan kualitas layanan yang diberikan *Teller* kepada nasabah mencapai target yang sudah ditetapkan oleh bank dalam jangka waktu satu tahun. Tidak hanya itu, ada target marketing yang harus mampu mereka capai, diantaranya adalah target penjualan produk yang berhasil mereka tawarkan kepada nasabah berupa kartu kredit, tabungan haji serta asuransi pendidikan dan kesehatan. Selain itu, setiap tiga bulan sekali *Teller* akan mendapatkan penilaian *Known Your Product & Procedure/ KYPP*. Penilaian ini akan diadakan secara online untuk menguji seberapa besar pengetahuan dan kemampuan *Teller* mengenai produk-produk terbaru bank serta prosedur dan kinerja seperti apa yang harus dijalankan *Teller* terhadap produk tersebut. Hal ini berguna untuk *Teller* dalam memperkenalkan produk terbarunya kepada nasabah dan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan serta meningkatkan kemudahan nasabah dalam bertransaksi.

Penilaian *KYPP*, ketelitian dalam memproses transaksi, pencapaian target perusahaan, serta kualitas layanan yang diberikan oleh *Teller* tersebut akan

berpengaruh terhadap penilaian *performance* yang disebut *Performance Level/PL*. *Performance Level/PL* adalah penilaian berupa hasil kinerja pegawai dalam pemenuhan target perusahaan serta penilaian kualitas pelayanan yang dihasilkan setiap tahun setelah selesai masa kerja kontrak pegawai selama satu tahun pertama kerja. Kriteria penilaian PL tersebut terdiri dari lima tingkatan dari yang terbaik sampai yang terburuk yaitu PL1, PL2, PL3, PL4 dan PL5. Jika *Teller* tidak mampu mencapai target perusahaan, kemudian tidak adanya peningkatan dari segi kualitas pelayanan yang dihasilkan, kurang teliti dalam memproses transaksi sehingga sering menimbulkan selisih kas serta hasil penilaian KYPP yang rendah maka semua itu akan berpengaruh pada nilai PL yang buruk juga, selain itu mereka akan mendapat teguran dari atasan, kemudian surat peringatan bahkan sampai surat pemberhentian kerja.

Berdasarkan peraturan kebijakan yang ditetapkan bank "X" tentang kepegawaian, usia pensiun seorang *Teller* yaitu pada usia 36 tahun. Berdasarkan kebijakan tersebut, bank "X" mengadakan tes BO (*Back Office*) dan SDP (*Staff Development Program*) yang diadakan setiap dua tahun sekali untuk dapat menaikkan jenjang karir *teller*. Tes ini wajib diikuti apabila seorang *Teller* sudah bekerja minimal tiga tahun sebagai pegawai tetap dan mendapatkan kriteria penilaian PL dalam *range* PL1, PL2 dan PL3 selama 3 tahun berturut-turut. Artinya dalam kriteria PL tersebut, *Teller* memiliki penilaian KYPP yang tinggi, kinerja *Teller* yang baik, target perusahaan yang tercapai, serta kualitas layanan yang meningkat. Persyaratan lainnya, *Teller* harus mencapai *score* TOEFL minimal 525 dan lulus dalam test psikotest.

Apabila tes BO dan SDP telah diadakan selama 3 kali kesempatan dan *teller* tetap tidak lulus, mau tak mau *Teller* harus siap dengan pensiun dini di usia 36 tahun. Menurut kepala *Human Capital* di dua Kantor Cabang Bank X Palembang, banyak *teller* yang tidak berhasil dalam mengikuti tes ini. *Teller* di dua Kantor Cabang Utama Bank “X” Palembang yang lulus tes BO dalam kurun dua tahun terakhir hanya mencapai 5 orang saja dan tes SDP hanya 2 orang. Artinya kurang dari 50% *Teller* yang lulus dalam mengikuti kedua tes ini. Dari penjelasan diatas, seorang *Teller* menjadi stres. *Teller* yang mendapat penilaian PL yang buruk dan *Teller* yang tidak lulus mengikuti tes BO dan SDP dalam tiga kali kesempatan harus mempersiapkan dirinya pensiun dini di usia 36. Hal-hal ini dirasakan sebagai pemicu timbulnya stres oleh *Teller*. Untuk dapat bertahan dalam keadaan tersebut, *Teller* harus memiliki kapasitas untuk tetap bertahan dan berkembang walaupun dalam situasi yang *stressful* atau dibawah tekanan, disebut dengan *resilience at work* (Maddi & Khoshaba, 2005).

Resilience at work tersebut terbentuk dari *hardiness* (*ketabahan*) yang merupakan bagian dari *attitudes* dan *skills*. Individu yang dikatakan memiliki *resilience at work* akan terlihat dari *Attitudes* yang terdiri dari : *Commitment*, *control*, dan *challenge* (atau disebut juga dengan 3C). *Commitment* sikap dimana individu tetap bertahan mengerahkan seluruh kemmapuan terbaiknya dan tetap melanjutkan untuk melanjutkan tugas seperti biasanya meski sedang berada dalam situasi yang penuh tekanan. Berdasarkan survei awal yang dilakukan kepada empat *Teller* di dua kantor cabang utama Bank X kota Palembang, empat dari empat (100%) *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” Palembang

menampilkan sikap apabila dihadapkan dengan kesulitan dan hambatan dalam bekerja, mereka akan tetap berusaha bertahan dan ikut terlibat dengan kegiatan serta akan berusaha untuk menjalankan tugasnya sebaik mungkin, berusaha untuk dapat memuaskan nasabah serta mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Control adalah sikap individu untuk berusaha mencari solusi positif dan percaya bahwa dirinya mampu menghadapi perubahan dalam situasi yang stressful (Maddi & Khoshaba, 2005). Tiga dari empat (80%) *Teller* di dua kantor cabang Bank “X” Palembang menampilkan sikap ketika mereka mendapatkan komplain dari nasabah, mereka akan berusaha untuk memperbaiki kinerja mereka untuk dapat meningkatkan kepuasan nasabah, dengan menemukan berbagai solusi serta cara lain agar komplain nasabah dapat diatasi dengan lebih memahami kriteria nasabah dan berusaha bekerja secepat dan seteliti mungkin sehingga estimasi *time delivery* dalam melayani transaksi nasabah terpenuhi. Sedangkan satu dari empat (20%) *Teller* di dua kantor cabang Bank “X” Palembang tidak berupaya untuk mencari strategi dan solusi lain atau memperbaiki dirinya karena ia merasa tidak mampu untuk menangani banyaknya komplain nasabah serta tidak mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Challenge merupakan sikap individu saat dihadapkan pada situasi yang stressful, ia mencoba menantang kesulitan yang ada dan memandang situasi stressful sebagai sarana untuk mengembangkan dirinya. (Maddi dan Khoshaba, 2005). Dari hasil survei terdapat tiga dari empat (80%) *Teller* di dua kantor cabang Bank “X” Palembang menampilkan sikap apabila ketika *Teller* tidak dapat mencapai target perusahaan pada bulan tertentu sehingga mendapatkan

penilaian *performance level* (PL) yang dibawah satandart perusahaan, hal tersebut membuat mereka menjadi lebih bersemangat dan menjadikan hal tersebut tantangan untuk dapat dicapai bahkan melebihi target dari bulan sebelumnya dengan menggunakan cara-cara yang lebih baik lagi dari sebelumnya sampai mendapatkan penilaian PL yang mencapai standart perusahaan sehingga mereka bisa mengikuti tes jenjang karir. Sedangkan satu dari empat (20%) *Teller* di dua kantor cabang Bank “X” Palembang merasa jika tidak terlalu termotivasi untuk mendapatkan nilai PL yang selalu baik. *Teller* menganggap jika jobdesk serta tanggungjawab seorang *Teller* sudah terlalu sulit mereka capai, sehingga mereka hanya menjalankan jobdesk mereka dengan baik tanpa mengharapkan keikutsertaan dalam tes jenjang karir.

Selain *attitudes*, terdapat juga *skills* yang terdiri dari : *transformational coping*, dan *social support*. *Transformational coping* merupakan kemampuan *Teller* untuk mengubah situasi stressful menjadi situasi yang bermanfaat bagi dirinya. Empat dari empat (100%) *Teller* di dua kantor cabang Bank “X” Palembang menampilkan sikap yang positif ketika mereka gagal mencapai penilaian PL yang tinggi. Mereka pada awalnya akan mencoba menerima situasi tersebut kemudian mencari tahu apa yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam hal tersebut. Kemudian *Teller* akan melakukan beberapa usaha untuk dapat mengambil tindakan untuk dapat memperbaiki kinerja-kinerja yang belum maksimal mereka kerjakan, seperti dalam mencapai target marketing perusahaan. *Teller* akan berusaha menemukan solusi lain dengan cara memperdalam hubungan

mereka dengan nasabah, sehingga produk-produk marketing seperti asuransi berhasil mereka tawarkan kepada nasabah.

Social support merupakan kemampuan *Teller* untuk berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya untuk memperdalam dukungan sosial para *Teller* saling memberi dan menerima dukungan dan bantuan apabila mengalami hambatan dan kesulitan dalam menjalankan tugasnya (Maddi & Khoshaba, 2005). Empat dari empat (100%) *Teller* di dua kantor cabang Bank X menampilkan sikap saat salah satu *Teller* memiliki masalah, mereka akan saling mendukung dan memberikan kepercayaan bahwa rekan kerjanya tersebut mampu mengatasi masalahnya. Sebagai contohnya, sesama *Teller* akan memberikan saran berdasarkan dari pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki agar *Teller* tersebut dapat menyelesaikan masalahnya.

Berdasarkan pemaparan di atas, berdasarkan survei awal yang dilakukan dapat dilihat bahwa penghayatan para *Teller* di dua kantor cabang bank X di kota Palembang terhadap masing-masing aspek tersebut berbeda-beda, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui *resilience at work* pada *teller* di dua kantor cabang bank “X” di kota Palembang.

I.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini ingin mengetahui bagaimana *Resilience at Work* pada *Teller* di dua cabang bank “X” Palembang.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Memperoleh gambaran mengenai *Resilience at Work* pada *teller* di dua cabang bank “X” Palembang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Memperoleh gambaran mengenai derajat *Resilience at Work* pada *Teller* di dua cabang utama bank “X” Palembang yang ditinjau dari dua aspek, yaitu *attitudes (commitment, control, challenge)* dan *skills (transformational coping dan social support)* serta keterkaitannya dengan faktor-faktor yang memengaruhinya (*feedback : personal reflection, other people, dan results*).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi bagi ilmu psikologi Industri dan Organisasi secara khususnya mengenai *Resilience at Work* pada *Teller* di dua kantor cabang bank “X” Palembang.
- b. Memberikan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti mengenai *Resilience at Work* pada *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” Palembang.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi pada *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” di kota Palembang bahwa *resilience at work* yang mereka miliki diharapkan dapat membantu mereka untuk bertahan pada situasi yang menekan saat bekerja.
- b. Memberikan informasi pada atasan di dua kantor cabang utama Bank “X” di kota Palembang bahwa *resilience at work* dapat membantu mereka untuk mengatasi stress yang dihadapi dalam pencapaian target *service* perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Teller adalah petugas bank yang bertanggung jawab untuk menerima simpanan, mencairkan cek, dan memberikan jasa pelayanan perbankan lainnya kepada masyarakat yang pada umumnya bekerja di belakang *counter* dengan uraian tugas yang diberikan oleh bank dimana ia bekerja (Kamus *Online Bank Indonesia*). Pekerjaan seorang *Teller* diantaranya menerima setoran dari nasabah (baik tunai maupun non tunai) yang kemudian diposting di sistem komputer bank, melakukan pembayaran tunai kepada nasabah yang bertransaksi tunai di *counter* bank, menjadi gerbang awal pengamanan bank dalam mencegah peredaran uang dan warkat (cek/bilyet giro) palsu, serta menjual produk-produk perbankan, serta bertanggung jawab terhadap kesesuaian antara jumlah kas di sistem dengan kas di terminalnya.

Selain dari pekerjaan utama tersebut, seorang *Teller* memiliki tanggung jawab yang besar akan uang tunai dan transaksi perbankan yang ia proses sehingga tidak jarang seorang *Teller* menjadi orang pertama yang mendapatkan komplain dan teguran dari nasabah ataupun dari perusahaan bank dimana ia bekerja. Bahkan *Teller* harus mengganti uang perusahaan apabila terjadi selisih atau kesalahan perhitungan saat melakukan transaksi perbankan, pada waktu itu juga sesuai dengan jumlah uang yang selisih, dan sebaliknya apabila ada kelebihan uang dari perhitungan transaksi perbankan harus disetorkan kepada perusahaan. Hal ini tentunya akan membuat *Teller* berusaha keras untuk tetap selalu berkonsentrasi dan teliti dalam memproses setiap transaksi nasabah untuk dapat meminimalisir adanya komplain nasabah.

Teller bekerja untuk mencapai kepuasan nasabah dan mencapai target perusahaan. Target tersebut diantaranya adalah target transaksi dan servis pelayanan. Target transaksi tersebut berupa target dana simpanan yang berhasil dihimpun dari nasabah, kemudian target servis pelayanan berupa hasil peningkatan kualitas layanan yang diberikan *Teller* kepada nasabah mencapai target yang sudah ditetapkan oleh bank dalam jangka waktu satu tahun. Tidak hanya itu, ada target marketing yang harus mampu mereka capai, diantaranya adalah target penjualan produk yang berhasil mereka tawarkan kepada nasabah berupa kartu kredit, tabungan haji serta asuransi pendidikan dan kesehatan. Hal tersebut tentunya akan membuat *Teller* untuk berusaha meningkatkan kinerjanya dalam memproses transaksi nasabah, mereka berusaha untuk memanfaatkan waktu sebaik-baiknya agar proses transaksi berjalan sesuai dengan kesepakatan waktu

yang ditetapkan bank dalam melayani setiap nasabah. *Teller* juga berusaha untuk menjalin hubungan serta komunikasi yang baik terhadap nasabah sehingga produk-produk perbankan berhasil mereka tawarkan dan target perusahaan berhasil mereka capai

Dari semua kinerja yang dilakukan *Teller* tersebut, setiap tahunnya akan dinilai di dalam penilaian *Performance Level/PL*. *PL* inilah yang akan menentukan apakah *teller* tersebut mampu mencapai tujuan perusahaan atau tidak, juga sebagai penentuan kenaikan jenjang karir *Teller* selama bekerja. Apabila *Teller* mendapatkan nilai *PL* yang tinggi selama tiga tahun berturut-turut, maka *Teller* tersebut diwajibkan mengikuti tes *BO (back office)* dan *Officer* yang diadakan oleh pihak bank. Tes inilah yang menentukan apakah *Teller* tersebut mampu meningkatkan jenjang karirnya dan bekerja melebihi usia pensiun yang ditentukan bank atau justru pensiun di usia 36 tahun. *Teller* yang memiliki nilai *PL* yang tinggi namun tidak lulus dalam tes ini, mereka juga sudah harus mempersiapkan dirinya untuk mencari pekerjaan lain di luar bank tersebut pada saat usia 36 tahun. Hal ini tentu akan membuat *Teller* berusaha keras untuk bekerja sebaik mungkin dalam setiap jobdesknya, agar mendapatkan nilai *performance* yang terus meningkat, serta tujuan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah tercapai sehingga menyebabkan tenaga, pikiran dan waktu menjadi tidak efisien.

Dengan adanya penilaian *performance* dan situasi pekerjaan serta hambatan yang dialami pada saat melaksanakan tugas, hal ini menimbulkan situasi *stressful* bagi *Teller*. Mereka dituntut untuk tetap bekerja secara efektif dan

semaksimal mungkin agar dapat menepati target yang ditentukan oleh perusahaan setiap harinya. Kapasitas *Teller* untuk tetap bertahan dan berkembang walaupun dalam situasi yang *stressful* atau dibawah tekanan, disebut dengan *resilience at work* (Maddi & Khoshaba, 2005).

Resilience at work tersebut terbentuk dari *hardiness* (*ketabahan*) yang merupakan bagian dari *attitudes* dan *skills*. Individu yang dikatakan memiliki *resilience at work* akan terlihat dari *Attitudes* yang terdiri dari : *Commitment*, *control*, dan *challenge* (atau disebut juga dengan 3C). Selain *attitudes*, terdapat juga *skills* yang memengaruhi *resilience at work* yang terdiri dari : *transformational coping*, dan *social support*.

Ketika berada pada situasi yang menekan, *Teller* di dua kantor utama bank “X” kota Palembang akan mengolah aspek yang pertama pada *attitudes* yaitu *commitment*. *Commitment* adalah sikap dimana *Teller* tetap bertahan mengerahkan seluruh kemampuan terbaiknya untuk tetap melanjutkan untuk melakukan tugas seperti biasanya meski sedang berada dalam situasi yang penuh tekanan. *Teller* di dua kantor utama bank “X” kota Palembang yang memiliki *commitment* yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting, meskipun *Teller* tersebut dihadapkan dengan berbagai hambatan dan kesulitan yang ada, mereka akan lebih memusatkan perhatian dan upayanya dalam bekerja. Seperti berusaha untuk terus memberikan *service* terbaik kepada nasabah dengan meningkatkan kemampuannya dalam kecepatan dalam menghitung uang serta ketelitian dalam menginput dan memposting transaksi nasabah, sehingga meminimalisir kesalahan dalam memproses transaksi nasabah. *Teller* juga akan

bertahan saat mereka tidak mampu mencapai target dan berusaha lebih keras lagi pada hari berikutnya. Selain itu *Teller* juga akan melibatkan dirinya dengan orang-orang dan peristiwa yang ada disekitarnya meskipun *Teller* tersebut mengalami situasi *stressful*. Sedangkan *Teller* yang memiliki *commitment* rendah, dalam situasi *stressful*, *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang tidak mau memberikan perhatian dan upaya yang lebih dalam bekerja, *Teller* cenderung menghindar dan memilih untuk menarik diri dari lingkungan kerja ketika menghadapi situasi yang *stressful*.

Aspek kedua dari *attitude* dalam *resilience at work* yaitu *control*. *Control* merupakan sejauh mana usaha *Teller* di dua kantor utama bank “X” kota Palembang dalam mengarahkan tindakannya untuk mencari solusi yang positif terhadap pekerjaannya sehingga berguna meningkatkan hasil kinerjanya ketika menghadapi situasi stress. *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang harus memiliki kekuatan untuk mengontrol sikapnya. Mereka akan tetap mencoba berpikir positif terhadap pengeruh perubahan yang timbul di sekelilingnya. Dengan cara berpikir positif, *Teller* bukan dikendalikan oleh masalahnya melainkan mampu mengendalikan masalah yang sedang dihadapi. Ketika pengaruh tersebut timbul, *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang harus menemukan solusi terbaik untuk mengatasi masalah-masalah di dalam pekerjaannya.

Apabila *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki derajat *control* yang tinggi, Ketika mereka menghadapi nasabah dalam jumlah yang cukup banyak, mereka akan mengatur strategi kerja agar semua

nasabah dapat menerima pelayanan transaksi dengan maksimal, dengan berusaha untuk memastikan *time delivery* yang diterima oleh setiap nasabah sesuai dengan parameter waktu pelayanan, sehingga tidak terjadinya jumlah antrian yang panjang serta resiko komplain nasabah. Dengan begitu, target servis pelayanan tercapai dengan baik sehingga *Teller* mendapatkan penilaian PL yang tinggi. Apabila *Teller* yang memiliki derajat *control* yang rendah, mereka merasa pasif dan putus asa ketika berada dalam situasi yang menekan.

Aspek ketiga dari *attitude* dalam *resilience at work* adalah *challenge*. *Challenge* merupakan sikap *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang saat dihadapkan pada situasi *stressful*, *Teller* berusaha untuk mencoba menantang kesulitan yang ada dan memandang situasi *stressfull* sebagai sarana untuk mengembangkan dirinya. Selain itu, *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang juga akan lebih memilih untuk menghadapi situasi *stressful* bukan untuk menghindarinya, mencoba untuk memahami situasi tersebut dan mengatasinya. *Teller* juga akan lebih temotivasi untuk bekerja meskipun situasinya sulit dan belajar dari pengalaman untuk menjadi individu yang lebih baik.

Banyak sekali sumber stres yang dialami oleh *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang. Sebelum individu akan bekerja menjadi seorang *Teller*, mereka paham akan *jobdesk* yang diberikan bank sebagai tugas mereka sebagai *Teller*, dan mereka tau akan usia pensiun *Teller* yaitu pada usia 36 tahun. Apabila *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki derajat *challenge* yang tinggi, semua keadaan tersebut menjadi tantangan

tersendiri bagi mereka. Target perusahaan yang tinggi, pencapaian penilaian *performance/PL* yang sulit serta usia pensiun yang sangat muda menjadi mereka jadikan sebagai suatu motivasi untuk terus bekerja lebih giat. *Teller* akan terus belajar dari kesalahan, menjadikannya pengalaman dan menganggap teguran rekan kerja atau atasan sebagai sarana untuk belajar lebih baik lagi. *Teller* yang memiliki derajat *challenge* yang rendah akan memandang perubahan atau situasi *stressful* sebagai suatu kegagalan dirinya dalam bekerja, sehingga muncul perasaan ketakutan yang dapat menghambat dirinya dalam melakukan pekerjaan. *Teller* hanya akan meratapi nasibnya dan tidak melakukan apa-apa untuk memperbaiki keadaan.

Resilience at work pada *Teller* di dua kantor utama bank “X” kota Palembang tidak terlepas dari ketiga aspek *resilience at work* tersebut, yang membawa *Teller* pada suatu keterampilan yang dinamakan *skill* yang terdiri dari aspek *transformational coping* dan *social support*.

Skill pertama yaitu *transformational coping*. *Transformational coping* yaitu kemampuan *Teller* di dua kantor utama bank “X” kota Palembang untuk mengubah situasi *stressful* menjadi situasi yang menjadi manfaat bagi dirinya. Misalnya, saat *Teller* dalam keadaan *stressful* saat menghadapi masalah, *Teller* dapat melihat keadaan rekan kerja di sekelilingnya yang memiliki masalah seperti *Teller* tersebut, sehingga ia tidak menjadi orang satu-satunya yang memiliki masalah dalam bekerja. Dalam keadaan tersebut, maka stres yang dialami oleh *Teller* tersebut dapat berkurang.

Dalam *transformational coping*, apabila dalam lingkungan pekerjaannya *Teller* mengalami kesulitan yang menyebabkan situasi *stressful*, ia akan mencoba mengatasi kesulitan tersebut, dengan cara memperluas cara pandang dalam memandang situasi *stressful* yang terjadi, dengan mencoba menerima situasi tersebut. Ketika *Teller* mampu menerima situasi tersebut *Teller* akan berusaha untuk menganalisis permasalahan secara mendalam, mencoba untuk lebih memahami penyebab utama permasalahan. Sehingga membuat individu melakukan beberapa usaha untuk membuat rencana-rencana perbaikan, mencari solusi dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi situasi tersebut (Maddi & Khoshaba, 2005:89).

Apabila *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki derajat *transformational coping* yang tinggi, *Teller* mampu memperluas cara pandangnya terhadap masalah yang sedang dihadapi. Ketika *Teller* mendapatkan hasil penilaian *Performance Level* yang rendah, *Teller* akan mencari tahu terlebih dahulu mengapa hal tersebut terjadi. *Teller* akan mendapatkan umpan balik dengan mengevaluasi pemecahan masalah yang dilakukan oleh dirinya. Kinerja apa yang menghambat *Teller* dalam pencapaian nilai PL. Kemudian *Teller* mengambil sebuah tindakan untuk memecahkan masalah yang dialami dengan cara berusaha untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam bekerja agar mampu mencapai target perusahaan yang tinggi dan tidak mengulangi kesalahan yang *Teller* buat sebelumnya dalam bekerja. *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki derajat *transformational coping* yang rendah, mereka tidak mampu melihat keadaan rekan kerja di

sekelilingnya, memandang hanya dirinyalah yang mengalami permasalahan seperti ini. Sehingga situasi stres yang dialaminya menjadi bertambah, dan menjadi frustrasi dengan pekerjaannya karena tidak mampu untuk memahami situasi *stressful* yang merupakan penyebab utama permasalahan di lingkungan kerjanya

Skill yang kedua yaitu *social support*. *Social support* merupakan upaya *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang untuk berinteraksi dengan orang lain agar mendapatkan dukungan sosial. Langkah pertama yang diperlukan dalam *social support* ini adalah dukungan (*encouragement*) yang terdiri dari empati, simpati dan menunjukkan penerimaan. Empati merupakan kemampuan *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang untuk menempatkan diri pada posisi orang lain, secara perasaan maupun pikiran mengenai situasi yang sedang dihadapi. Simpati merupakan kemampuan *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain. Selanjutnya adalah dukungan (*encouragement*) yang menunjukkan penerimaan kepada orang lain dengan berkomunikasi penuh rasa percaya akan kemampuan orang lain bahwa dirinya dapat menyelesaikan masalahnya.

Langkah kedua dalam *social support* adalah memberikan bantuan (*assistance*). Bantuan terdiri dari tiga tahap yaitu membantu orang lain bangkit dari keterputukan akan masalah yang ada dengan membantunya menyelesaikan masalah ketika tekanan dan sesuatu yang tak terduga menghampirinya. Tahap kedua yaitu memberikan orang lain waktu untuk menenangkan dirinya dan

menghadapi permasalahan yang ada. Tahap terakhir yaitu memberikan pendapat atau saran kepada orang lain, jika cara tersebut merupakan cara yang efektif dilakukan untuk dapat membantu orang tersebut menerima situasi stressful serta tekanan yang terjadi. Apabila *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki *social support* yang tinggi, maka ia mampu untuk berelasi dengan orang lain, saling memberi bantuan dan dukungan tanpa mengharapkan apapun sehingga akan mengurangi persaingan antar sesama rekan kerja. Namun apabila *Teller* memiliki *resilience at work* yang rendah maka *Teller* akan membuat dirinya merasa pesimis, mudah menyerah (putus asa) dalam menghadapi situasi yang sulit dan menarik dirinya dari orang-orang yang ada disekitarnya.

Melalui proses dari kedua *skill* yang dimiliki *Teller*, *Teller* mendapatkan *feedback* mengenai usahanya yang memengaruhi *resilience at work* *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang. Sumber *feedback* yang pertama adalah *Personal Reflection* yaitu pengamatan yang individu lakukan dari tindakan dirinya sendiri. *Teller* membuat pertanyaan-pertanyaan mengenai dirinya sendiri, seperti apakah usaha *Teller* selama ini sudah benar-benar maksimal dalam mengerjakan seluruh jobdesknya atau kinerja yang selama ini *Teller* lakukan akan dinilai secara positif. Dengan melihat diri sendiri untuk bertahan dan berinteraksi secara konstruktif, maka *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang memiliki akan memperkuat sikap *commiment*, *control* dan *challenge*.

Sumber *feedback* yang kedua adalah *other people* yaitu pengamatan orang lain atas tindakan *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang. Mereka akan mengatakan kepada rekan kerjanya sebagai *Teller*, mengenai

penilaian kinerja yang telah *Teller* lakukan berupa pujian atau kritik serta saran. Ketika *Teller* menggunakan *skill* yang benar untuk mengatasi masalah dan berinteraksi dengan orang lain, orang lain tersebut akan mencatat perubahan dalam dirinya dan mengomunikasikan apa yang mereka lihat kepada *Teller*. Ungkapan mereka akan memotivasi *Teller* untuk mengatasi masalah secara konstruktif, memperkuat pembelajaran dan memperdalam hubungan dengan orang lain. Tipe dari *feedback* ini akan memperdalam sikap dari *commitment*, *control* dan *challenge Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang.

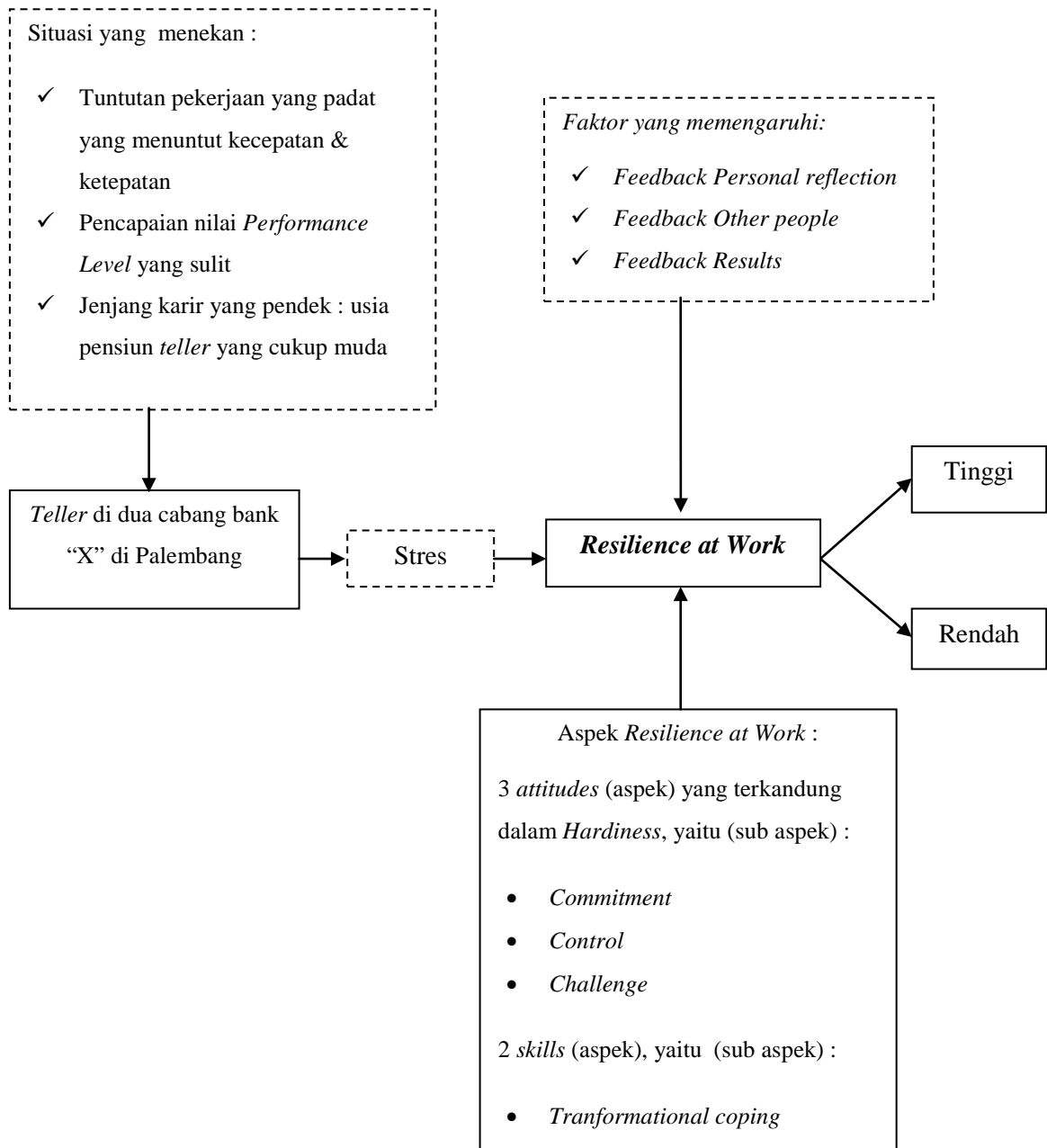
Sumber ketiga dari *feedback* adalah *result*, yaitu dampak aktual yang dimiliki *teller* atas tindakan *teller* pada target kejadian dan/atau orang. *Teller* akan menilai hasil dari pekerjaannya selama ini, apakah mereka sudah cukup puas dengan hasil yang telah mereka capai. Jika *Teller* merasa jika selama ini ia bekerja belum maksimal dan kurang memuaskan untuk dirinya, mereka akan bertindak untuk meraih tujuan tersebut. *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang mampu mengatasi ketidapahamannya untuk mendapatkan hasil yang baik. Hal ini akan memperdalam sikap dari *commitment*, *control* dan *challenge teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang.

Seberapa besar kemampuan *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang dalam berkomitmen, memiliki kontrol dan menghadapi tantangan akan menentukan tinggi rendahnya *resilience at work* yang dimiliki *Teller*. *Teller* yang memiliki *resilience at work* yang tinggi akan menjalankan tugasnya dengan profesional dan lebih antusias meskipun beban tugas yang harus dilakukan lebih banyak dan menganggap segala kesulitan sebagai suatu tantangan tersendiri dan

proses pengembangan diri untuk meningkatkan kinerja. *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang juga diharapkan dapat memperbaiki keadaan yang membuat dirinya merasa kesulitan, dapat mengendalikan berbagai tugas-tugas, memiliki optimisme dan harapan akan masa depan yang lebih baik. Dengan demikian *Teller* dapat bertahan dan berkembang dengan situasi yang menekan di tempat kerjanya.

Sebaliknya, *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang dengan *resilience at work* yang rendah adalah *Teller* yang tidak dapat bertahan menghadapi kesulitan yang terjadi dan bahkan terputuk dalam situasi yang menekan, menganggap kesulitan atau hambatan sebagai suatu ancaman yang membebani dirinya. *Teller* tidak berusaha mencari solusi alternatif sebagai jalan keluar atau mudah menyerah dari situasi yang menekan yang dialaminya. *Teller* di dua kantor cabang utama bank “X” kota Palembang dengan *resilience at work* yang rendah tidak akan memiliki motivasi dalam bekerja, selain itu *Teller* akan menunjukkan kinerja yang kurang baik, seperti bekerja seadanya, tidak menuntaskan pekerjaan, banyak mengeluh bahkan mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat dibuat skema sebagai berikut:



1.5 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi Penelitian

1. *Teller* di Dua Kantor Cabang Bank "X" Palembang menghayati tuntutan pekerjaan yang banyak dengan resiko kerja yang tinggi, maka dibutuhkan *resilience at work* untuk dapat bertahan dan berkembang dalam situasi stres.
2. *Teller* di Dua Kantor Cabang Bank "X" Palembang mempunyai *resilience at work* dengan derajat yang berbeda-beda. *Resilience at work* pada *Teller* di Dua Kantor Cabang Bank "X" Palembang terdiri dari *attitudes*, yaitu *commitment, control, challenge*, serta *skills* yaitu *transformational coping* dan *social support*.
3. *Teller* di Dua Kantor Cabang Bank "X" Palembang dengan derajat *attitudes (commitment, control, challenge)* dan *skills (transformational coping dan social support)* yang tinggi akan menghasilkan derajat *resilience at work* yang tinggi.
4. Faktor-faktor yang memengaruhi *resilience at work* pada *Teller* di Dua Kantor Cabang Bank "X" Palembang adalah *feedback* dari *personal reflection, other people*, dan *result*.