

# **PENYESUAIAN SKALA PENILAIAN BEHAVIORAL OBSERVATION BERDASARKAN PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR (SOP) PADA KARYAWAN TELLER BANK SWASTA DI SURABAYA**

**Sihar Tigor Benjamin Tambunan**  
Sekolah Tinggi Teknik Surabaya

## **ABSTRAK**

Pekerjaan seorang teller tergolong sebagai pekerjaan non-produksi. Karena itu penilaian hasil kerja pada teller tidak dapat didasarkan pada hasil-hasil yang bersifat kuantitatif. Penilaian kinerja berbasis perilaku seperti BOS dalam menilai kinerja seorang teller akan jauh lebih efektif dan adil karena terfokus pada perilaku-perilaku penting dalam aktifitas keseharian (daily critical incidents) seorang teller.

Dari sisi instrumentasi, prosedur penerapan BOS pada sistem perbankan menjadi sedikit lebih sederhana dibandingkan jenis-jenis perusahaan lain karena bank adalah perusahaan yang sangat birokratis. Artinya, sebenarnya perilaku-perilaku penting seorang teller adalah perilaku-perilaku terstandarisasi (sudah tercantum dalam SOP harian), dan hampir tidak mungkin dapat dimodifikasi untuk menjadi lebih baik oleh seorang teller (better performance). Masalahnya, dalam penilaian kinerja seringkali sebuah perusahaan memerlukan hasil penilaian yang cukup tajam dan lugas terhadap hasil kerja karyawan terutama jika penilaian kinerja berkaitan dengan pelatihan, promosi, dan pemberian bonus. Untuk memenuhi tujuan perusahaan ini, dua buah teknik modifikasi skala penilaian, berupa pemaksaan skala (forced scales) dan penghilangan skala (scales elimination), keduanya disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan perbankan, telah diterapkan pada lembar SOP.

Analisis lanjutan berupa analisis statistik sederhana terhadap hasil BOS juga menunjukkan bahwa BOS dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja departemental, dalam hal departemen in front office (teller group), terutama melalui penggambaran nilai rata-rata perilaku teller ke dalam kurva radar

**Kata kunci:** PA, BOS, SOP, teller, kejadian kritis.

## **ABSTRACT**

*In a bank, teller job is classified as a non-production job. Therefore, the teller performance couldn't be based on quantitative outputs of their activities. Behavioral based performance appraisal, such as BOS, is more effective and fair for this job title. This performance appraisal instrument will focus on daily critical incidents of a teller.*

*In instrumentation perspective views, BOS implementation procedures will be applicable on a bank than other industry due to its bureaucracy characteristics. In other words, at a bank, critical behavior of a teller has been standardized and developed as Standard Operating Procedures and can't be modified individually by tellers as an above standard performance. In practice, usually a company including bank requires a sharp and absolute result of appraisal according to some PA objectives such as training, promotion, bonuses, benefits, etc. According to these objectives, two types of validation scale modification methods have been added. There are forced scales and scales elimination methods, both are conformed to banking characteristics and SOP.*

*Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra 129  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>*

*Advanced analysis on BOS result using simple statistical analysis has shown that BOS is effective for departemental performance evaluation, Front Office Department, in this case. A department performance description using radar curve is recommended for better analysis.*

**Keywords:** PA, BOS, SOP, teller, critical incidents.

## 1. PENDAHULUAN

Pada umumnya, hampir seluruh jenis pekerjaan di sebuah bank dapat digolongkan sebagai pekerjaan non produksi dengan penekanan pada aktifitas pencatatan/administrasi (Woelfel, 1994). Sebut saja beberapa diantaranya seperti bagian *customer service*, *teller* (kasir), *back officer*, karyawan *Electronic Data Processing (EDP)*, staf *marketing*, bagian *purchasing*, dan *Personnel Administration* dan *Human Resources Development*.

Karena tergolong sebagai pekerjaan non-produksi, maka penilaian terhadap baik tidaknya hasil kerja seorang pekerja bank didasarkan pada hasil-hasil kerja yang terkuantifikasi menjadi sangat sulit dilakukan bagi para penilai (*rater*) dan akan dirasakan kurang adil (*unfair*) bagi pekerja yang dinilai (Carrel et al, 1992; Flippo, 1984). Misalnya, baik tidaknya seorang *customer service* tidak dapat dinilai dari banyak tidaknya jumlah nasabah baru yang melakukan registrasi rekening baru atau menutup rekening pada satu bulan transaksi, apalagi jika penilaian dilakukan secara serentak pada cabang-cabang yang dikenal dengan cabang “basah” dan cabang “kering”. Ketidakadilan juga akan mudah sekali nampak pada penentuan kriteria kinerja seorang staf *marketing*. Contohnya, akan sangat tidak adil untuk menganggap seorang staf *marketing* A bekerja lebih baik daripada staf *marketing* B karena mendapat seorang nasabah dengan jumlah nominal simpanan berjangka (*time deposits*) sebesar satu milyar rupiah, sementara itu staf *marketing* B berhasil mendapatkan lima orang nasabah dengan total nominal untuk jenis transaksi yang sama hanya sebesar lima ratus juta. Mengapa demikian? Karena apabila dilihat dari kaca mata pengembangan bisnis, sebagai *retail banking*, hasil kerja B sebenarnya lebih aman (*risk minimization*) daripada A terutama pada saat terjadi aksi-aksi penarikan uang oleh nasabah. Dan sudah barang tentu ketidakrelevanan penggunaan instrumen-instrumen *production-job based Performance Appraisal (PA)* juga akan nampak jika diterapkan pada posisi pekerjaan *teller* di bank. Memang, sebagai *gate-keeper* bisnis harian antara nasabah dan bank, hampir semua bentuk tugas (*tasks*) dari seorang *teller* berkaitan dengan dengan angka, seperti penyimpanan dan penarikan uang dalam bentuk tabungan, pemindahbukuan, pengiriman uang, penghitungan, dan antrian nasabah (Woelfel, 1994). Namun sama dengan kasus pada staf *marketing*, akan menjadi sangat tidak adil jika membandingkan kecepatan kerja dua orang *teller* saat sama-sama menghadapi seorang nasabah bahkan dengan nominal transaksi yang sama sekalipun. Kecepatan layanan sangat dipengaruhi oleh banyak hal, seperti keaslian, kualitas, dan keragaman satuan uang yang disetorkan oleh nasabah, kelengkapan dan kebenaran informasi dalam form-form transaksi seperti tanggal, nominal angka dan huruf, tanda tangan, bukti-bukti penunjang legalitas seperti buku tabungan, kartu ATM, KTP, dan sebagainya. Dengan kata lain, kecepatan transaksi sebenarnya juga sangat bergantung pada nasabah. Jelas sekali sangat tidak adil, jika pihak manajemen bank “membebaskan” keterlambatan yang dilakukan oleh para nasabah sebagai nilai pereduksi kinerja seorang *teller*.

Sebagai bagian dari sistem pengorganisasian bisnis yang sangat birokrat, ukuran kinerja seorang *teller* lebih ditekankan pada kepatuhan *teller* terhadap pelaksanaan prosedur operasional standar (SOP) yang mengedepankan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) (Woelfel, 1994). Dalam prakteknya, inkonsistensi (dari *teller*) dan toleransi-toleransi tertentu saat transaksi perbankan terkadang masih terjadi.

## 2. BEHAVIORAL OBSERVATION SCALES

Latar belakang rasionalisasi *Behavioral Observation Scale* (BOS) adalah sebagai berikut: 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 et al, 1992; Cascio, 1992; Flippo, 1984)

Kejadian-kejadian kritis tersebut harus disusun sedemikian rupa, sehingga setiap kejadian kritis mempunyai korelasi kuat terhadap kinerja. Makin tinggi frekuensi kejadian-kejadian kritis dengan kontribusi positif dilakukan oleh seorang tenaga kerja, maka kinerja tenaga tersebut akan makin tinggi.

Prosedur umum pelaksanaan BOS adalah sebagai berikut: (1) Pemilihan kejadian-kejadian kritis (*critical incident*), (2) Penentuan skala acuan penilaian, (3) Penilaian pekerja, (4) Penilaian departemental, dan (5) Penyusunan Program Perbaikan Kinerja.

Secara teoritis, kejadian-kejadian kritis yang akan dinilai sebenarnya diharapkan memiliki kesetaraan penilaian walaupun skala acuan frekuensi kejadian yang dikaitkan berbeda seperti pada contoh kejadian kritis 1 dan 2 di bawah.

Contoh:

Kejadian kritis 1.

Deskripsi kejadian: Mengangkat telepon setelah nada panggil terdengar lebih dari 2 kali

1	2	3	4	5
Selalu	Sering	Cukup sering	Jarang	Tidak pernah

Skala acuan frekuensi kejadian:

1. bila  $> 9$  kali per bulan
2. bila 9 kali per bulan  $\geq$  kejadian  $> 6$  kali per bulan
3. bila 6 kali per bulan  $\geq$  kejadian  $> 3$  kali per bulan
4. bila 3 kali per bulan  $\geq$  kejadian  $> 1$  kali per bulan
5. bila 1 kali per bulan  $\geq$  kejadian

Kejadian kritis 2.

Deskripsi kejadian: Terlambat datang ( $< 5$  menit) pada rapat mingguan

1	2	3	4	5
Selalu	Sering	Cukup sering	Jarang	Tidak pernah

Skala acuan frekuensi kejadian:

1. bila  $> 12$  kali per tahun
2. bila 12 kali per tahun  $\geq$  kejadian  $> 8$  kali per tahun
3. bila 8 kali per tahun  $\geq$  kejadian  $> 4$  kali per tahun
4. bila 4 kali per tahun  $\geq$  kejadian  $> 1$  kali per tahun

5. bila 1 kali per tahun  $\geq$  kejadian

Namun, dalam situasi praktis tidak jarang ada kejadian-kejadian penting yang kekritisannya sangat tinggi sehingga sebuah perusahaan harus menetapkan kejadian tersebut sebagai bagian dari prosedur operasional standar (SOP). Dalam situasi seperti ini, memberikan rentang nilai generik (1, 2, 3, 4, dan 5) dan bersebelahan (3, 4, dan 5) menjadi sangat riskan. Pengoperasian model biner (0 dan 1) ke dalam rentang penilaian (menjadi 1 dan 5 saja, 2,3, dan 4 dihilangkan), jauh lebih obyektif, terutama jika sudah menyangkut masalah resiko akibat pelanggaran SOP.

**3. PERANCANGAN BOS PADA AKTIFITAS *TELLER* DI BANK**

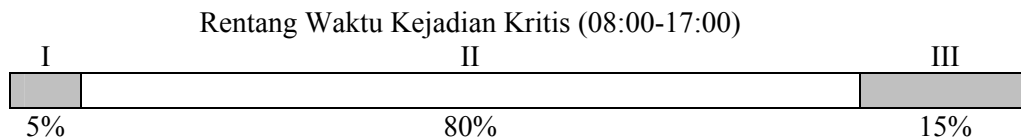
Aktifitas-aktifitas *teller* yang hendak dijadikan sebagai kejadian-kejadian penting dalam BOS adalah aktifitas-aktifitas rutin/harian yang tercantum pada SOP yang telah diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok rentang waktu kejadian (*incident time frame*), yaitu:

- I. Kejadian-kejadian sebelum proses kerja di pagi hari/tahap persiapan kerja (*Beginning of day*). Rentang waktu untuk kelompok ini adalah pukul 08:00-08:30 (30 menit).
- II. Kejadian-kejadian saat proses kerja di pagi hingga sore hari (*On the job groups*). Rentang waktu untuk kelompok ini adalah pukul 08:30-16:00 (6,5 jam, tidak termasuk 1 jam istirahat)
- III. Kejadian-kejadian menjelang penyelesaian aktifitas harian di sore hari (*end of day*). Rentang waktu untuk kelompok ini adalah pukul 16:00-17:00 (1 jam)

Catatan: Jumlah rentang waktu pengamatan kelompok I dan kelompok III kurang lebih 20% dari total waktu kerja/hari, yaitu 1, 5 jam dari 8 jam kerja/ hari dan 80% (kurang lebih 6, 5 jam) untuk kelompok II.

Dibandingkan kelompok I, pengalokasian waktu lebih banyak pada kelompok III didasarkan pada dua hal, yaitu:

- a. Kompleksitas penyelesaian kejadian kelompok III sangat tergantung pada kompleksitas kejadian-kejadian kelompok II
- b. Tidak ada variasi kompleksitas untuk setiap aktifitas di kelompok kejadian I di keesokan hari, selama kejadian-kejadian di kelompok II terselesaikan.



Selain sebagai rentang waktu observatorial PA bagi para *rater*, pembagian waktu tersebut sekaligus dijadikan sebagai dasar penentuan komposisi bobot penilaian jumlah kejadian kritis yang harus ada pada setiap kelompok. Pada studi kasus ini, pembebanan kelompok kejadian kritis terbesar/*major* (80%, 16 pertanyaan) diberikan pada rentang waktu 08:30-16:00, sementara itu kejadian kritis *minor* (20%) dipecah ke dalam dua daerah waktu kecil, yaitu pada tahap persiapan (5%, 1 pertanyaan) dan penyelesaian kerja (10%, 3 pertanyaan).

Sesuai dengan topik bahasan pada tulisan ini, penerapan BOS pada *teller* di sebuah bank di Surabaya ini, diawali dengan penyusunan kejadian kritis (*critical incidents*) yang didasarkan pada SOP sebagai berikut:

Kelompok kejadian kritis I:

Rentang waktu observasi : 08:00-08:30

Kejadian kritis : 1 kejadian

Nilai total : minimal 1, maksimal 5

Pertanyaan:

- 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)

Skala penilaian:

1	3	5
Selalu ada yang terlupa	Kadang-kadang ada yang terlupakan	Selalu disiapkan dengan baik

Kelompok kejadian kritis II:

Rentang waktu observasi : 08:30-16:00

Kejadian kritis : 16 kejadian

Nilai total : minimal 16, maksimal 80.

Pertanyaan:

- Mengisi log-book pengambilan uang dari brankas utama (hanya ada 1 dan 5)

1	5
Pernah tidak melakukan pengisian	Selalu melakukan pengisian

- Memasang papan nama di atas meja kerja dan pin-ID pada baju kerja

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

- Mengucapkan salam perusahaan sebelum transaksi (selamat pagi/siang/sore, Bapak/Ibu/Mas/Mbak) dan sesudah transaksi (terima kasih)

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

- Memeriksa kelengkapan dan kebenaran data pada form transaksi (tanggal, jenis transaksi, nominal angka dan huruf, tanda tangan nasabah).

1	5
Pernah tidak memeriksa	Selalu memeriksa dengan baik

- Memeriksa jumlah uang di atas meja dan di depan nasabah (transaksi setoran)

1	5
Pernah tidak melakukan	Selalu melakukan

7. Memberitahu nasabah bahwa uang akan dihitung dengan menggunakan mesin penghitung uang dan meminta nasabah melihat secara langsung (transaksi setoran dan penarikan)

1	5
Pernah tidak melakukan	Selalu melakukan

8. Lupa Membubuhkan paraf/tanda tangan/dan stempel pengesahan/validasi (*negative behavior*), 5 hanya kalau tidak pernah lupa.

1	3	5
Selalu ada yang terlupa	Pernah lupa	Tidak pernah lupa

9. Meminta kelengkapan transaksi penarikan tunai (KTP/Kartu ATM/Buku Transaksi)

1	5
Pernah tidak meminta	Selalu meminta

10. Meminta nasabah untuk menunggu sejenak saat dilakukan verifikasi penarikan tunai (nominal transaksi > Rp 2.000.000)

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

11. Mengucapkan salam perusahaan sesudah transaksi selesai (terima kasih)

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

12. Meninggalkan ruang *teller* dalam keadaan kosong saat tiba giliran bertugas (pada jam istirahat)

1	5
Pernah melakukan	Tidak pernah melakukan

13. Lupa meletakkan papan "tutup/closed" pada saat pergantian tugas/meja sedang tidak difungsikan

1	3	5
Selalu lupa	Pernah lupa	Tidak pernah lupa

14. Meminta nasabah untuk berada dalam jalur antrian dengan ramah (tidak ramah sama artinya dengan "tidak sopan!")

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

15. *Log-off* dari komputer saat sedang tidak aktif

1	5
Pernah melakukan	Tidak pernah melakukan

16. Membuat laporan transaksi harian untuk tiap-tiap jenis transaksi dengan teliti dan cepat (jarang melakukan perulangan pekerjaan)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu
--------------	--------	--------------	--------	--------

## 17. Mengisi log-book penyimpanan uang ke brankas utama

1	5
Pernah tidak melakukan	Selalu melakukan

Kelompok kejadian kritis III:

Rentang waktu observasi : 16:00-17:00

Kejadian kritis : 3 kejadian

Nilai total : minimal 3, maksimal 15

Pertanyaan:

18. *Log-off* dari komputer pada akhir hari kerja

1	5
Pernah tidak melakukan	Selalu melakukan

## 19. Menon-aktif kan seluruh peralatan listrik (komputer, mesin validasi, mesin penghitung uang)

1	5
Pernah tidak melakukan	Selalu melakukan

## 20. Menyimpan peralatan (stempel, papan nama) dan merapikan meja kerja (form transaksi)

1	2	3	4	5
Tidak pernah	Jarang	Cukup sering	Sering	Selalu

#### 4. ANALISIS AKTIFITAS DAN MODIFIKASI SKALA BOS

Disesuaikan dengan kemiripan yang sangat dekat antara karakteristik kejadian kritis pada bab terdahulu dengan SOP *teller*, toleransi penilaian sangat ketat (1 dan 5 saja) diberikan pada kejadian-kejadian beresiko tinggi. Pada saat proses perancangan SOP *teller* dilakukan oleh bank ini, sudah diperhitungkan bahwa ketidaksempurnaan pelaksanaan kejadian-kejadian kritis ini dapat menimbulkan kerugian finansial baik bagi nasabah dan bank akibat pemalsuan/penipuan/kesalahan nominal transaksi.

Kejadian-kejadian yang dimaksud pada golongan ini adalah:

- Kelompok kejadian II: Delapan dari enambelas kejadian (50%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko tinggi, yaitu kejadian 2, 5, 6, 7, 9, 12, 15, 17.
- Kelompok kejadian III : Dua dari tiga kejadian (66,7%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko tinggi, yaitu kejadian 18, 19.

Sementara itu, toleransi penilaian yang lebih ringan/menengah (1, 3, dan 5) diberikan pada kejadian-kejadian yang masuk pada kategori memperlambat pekerjaan, yaitu:

- Kelompok kejadian I: Satu kejadian (100%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko menengah.

- Kelompok kejadian II: Dua dari enambelas kejadian (12,5%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko menengah, yaitu kejadian 8, 13.

Dan terakhir, toleransi normal (1-5) diberikan pada kejadian-kejadian yang kesempurnaannya sangat bergantung pada proses pembelajaran individual terhadap budaya organisasi yang hendak dikembangkan oleh bank ini. Dalam SOP, resiko kerugian materiil secara langsung (dan dalam jangka pendek) hampir tidak ada bagi perusahaan.

Dari sisi *rater*, *bias* yang mungkin muncul akibat penggunaan skala normal ini memang agak sulit dihindari.

Kejadian yang masuk pada kelompok toleransi terakhir ini adalah:

- Kelompok kejadian II: Enam dari enambelas kejadian (37,5%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko kecil, yaitu kejadian 3, 4, 10, 11, 14, 16.
- Kelompok kejadian II: Satu dari tiga kejadian (33,3%) pada kelompok kejadian ini adalah kejadian beresiko kecil, yaitu kejadian 20.

### 5. HASIL PELAKSANAAN BOS

Dari pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan BOS dengan modifikasi skala pada kejadian-kejadian kritis beresiko tinggi dan menengah pada 10 orang *teller* di salah satu bank swasta di Surabaya (cabang Surabaya I dan Surabaya II) didapatkan hasil seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Penilaian BOS pada *Teller***

ID	Kejadian Kritis			Total
	I	II	III	
001	1	2	3	3
	5	5	5	
002	3			4
003	3	1	5	
004	3			1
005	3			3
006	3			
007	3	5	5	3
008	5	5	5	
009	5			3
010	3	1	4	



Dari Tabel 1 di atas diperoleh rata-rata kinerja individual sebesar 74.2, dengan komposisi nilai tertinggi (97) oleh *teller* dengan ID 009 dan nilai terendah (56) dicapai oleh *teller* dengan ID 003.

Sementara itu, kinerja rata-rata 10 orang *teller* untuk untuk tiap kejadian kritis diberikan pada Tabel 2, 3, dan 4.

**Tabel 2. Kinerja rata-rata untuk Kelompok Kejadian I**

	I
	1
Avrg	3,1

Untuk mendapatkan analisa kinerja individual dan departemental lebih tajam, dapat dilakukan uji korelasi antar kejadian kritis beresiko tinggi pada Tabel 1 dan 3.

**Tabel 3. Kinerja rata-rata untuk Kelompok Kejadian II**

	II															
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Avrg	3,0	4,6	3,2	3,0	4,2	3,4	4,4	3,4	2,8	3,7	4,2	4,0	3,0	3,8	3,5	4,2

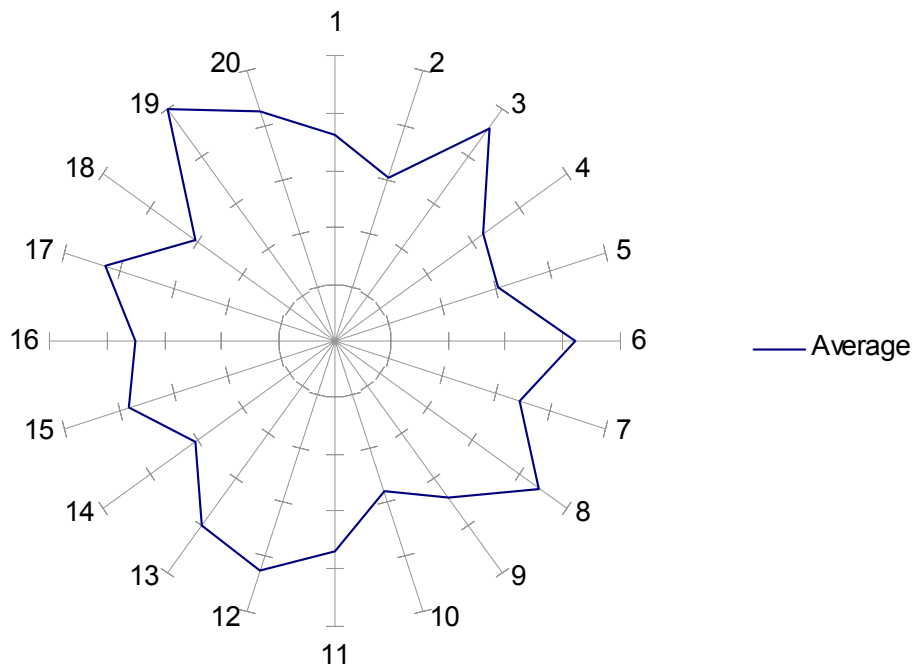
**Tabel 4. Kinerja rata-rata untuk Kelompok Kejadian III**

	III		
	18	19	20
Avrg	3	5	4,2

Dari hasil evaluasi terhadap nilai-nilai pada Tabel 1, 2, 3, dan 4 di atas, jelas sekali akan terjadi hasil yang berbeda berbeda jika resiko yang dijadikan landasan penyusunan SOP tidak diperhitungkan saat penyusunan skala kejadian kritis.

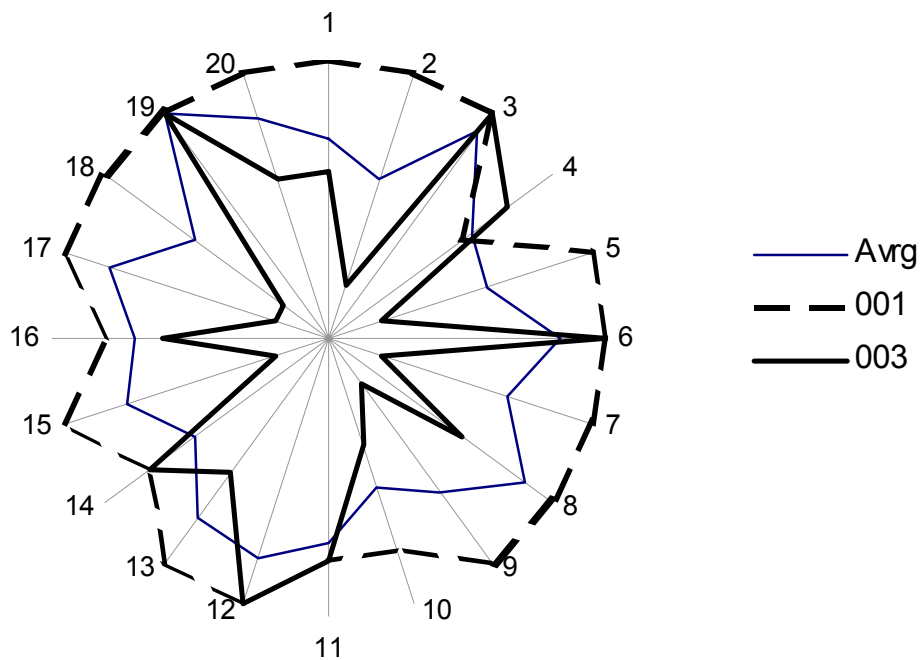
## 6. KURVA RADAR

Secara visual, penggunaan kurva radar akan sangat membantu *evaluator* untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian kritis mana yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan dalam hal ini bank dan pekerja dalam hal ini *teller*, baik secara departemental (Gambar 1) maupun individual (Gambar 2). Misalnya, kejadian kritis 2, 5, 10, 14, dan 18 adalah kejadian-kejadian kritis yang harus mendapatkan penanganan dan pengkajian manajerial lebih mendalam, termasuk pada SOP.



**Gambar 1. Kurva Radar Nilai Rerata Kinerja Teller**

Sementara itu dari kurva radar di bawah (Gambar 2), dengan mudah terlihat perbedaan karakter kinerja antara pekerja dengan nilai tertinggi (001) , nilai rata-rata, dan pekerja dengan nilai terendah (003).



Gambar 2. Perbandingan Kinerja Karyawan 001, 003, dan Nilai Rerata

## 7. KESIMPULAN

Ada beberapa hal menarik yang dapat disimpulkan dari penerapan sistem penilaian kinerja BOS pada teller di bank, yaitu:

1. Proses identifikasi kejadian-kejadian kritis (*critical incident*) dapat ditelusuri langsung pada *Standard Operating Procedure teller* tanpa harus menerapkan *Critical Incident Technique/CIT* (teknik prosedural yang umum digunakan oleh perancang BOS untuk mencari kejadian kritis).
2. Untuk menghindari “toleransi”/subyektifitas berlebihan dari rater dan menjaga konsistensi pelaksanaan SOP, pemaksaan dan pengeliminasian skala penilaian merupakan salah satu cara yang cukup efektif untuk mendapatkan nilai kinerja *teller* secara adil.
3. Selain sebagai indikator kinerja individual, kurva radar pada BOS, dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dan perencanaan perbaikan kinerja *teller*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Woefel, C. J., 1994. *Encyclopedia of Banking & Finance*, Probus Publishing Company  
Toppan Company (s) PTE LTD.
- Carrell, M. R., F. E. Kuzmits, N. F. Elbert, 1992. *Personnel/Human Resources  
Management*, 4 Ed., Maxwell Macmillan International Editions.
- Cascio, W. F., 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife,  
profit*, McGraw Hill, 3 Ed.
- Flippo, E. B., 1984. *Personnel Management*, McGraw-Hill, 6 Ed.