

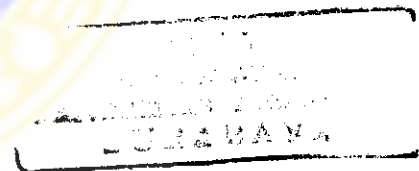
**“ANALISIS ASPEK PERILAKU PADA EVALUASI KINERJA
MANAJER DENGAN MENGGUNAKAN INFORMASI
AKUNTANSI”
(STUDI KASUS PADA BANK X)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



A 316/05
Per
a



DIAJUKAN OLEH

ANITA HENY PERMANA
No. Pokok : 040117112

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

ES


SKRIPSI

**ANALISIS ASPEK PERILAKU PADA EVALUASI KINERJA MANAJER
DENGAN MENGGUNAKAN INFORMASI AKUNTANSI
(STUDI KASUS PADA BANK X)**

**DIAJUKAN OLEH
ANITA HENY PERMANA
NIM : 040117112**

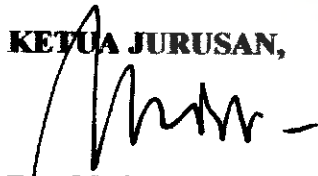
TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Drs. Bambang Suhardito, MSI., Ak.

TANGGAL 25/8/2005

KETUA JURUSAN,


Drs. M. Suyunus, MAFIS.Ak.

TANGGAL 30-8-05

Kata Pengantar

Puji Syukur kepada Allah Bapa di Surga, skripsi saya yang berjudul “Analisis Aspek Perilaku Pada Evaluasi Kinerja Manajer Dengan Menggunakan Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada Bank X)” ini telah selesai. . Tuhan Yesus yang telah menuntun saya sampai saat ini, Tuhan Yesus yang memberi saya petunjuk mengenai topik skripsi saya, membukakan saya jalan sehingga saya bisa melakukan penelitian di Bank X dan campur tangan Tuhan menyertai usaha saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Saya tahu bahwa saya tidak sendiri dalam menjalani semua ini, Tuhan Yesus selalu mengiringi langkah saya, dan kasih Tuhan hadir dalam semua orang yang terkasih yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Saya ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Drs. M. Suyunus, MAFIS. Ak. selaku ketua jurusan akuntansi. Terimakasih atas segala cinta kasih yang telah bapak berikan dalam wujud pengajaran, bimbingan, nasehat selama saya menjalani kuliah. Tuhan memberkati selalu.
2. Drs. Bambang Suharito, MSi., Ak. sebagai dosen pembimbing saya. Terimakasih atas segala arahan dan bimbingan yang telah bapak berikan. Terimakasih juga atas segala dorongan yang telah bapak berikan selama saya menyelesaikan skripsi ini. Semoga Tuhan memberkati selalu.

3. Bernardus Bambang Sutiyo dan Bernadeth Rini Suharsini, orangtua saya. Terimakasih atas segala cinta kasih yang telah bapak ibu curahkan sampai detik ini. Saya percaya bahwa cinta bapak ibu tidak akan pernah habis untuk saya. Terimakasih juga atas segala dukungan yang telah bapak ibu berikan selama proses menyelesaikan skripsi ini. Tuhan memberkati selalu.
4. H.Suhardji dan Hj.Nuniek, Pakde dan Bude saya. Terimakasih atas segala doa, perhatian dan cinta yang telah pakde bude berikan. Pakde, bude, kapan makan kepiting lagi??? Nita ikut ya...Moga Tuhan Memberkati selalu.
5. Dik Tia, Dik Rista, adik sepupu saya. Makasi ya dik atas segala perhatian untuk mbak nita... *God Bless U.*
6. G8 (Widhi Anggraeni, Indriana Pratiwi, Dianti Citra Agustin, Rastina Nurhidayani, Nurul Dini Andarini, Krisna Yunika Mahardani dan Maria Angela Yuvita) sebagai sahabat dan saudara saya. *Thank You so much.....*
Hope Our sisterhood last forever... God Bless Us.... (^_^)
7. Teman-teman Akuntansi 2001 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu...terimakasih ya !!!! untuk novris...terimakasih atas bantuannya cari jurnal. *God Bless U all....*
8. Teman-teman, adik dan kakak angkatan SKK, yuphi, rininta, beno, endy, sigit, marisa, magda, andi, m'danang, m'danu, m'agus, m'andi, michael, dita, dan semuanya, *thank u* atas kerjasama, kebersamaan, dan persaudaraan qta selama di SKK. Hidup SKK FE UNAIR!!!

9. M[^]Y, seorang yang “ter-terkasih”. Terimakasih atas segala doa, dukungan, kasih, perhatian, dan waktu yang telah diberikan sampai detik ini, terlebih atas segala pengertian dan kesabaran yang diberikan pada saat saya dalam proses menyelesaikan skripsi ini. *U probably don't even realize how often u are “a help” to me... .. but God know, I tell Him every time and I pray, God Loves U so do I.*
10. M'anom, M'Sur, M'Ius, M'Bambang, sahabat saya. Untuk M'anom, terimakasih banyak atas segala ketulusan dan kebaikan hati yang telah m'anom tunjukkan, juga atas segala dukungan dan semangat yang diberikan selama saya dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Saya telah banyak “berhutang budi” dan Tuhan Yesus yang akan membalas segala kebaikan yang m'anom berikan. Untuk M'sur, terimakasih karena telah menjadi sahabat dan teman curhat yang setia...nita yakin m'sur bisa menjaga segala keluh kesah dan rahasia yang nita ceritakan...*thanx a lot bro...!!!!* Untuk M'Ius yang telah banyak memberi masukan dan nasehat, *thank you...moga langgeng selalu ama “bu dokter” ya.* Untuk M'Bambang, sahabat saya yang paling ganteng, terimakasih atas nasehatnya pas di wapo, *by the way* logat barunya oke juga....tapi kedengarannya masi aneh tuh....
11. Teman-teman Mudika SMTB Ngagel yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, *thanx a lot... God Bless Mudika Ngagel...Always.....*

12. **Teman-teman paduan suara Mudika St.Caecilia, terimakasih atas kesempatan yang diberikan untuk memuji nama Tuhan bareng dan juga atas kebersamaan qta sampai saat ini. *God Bless Us...***
13. **Segenap staf dan karyawan di civitas academia Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, terimakasih.**
14. **Bpk. Ardjani, Supervisor Administrasi Umum di Bank X, terimakasih atas segala bantuan bapak selama saya mengadakan penelitian. Tuhan memberkati selalu.**
15. **Bpk. Mulyono (Pimpinan Cabang Bank X), Bpk. Surya (Manajer Pelayanan Nasabah), Bpk Legowo (Manajer Operasional), Ibu Awal (Supervisor Administrasi Keuangan), Bpk. Imam (Supervisor RKJ), Bpk Bagus (Supervisor Pengendalian Risiko Kredit), terimakasih atas segala bantuan dan informasi yang diberikan. Tuhan memberkati selalu.**

Surabaya, Mei 2005

Peneliti

ABSTRAK

Informasi akuntansi seringkali digunakan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja dan perilaku manajer. Hal tersebut memunculkan berbagai argumentasi mengenai implikasi penggunaan informasi akuntansi untuk menilai kinerja manajer sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang serupa di bidang ini. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa yaitu Bank untuk mendapatkan gambaran yang berbeda mengenai penggunaan informasi akuntansi untuk menilai kinerja manajer bank. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan perilaku manajer bank ketika kinerjanya dievaluasi dengan menggunakan informasi akuntansi. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas dalam analisis terhadap perilaku khususnya bagi manajemen perusahaan maupun bagi studi akuntansi keperilakuan pada umumnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, wawancara dan observasi. Dokumen yang diperoleh berupa dokumen umum mengenai perusahaan dan dokumen khusus yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara dilakukan kepada Manajer Operasional, Supervisor Administrasi Keuangan, dan Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri. Selain itu, untuk menjaga validitas data, peneliti juga melakukan wawancara konfirmasi dengan Pimpinan Cabang Bank X, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum dan Supervisor Pengendalian Risiko Kredit.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan penggunaan informasi akuntansi dalam menilai kinerja manajer dan supervisor. Informasi akuntansi digunakan cenderung lebih kaku untuk menilai kinerja Supervisor Administrasi Keuangan bila dibandingkan dengan penggunaan informasi akuntansi untuk menilai Supervisor RKJ dan Manajer Operasional. Walau demikian, informasi akuntansi bukanlah satu-satunya informasi yang digunakan untuk menilai kinerja supervisor dan manajer. Target yang merupakan salah satu parameter dalam menilai kinerja merupakan hasil kesepakatan antara supervisor dengan atasan dan juga antara manajer dengan atasan sehingga supervisor maupun manajer tidak pernah mengajukan keberatan yang berkaitan dengan target. Supervisor dan manajer sudah merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja dan kebijakan lain yang diterapkan perusahaan sehingga supervisor dan manajer memberikan reaksi positif mengenai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan target kerja. Reaksi positif tersebut juga ditunjukkan supervisor dan manajer terhadap segala sesuatu di lingkungan kerjanya antara lain terjalinnya hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan serta tidak ada kecenderungan untuk melakukan manipulasi terhadap data akuntansi.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKS	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Skripsi	6
BAB II Tinjauan Kepustakaan	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Tinjauan tentang Evaluasi Kinerja	8
2.1.1.1. Pengertian Evaluasi Kinerja	8

2.1.1.2. Konsep Evaluasi Kinerja	9
2.1.1.3. Tujuan Evaluasi Kinerja	13
2.1.1.4. Elemen-elemen Pokok Penilaian Kinerja	16
2.1.1.5. Langkah-langkah Evaluasi Kinerja	17
2.1.2. Tinjauan tentang Informasi Akuntansi	18
2.1.2.1. Pengertian Informasi	18
2.1.2.2. Konsep Informasi Akuntansi	19
2.1.2.3. Ciri-ciri Informasi Akuntansi	22
2.1.2.4. Penggolongan Informasi	25
2.1.2.4.1. Informasi Operasi	26
2.1.2.4.2. Informasi Akuntansi Keuangan	27
2.1.2.4.3. Informasi Akuntansi Manajemen	28
2.1.2.4.4. Informasi Akuntansi Pajak	29
2.1.3. Tinjauan tentang Perilaku	29
2.1.3.1. Aspek Perilaku dalam Akuntansi	29
2.1.3.1.1. Sikap Kerja	31
2.1.3.1.2. Motivasi	31
2.1.3.1.3. Persepsi dan Implikasi bagi Para Manajer	34
2.1.3.1.4. Learning	36
2.1.3.1.5. Kepribadian	36
2.1.3.2. Perilaku dan Model Evaluasi Kinerja	37

2.2. Penelitian Sebelumnya	38
BAB III Metode Penelitian	41
3.1. Pendekatan Penelitian	41
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	41
3.3. Desain Penelitian	43
3.4. Jenis dan Sumber Data serta Prosedur Pengumpulan Data	48
3.5. Teknik Analisis Data	59
3.6. Lokasi Penelitian	60
BAB IV Hasil dan Pembahasan	61
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	61
4.1.1. Kondisi Perusahaan	61
4.1.2. Diskripsi Usaha	65
4.1.2.1. Bisnis Korporasi	65
4.1.2.2. Bisnis Konsumer	66
4.1.2.3. Bisnis Komersial	66
4.1.2.4. Bisnis Tresuri dan Internasional	67
4.1.2.5. Bisnis Anak Perusahaan	67
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan	68
4.1.4. Struktur Organisasi dan Bagan Kepegawaian	68
4.1.5. <i>Job Description</i>	69

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	74
4.2.1. Sistem Penilaian Kinerja	74
4.2.1.1. Penilaian Kinerja untuk Pegawai yang membuat	
<i>Goal Setting</i> atau PPKP I	78
4.2.1.1.1. <i>Result Oriented</i>	80
4.2.1.1.1.1. Sasaran	80
4.2.1.1.1.2. Tugas Utama Lainnya	82
4.2.1.1.2. <i>Process Oriented</i>	82
4.2.1.1.2.1. Perilaku	85
4.2.1.1.2.2. <i>Job Knowledge</i>	95
4.2.1.1.2.3. Budaya Kerja	96
4.2.1.2. Penilaian Kinerja untuk Pegawai yang tidak	
membuat <i>Goal Setting</i> atau PPKP II	96
4.2.1.3. Pemberian Nilai Hasil Kinerja Pegawai	97
4.2.1.4. Penghitungan Nilai Kinerja Pegawai	97
4.3. Analisis	100
4.3.1. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pegawai	100
4.3.2. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai	
Sistem Penilaian Kinerja	103
4.3.3. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai	
Atasannya	108
4.3.4. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai	

Rekan Kerjanya	111
4.3.5. Analisis Peranan Aspek Perilaku dalam Penilaian Kinerja Supervisor dan Manajer	113
4.3.6. Analisis Perilaku Supervisor dan Manajer	114
4.3.7. Rangkuman Terpadu	119
BAB V Simpulan	121
5.1. Simpulan	121
5.2. Keterbatasan Penelitian	123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL 3.1	Kaitan Logika Dengan Data Dan Proposisil	49
TABEL 4.1	Penilaian Prestasi Kerja, Potensi Dan Pengembangan Pegawai	79
TABEL 4.2	Penilaian <i>Process Oriented</i>	84
TABEL 4.3	Contoh Penghitungan Nilai Dalam <i>Process Oriented</i>	98
TABEL 4.4	Contoh Penghitungan Penilaian Kinerja	99

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	Proses Penilaian Kinerja	15
GAMBAR 2.2	Elemen Pokok Penilaian Kinerja	17
GAMBAR 2.3	Hubungan Data Dengan Informasi	19
GAMBAR 2.4	Kualitas Informasi	21
GAMBAR 2.5	Tipe Informasi	27
GAMBAR 2.6	Model Aspek Motivasi Porter-Lawler	33
GAMBAR 3.1	Desain Penelitian Yin	44
GAMBAR 3.2	Desain Penelitian Skripsi	45

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1** **Bagan Organisasi Bank X dan Bagan kepegawaian Bank X**
- LAMPIRAN 2** **Formulir Penilaian Prestasi Kerja, Potensi dan Pengembangan
Pegawai**
- LAMPIRAN 3** **Pedoman Wawancara**



BAB I

PENDAHULUAN

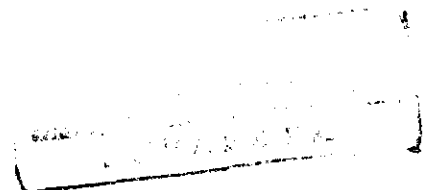
1.1. Latar Belakang Permasalahan

Posisi seorang manajer sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk mengelola dan mengawasi aktivitas perusahaan. Seiring dengan semakin berkembangnya perusahaan, maka kebutuhan posisi manajer akan semakin bertambah pula.

Perusahaan yang besar tidak mungkin hanya memiliki satu orang manajer untuk mengelola dan mengawasi aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Maka posisi seorang manajer akan terbagi-bagi dalam posisi manajer puncak, manajer menengah dan manajer bawahan.

Manajer puncak memerlukan manajer menengah dan manajer bawahan untuk melaksanakan sebagian tugasnya. Oleh karena itu, timbullah delegasi wewenang dari manajer puncak kepada manajer menengah dan manajer bawahan. Sebagai akibatnya, manajer puncak perlu mengendalikan dan mengevaluasi bawahannya.

Dalam evaluasi kinerja, salah satu informasi yang dapat digunakan adalah informasi akuntansi. Informasi akuntansi dapat digolongkan menjadi 4 jenis yaitu : (1) informasi operasi, (2) informasi akuntansi keuangan, (3) informasi akuntansi manajemen, dan (4) informasi akuntansi pajak.



Informasi operasi merupakan informasi yang diperlukan untuk mengarahkan kegiatan rutin sehari-hari. Informasi operasi merupakan bahan baku untuk mengolah tipe informasi akuntansi yang lain yaitu informasi akuntansi keuangan dan informasi manajemen.

Informasi akuntansi keuangan ditujukan bagi kepentingan manajer dan pihak eksternal perusahaan. Informasi akuntansi keuangan ini diperlukan oleh pihak luar untuk pengambilan keputusan guna menentukan hubungan antara pihak luar tersebut dengan perusahaan.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan tiga fungsi manajemen yaitu : (1) perencanaan, (2) penerapan, dan (3) pengendalian. Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh manajemen berbagai jenjang organisasi untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan informasi akuntansi pajak digunakan untuk melakukan pencatatan akuntansi pajak. Pencatatan tersebut menggunakan aturan akuntansi yang berbeda dari akuntansi keuangan karena juga akan digunakan untuk tujuan yang berbeda dengan akuntansi keuangan.

Informasi akuntansi seringkali digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer karena informasi akuntansi merupakan informasi kuantitatif dalam bentuk moneter yang memudahkan untuk membandingkan prestasi manajer satu dengan lainnya. Namun hal ini memicu terjadinya perilaku yang menyimpang atau *dysfunctional behavior* dari tujuan perusahaan. Perilaku menyimpang tersebut seringkali dilakukan

oleh manajer bawahan agar memperoleh penilaian kinerja yang *favorable* dari atasannya.

Menurut Hopwood (1976), ada 3 cara yang berbeda dalam menggunakan informasi akuntansi untuk evaluasi kinerja, yaitu :

1. *Budget-Constrained Style*. Dengan cara ini evaluasi didasarkan pada kemampuan manajer dalam mengelola biaya agar tidak melebihi anggaran, sehingga orientasinya untuk meraih target jangka pendek. Jika jumlah biaya melebihi dari anggaran, maka manajer tersebut mendapat penilaian kinerja yang *unfavorable* dari atasannya. Dalam cara ini, informasi anggaran digunakan secara kaku dalam evaluasi kinerja.
2. *Profit-Conscious Style*. Dengan cara ini kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan kemampuannya meningkatkan keefektifan operasi perusahaan, sehingga tujuannya untuk meraih target jangka panjang. Informasi akuntansi digunakan secara lebih fleksibel yaitu informasi akuntansi dikombinasikan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dari atasannya.
3. *Non-Accounting Style*. Dalam cara ini informasi akuntansi memegang peranan yang kurang penting dalam menilai prestasi manajer. Penilaian lebih banyak menggunakan pertimbangan yang bersifat subyektif dari atasan.

Hopwood menjelaskan bahwa terjadinya *dysfunctional behavior* dipengaruhi oleh cara atasan dalam menggunakan informasi akuntansi untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahan. Penggunaan *Budget-Constrained Style* untuk mengevaluasi kinerja

manajerial akan berpengaruh negatif pada suasana kerja manajer, sikap kerja manajer dan juga hubungan sosialnya. Manajer cenderung merasa tertekan, memanipulasi informasi akuntansi dan juga mempunyai hubungan yang kurang baik dengan atasan maupun rekan kerjanya.

Gaya atasan yang menggunakan informasi akuntansi secara lebih fleksibel menunjukkan tingginya *Reliance on Accounting Performance Measures (RAPM)*, sebaliknya, atasan yang menggunakan kriteria kinerja yang lebih banyak menunjukkan RAPM yang rendah. RAPM yang tidak tepat dalam evaluasi kinerja akan memotivasi manajer bawahan untuk melakukan manipulasi informasi akuntansi atau mengusahakan perilaku yang menyimpang (Hirst 1981, 1983; Lowe and Shaw 1968; Rosen and Schneck 1967; Schiff and Lewin 1970)

Seorang manajer puncak harus bijak dalam menggunakan informasi akuntansi. Jika atasan tidak bijak dalam menggunakan informasi akuntansi maka akan menimbulkan terjadinya *dysfunctional behavior*. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran yang efektif agar dapat mempermudah manajemen untuk melaksanakan pengendalian dan memberi motivasi manajer untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasinya.

Bank X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. Proses penilaian kinerja dapat dibagi menjadi 3 tahapan yaitu penetapan target kinerja pada awal tahun, *review* atau evaluasi pada pertengahan tahun, kemudian diadakan penilaian kinerja pada pertengahan tahun. Pegawai yang dinilai adalah pegawai yang

membuat *goal setting*, yang prestasi kerja, potensi dan pengembangannya dikelola dengan sistem penilaian tersebut. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung pihak yang dinilai dan diketahui oleh pihak pemutus. Pihak pemutus adalah atasan langsung dari penilai yang terlibat dalam pengelolaan penilaian prestasi kerja, potensi, dan pengembangan pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut diatas, permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Bagaimana dampak aspek perilaku pada evaluasi kinerja manajer dengan menggunakan informasi akuntansi?”

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui persepsi dan perilaku manajer saat evaluasi kinerja menggunakan informasi akuntansi sehingga dapat berguna untuk pengendalian manajemen.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, memberikan masukan bagi pihak manajemen perusahaan agar dapat digunakan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi perilaku manajer ketika kinerjanya dievaluasi dengan

menggunakan informasi akuntansi sehingga dapat meningkatkan pengendalian manajemen secara efektif.

2. Bagi penulis, menambah wawasan yang diperoleh melalui pengalaman praktis dengan menerapkan teori dan ilmu yang dipelajari selama kuliah.
3. Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

1.5.Sistematika Skripsi

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab dengan pembahasan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan latar belakang penelitian yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar, baik secara teoritis maupun fakta, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika skripsi.

BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini memberikan penjelasan tentang teori-teori dan konsep-konsep yang relevan dan digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan permasalahan penelitian. Bab ini juga menjelaskan dan menguraikan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan berbagai hal yang berhubungan dengan pedoman pembahasan yang terdiri dari pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, disain penelitian, jenis dan sumber data serta teknis analisis data, serta lokasi penelitian

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, baik secara umum maupun khusus serta deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh kemudian akan dilakukan analisis untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan.

BAB V : SIMPULAN.

Bab ini berisi tentang simpulan yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Tinjauan Tentang Evaluasi Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja adalah penentuan periodik dari efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan-karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka evaluasi kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar melakukan kegiatan dan menghasilkan hasil yang diinginkan. (Siegel dan Marcony, 1989:199)

Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya atau *dysfunctional behavior* dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya atau *functional behavior* melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Arti dari evaluasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang diperoleh.

Penjelasan definisi :

1. "Suatu proses untuk menyediakan informasi..." berarti bahwa kegiatan evaluasi membutuhkan data untuk dianalisis dengan alat-alat yang relevan untuk menghasilkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan.
2. "...sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui ada selisih diantara keduanya...", berarti bahwa evaluasi dimaksudkan untuk membandingkan suatu kegiatan yang telah diselesaikan dengan yang seharusnya diselesaikan. Hasilnya, apakah sesuai, di bawah standar, atau di atas standar yang telah ditentukan, hal ini membutuhkan tolok ukur tertentu. (Umar, 2003:36)

2.1.1.2. Konsep Evaluasi Kinerja

Bernandin dan Russel (1993:379) memberi batasan mengenai performansi sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Chung dan

Megginson (1981:369) penilaian kinerja merupakan cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Robbins(1998:99) mengatakan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat bergantung pada proses perseptual. Masa depan seorang karyawan erat terikat pada penilaiannya – promosi, kenaikan gaji, dan diteruskannya kekaryaanannya merupakan – hasil yang jelas. Penilaian kinerja menyatakan suatu penilaian kerja si karyawan itu.

Evaluasi kinerja dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Khususnya kinerja dan kepuasan ditingkatkan bila evaluasi itu didasarkan pada kriteria yang berorientasi hasil dan berkaitan dengan perilaku. (Robbins 1998:274)

Menurut Schuler dan Randall (1999:3) karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian.

Handoko (2001 : 135) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal* adalah proses melalui mana organisasi-organisasi

mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penetapan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal



Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2.1.1.3. Tujuan Evaluasi Kinerja

Menurut Siegel (1989:199) manajer menggunakan hasil evaluasi kinerja dalam banyak cara. Evaluasi kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasional organisasi yang efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi pegawai;
2. Membantu dalam keputusan personalia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja;
3. Mengidentifikasi latihan dan pengembangan khusus yang diperlukan dan menyediakan kriteria untuk seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
4. Menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; dan
5. Menyediakan dasar untuk distribusi penghargaan.

Evaluasi kinerja mempengaruhi setiap komponen dari pertanggungjawaban manajemen. Oleh karenanya pemahaman menyeluruh mengenai aspek perilaku dari evaluasi kinerja perlu untuk pemecahan masalah yang efektif.

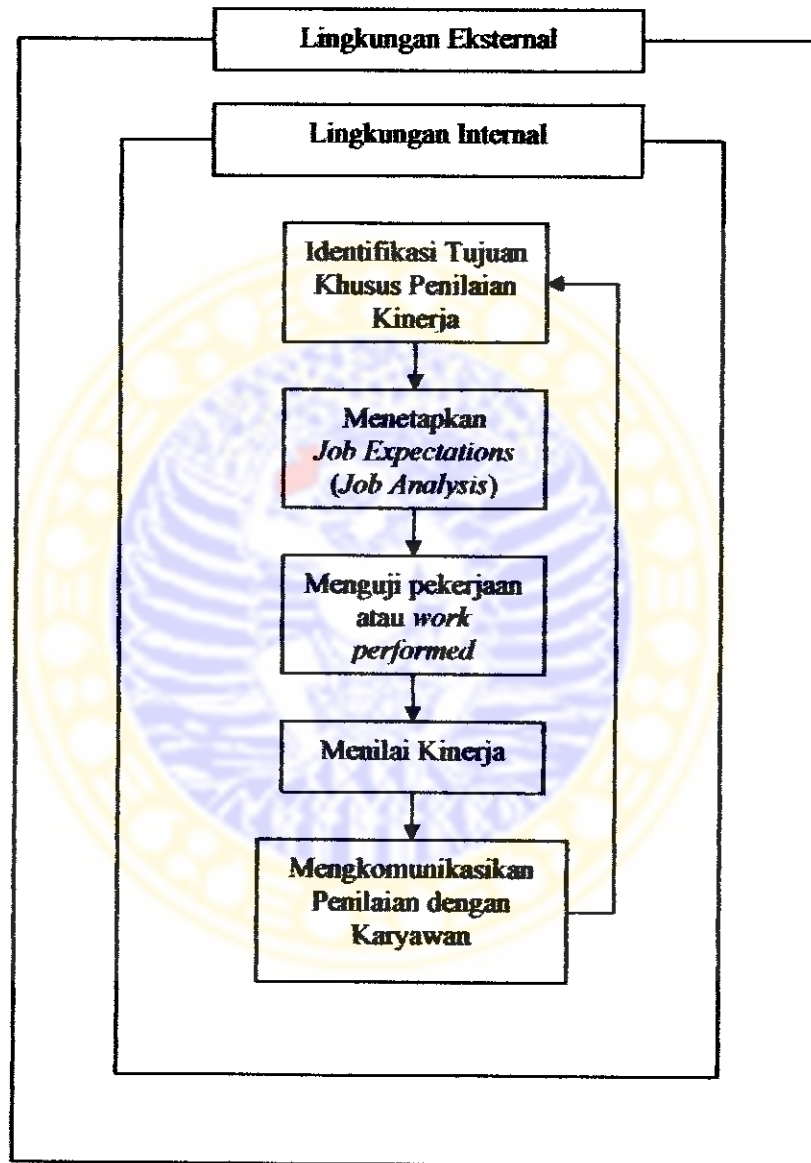
Robbins (1998:274) menyatakan bahwa tujuan utama evaluasi kinerja adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja seorang individu sebagai suatu dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan. Jika proses evaluasi kinerja menekankan kriteria yang salah atau menilai secara tidak tepat kinerja yang sebenarnya, karyawan itu akan diimbali secara berlebihan atau kurang.

Menurut Schuler dan Jackson (1999:3) informasi kinerja mempunyai dua puluh tujuan yang berbeda-beda, tujuan tersebut dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu :

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu
3. Pemeliharaan sistem
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Mondy dan Noe III (1990:382) mengatakan bahwa *performance appraisal systems* bertujuan untuk mengevaluasi karyawan dan juga untuk memberikan umpan balik bagi karyawan. Tujuan tersebut akan meningkatkan atau memperbaiki kualitas kerja karyawan dan meningkatkan efektifitas organisasi.

Gambar 2.1 menjelaskan mengenai proses penilaian kinerja atau *performance appraisal*.

GAMBAR 2.1**PROSES PENILAIAN KINERJA**

Sumber : Mondy dan Noe III (1990:389)

2.1.1.4. Elemen-elemen Pokok Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus :

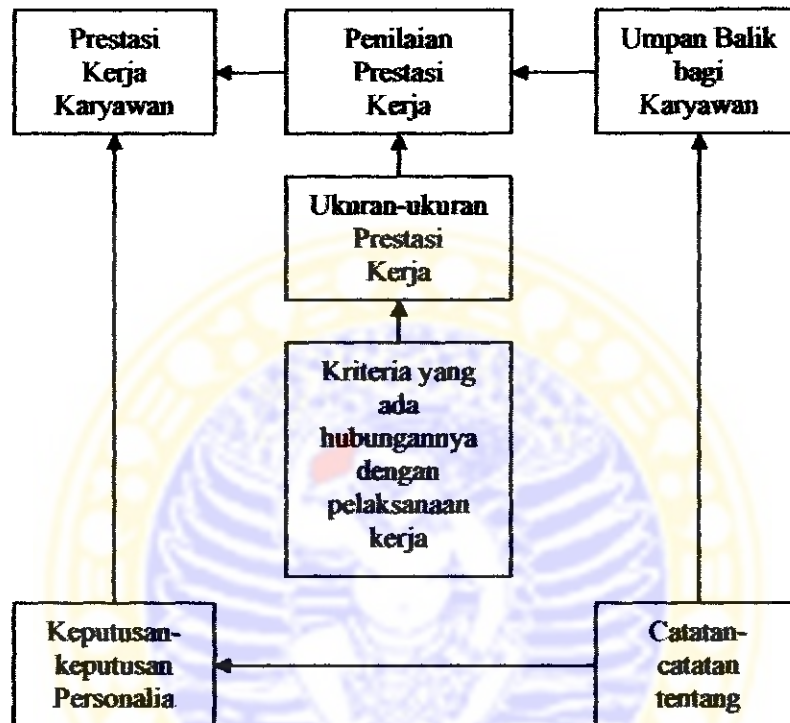
1. mempunyai hubungan dengan pekerjaan atau *job related*,
2. praktis,
3. mempunyai standar-standar, dan
4. menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Disamping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan. Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, *reliable*, dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja. (Handoko, 2001:138)

Gambar 2.2 menjelaskan elemen pokok sistem penilaian kinerja yang mencakup kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria, pemberian umpan balik kepada karyawan dan departemen personalia.

GAMBAR 2.2
ELEMEN POKOK PENILAIAN KINERJA



Sumber : Handoko (2001:138)

2.1.1.5. Langkah-langkah Evaluasi Kinerja

Langkah-langkah berikut ini digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja. Setiap langkah mempunyai implikasi perilaku. (Siegel dan Marcony 1989:202)

Langkah-langkah Persiapan

1. Tentukan segmen-segmen dan aktivitas-aktivitas yang harus dikontrol dan hubungan tiap individu dengannya.

2. Tentukan kriteria kinerja (kebijakan, tujuan, dan standar) untuk setiap segmen dan aktivitas organisasi.
3. Ukur kinerja aktual

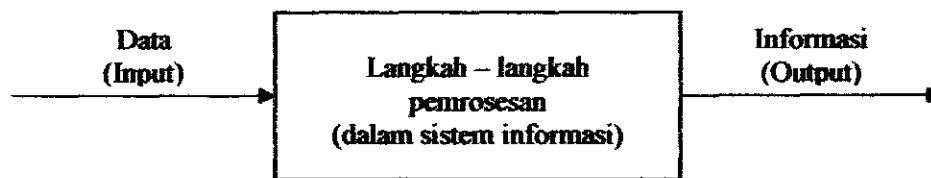
Langkah-langkah Evaluasi Kinerja

4. Bandingkan kinerja aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan. Laporkan hasil dari tanggung jawab tiap individu untuk segmen-segmen dan aktivitas-aktivitas.
5. Tentukan penyebab operasional dan perilaku dari varian yang tidak menguntungkan.
6. Perkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak untuk mencegah terjadinya kembali perilaku yang tidak diinginkan.

2.1.2. Tinjauan Tentang Informasi Akuntansi

2.1.2.1. Pengertian Informasi

Produksi dari sistem informasi adalah informasi yang dihasilkan. Informasi tidak sama dengan data. Data adalah fakta, angka, bahkan simbol mentah. Secara bersama-sama mereka merupakan *input* bagi suatu sistem informasi. Sebaliknya, informasi terdiri dari data yang telah ditransformasi dan dibuat lebih bernilai melalui pemrosesan. Idealnya informasi adalah pengetahuan yang berarti dan berguna untuk mencapai sasaran. (Wilkinson 1996:3)



GAMBAR 2.3 Hubungan Data dengan Informasi

Mulyadi (1993:11) menjelaskan bahwa informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi atau suatu yang lain, yang menambah pengetahuan. Informasi diperlukan oleh manusia untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan selalu menyangkut masa yang akan datang, yang mengandung ketidakpastian, dan selalu menyangkut pemilihan suatu alternatif tindakan diantara sekian banyak alternatif yang tersedia. Oleh karena itu, pengambil keputusan selalu berusaha mengumpulkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya dalam memilih alternatif tindakan tersebut.

2.1.2.2. Konsep Informasi Akuntansi

Menurut Mulyadi (1993:13) akuntansi merupakan suatu bahasa bisnis. Sebagai suatu bahasa, akuntansi merupakan alat untuk berpikir manajer dalam bisnis dan untuk mengkomunikasikan pikiran-pikiran bisnis manajer kepada bawahannya dan atasannya, kepada manajer lain, dan kepada pihak luar. Berpikir bisnis berarti berpikir secara ekonomis rasional.

Manajer yang tidak menguasai akuntansi sebagai bahasa bisnis tidak akan dapat berpikir secara bisnis karena tidak memiliki alat berpikir untuk itu. Seorang manajer puncak yang tidak mengetahui mengenai peran akuntansi dalam mempengaruhi perilaku manajer yang ada dibawahnya, tidak akan merancang tolok ukur kinerja yang menggunakan informasi akuntansi untuk memperoleh peran serta para manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manajer yang hanya mengetahui peran akuntansi sebagai pencatat informasi keuangan yang terjadi di masa lalu, tidak akan berpikir secara bisnis dalam menyusun rencana dan mengendalikan aktifitas perusahaannya. Karena perencanaan dan pengendalian aktifitas perusahaan menyangkut masa yang akan datang, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi akuntansi masa yang akan datang pula.

Gambar 2.4 menyajikan karakteristik informasi yang relevan terhadap manajer-manajer tingkat bawah, menengah dan atas dalam organisasi. Manajemen tingkat atas umumnya berkepentingan terhadap perencanaan dan pengendalian strategis jangka panjang. Laporan-laporan akuntansi kepada manajemen tingkat atas berisi ikhtisar dan garis besar masalah seperti total penjualan kuartalan berdasarkan produk atau divisi.

Manajer tingkat menengah membutuhkan informasi yang lebih rinci seperti penjualan harian atau mingguan berdasarkan lini produk, karena lingkup pengendalian mereka lebih sempit. Manajer tingkat bawah umumnya menerima

informasi yang relevan pada sub unit tertentu, seperti total penjualan Departemen A.
(Bodnar 1995:2)

	Manajer Tingkat Bawah	Manajer Tingkat Menengah	Manajer Tingkat Atas
Karakteristik Informasi	Pengendalian Operasional	Pengendalian Manajemen	Pengendalian Strategis
Sumber	Sebagian Besar	→	Eksternal
Bidang	Harus jelas Sempit	→	Eksternal
Tingkatan dari Pengumpulan	Terperinci	→	Kumpulan
Jangka Waktu	Historis	→	Akan datang
Tepat Waktu	Sangat Tepat Waktu	→	Cukup lama
Ketepatan yang diharuskan	Tinggi	→	Rendah
Frekuensi Penggunaan	Sangat Sering	→	Jarang

Gambar 2.4 Kualitas Informasi

Sumber : Bodnar dan Hopwood (2000:3)

2.1.2.3. Ciri-ciri Informasi Akuntansi

Informasi akuntansi menampakkan ciri-ciri yang mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan. Ciri-ciri informasi akuntansi yang dikemukakan oleh Wilkinson(1996:121) adalah sebagai berikut:

1. Relevan.

Relevansi berkaitan dengan sasaran perusahaan dan bergantung pada untuk apa informasi digunakan. Jadi, relevansi merupakan kriteria mendasar yang menentukan kebergunaan sifat-sifat informasi lainnya. Informasi yang relevan biasanya mempunyai nilai yang prediktif.

2. Dapat dikuantifikasikan (Kuantifiabilitas).

Kuantifiabilitas adalah sifat yang menetapkan nilai numerik pada peristiwa dan obyek. Kuantifikasi biasanya dilakukan dalam proses pengukuran yang terdiri dari empat langkah: (1) memutuskan apa yang akan diukur, (2) memilih skala pengukuran yang sesuai, (3) memastikan keadaan suatu peristiwa atau obyek, dan (4) menggunakan hasil pengukuran. Derajat kuantifiabilitas bergantung pada skala pengukuran yang digunakan. Disusun menurut skala menaik untuk mengukur kemampuan (dan karenanya kuantifikasi), ada empat skala yaitu : (1) skala nominal yang mengelompokkan informasi mengenai suatu peristiwa atau obyek, (2) skala ordinal yang memberikan perbandingan relatif, (3) skala interval yang menetapkan nilai numerik, dan (4) skala rasio yang memberikan nilai hasil

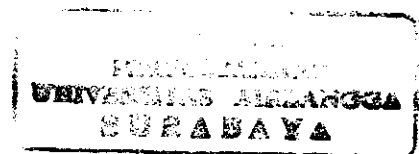
perhitungan. Informasi yang tidak bisa diukur dikatakan bersifat kualitatif. Banyak keputusan yang diambil para manajer, khususnya di tingkat atas, sebagian didasarkan pada informasi kualitatif.

3. Akurasi.

Informasi yang bebas dari kesalahan dan bersifat presisi dinamakan akurat. Informasi akan lebih bermanfaat bagi manajer jika akurasinya dapat dipercaya (yaitu kualitasnya). Tetapi beragam kesalahan dapat dengan mudah terjadi, yaitu ketika data sedang diukur dan diproses. Suatu kesalahan terjadi bila pengukuran yang biasanya dilakukan terlupakan. Akurasi dapat ditingkatkan melalui ketelitian yang lebih tinggi dalam mengumpulkan dan memproses data dan dalam mengirimkan informasi kepada para pengguna. Tindakan-tindakan pengendalian dan pengamanan yang terlekat dalam sistem informasi merupakan salah satu cara yang efektif untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat. Keberlebihan atau *redundancy* dalam pesan atau laporan merupakan cara lain untuk mengurangi kesalahan.

4. Kepadatan.

Beragam rincian mengenai banyak peristiwa dan operasi ditangkap dan diproses oleh sistem informasi perusahaan. Tetapi, manusia terbatas dalam hal jumlah informasi yang dapat mereka manfaatkan secara efektif. Karenanya, informasi seringkali harus dikurangi (dibuat lebih padat) sebelum disajikan kepada para pengguna (manusia). Makin besar penggunaan informasi, makin



besar penghematan ruang yang dibutuhkan untuk menyajikan informasi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencerna maknanya. Kepadatan dapat dicapai dengan berbagai metode misalnya dengan memanfaatkan penggunaan perkiraan dalam kerangka siklus akuntansi, dengan memanfaatkan tingkat-tingkat manajerial dalam struktur organisasi sebagai mekanisme peringkasan, serta dengan penarikan kesimpulan (inferensi) dari sejumlah opini. Kepadatan tidak selalu merupakan sifat informasi yang dikehendaki. Karena dapat mengaburkan peristiwa sebenarnya, kepadatan menyebabkan kehilangan informasi yang dapat membatasi manfaat informasi yang tersedia.

5. Ketepatan Waktu.

Informasi yang terlalu usang mungkin kurang berguna dan kurang bernilai. Dalam situasi yang serba cepat yang dihadapi kebanyakan perusahaan modern, para pengguna informasi seringkali perlu mengenali peristiwa-peristiwa terbaru. Ketepatan waktu mengandung dua aspek yang saling berkaitan yaitu frekuensi dan keterlambatan. Keduanya pada dasarnya ditentukan oleh rancangan sistem informasi. Frekuensi menunjukkan berapa sering informasi dimutakhirkan dan diukur sebagai selang waktu atau *interval* antara dua pelaporan berturutan yang memuat informasi sejenis. Keterlambatan atau *delay* adalah lamanya waktu berlalu setelah suatu peristiwa terjadi sampai informasi yang bersangkutan sampai ke pengguna. Sifat lain yang terkait dengan waktu adalah kerangka waktu atau *time frame*

informasi yaitu saat atau periode waktu yang digunakan untuk mengidentifikasi informasi.

6. Cakupan.

Rentang kegiatan atau tanggungjawab yang dicakup oleh satu jenis atau *item* informasi dinamakan cakupan atau *scope*. Informasi dapat luas ataupun sempit cakupannya. Informasi akan menjadi lebih rinci bila cakupannya lebih sempit. Terkait dengan konsep cakupan adalah korelasi informasi. Seperti halnya unit-unit dalam struktur organisasi yang bergabung pada tingkat manajerial yang lebih tinggi membentuk rentang manajemen yang lebih lebar, jenis (*item*) informasi bergabung untuk membentuk informasi yang cakupannya lebih luas. Konsep cakupan dan korelasi mendasari beragam laporan yang disiapkan oleh sistem informasi banyak perusahaan.

2.1.2.4. Penggolongan Informasi

Menurut Anthony, Hawkins dan Merchant (1999:2) informasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu informasi kuantitatif dan informasi kualitatif. Informasi kuantitatif diwujudkan dalam bentuk angka. Informasi akuntansi merupakan salah satu informasi kuantitatif.

Informasi akuntansi mempunyai perbedaan dengan informasi yang lainnya yaitu biasanya informasi akuntansi diwujudkan dalam satuan moneter. Data umur pegawai dan masa kerja adalah merupakan bentuk kuantitatif tetapi bukan merupakan

informasi akuntansi. Namun, informasi nonmoneter seringkali disertakan dalam laporan akuntansi bila dianggap akan membantu pembaca untuk memahami laporan tersebut.

Manajemen memerlukan informasi, baik yang berupa informasi kuantitatif maupun informasi kualitatif sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi berperan sebagai pengurang ketidakpastian, sehingga manajemen mampu menjatuhkan pilihan. Umumnya informasi kuantitatif lebih berperan dalam mengurangi ketidakpastian bila dibandingkan dengan informasi kualitatif, sehingga umumnya dalam pengambilan keputusan bisnis, manajemen lebih bertumpu pada informasi kuantitatif dibandingkan dengan informasi kualitatif. (Mulyadi 1993:11)

Informasi akuntansi dapat dikelompokkan menjadi 4 golongan yaitu informasi operasi, informasi akuntansi keuangan, informasi akuntansi manajemen dan informasi akuntansi pajak. (Anthony, Hawkins dan Merchant 1999:3)

2.1.2.4.1. Informasi Operasi

Informasi operasi digunakan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan sehari-hari. Informasi operasi merupakan bahan baku untuk mengolah tipe informasi akuntansi yang lain yaitu informasi akuntansi keuangan dan informasi manajemen. Misalnya untuk menghasilkan informasi biaya bahan baku diperlukan informasi operasi berupa kuantitas bahan baku yang dipakai dan harga pokok bahan baku per satuan.

2.1.2.4.2. Informasi Akuntansi Keuangan

Informasi akuntansi keuangan diperlukan baik oleh manajemen (biasanya manajemen puncak) maupun pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, *banker* dan kreditur yang lain, instansi pemerintah, dan pihak luar yang lain. Informasi akuntansi keuangan ini diperlukan oleh pihak luar untuk pengambilan keputusan guna menentukan hubungan antara pihak luar tersebut dengan perusahaan. Informasi akuntansi keuangan ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi keuangan. Informasi akuntansi keuangan ini umumnya disajikan kepada pihak luar perusahaan di dalam laporan keuangan berbentuk neraca, laporan laba rugi, laporan laba yang ditahan, dan laporan perubahan posisi keuangan.



GAMBAR 2.5 Tipe Informasi

Sumber : Anthony, Hawkins dan Merchant (1999:3)

2.1.2.4.3. Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan tiga fungsi manajemen yaitu : (1) perencanaan, (2) penerapan, dan (3) pengendalian. Informasi akuntansi manajemen ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen disajikan kepada manajemen perusahaan dalam berbagai laporan keuangan seperti anggaran, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan biaya menurut pusat pertanggungjawaban, laporan biaya menurut aktivitas, laporan biaya mutu, laporan biaya daur hidup pokok, laporan biaya pemasaran.

Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh manajemen berbagai jenjang organisasi untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa yang akan datang. Kegiatan perencanaan meliputi pengambilan keputusan pemilihan alternatif tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan di masa yang akan datang.

Pengambilan keputusan pada dasarnya meliputi kegiatan perumusan masalah, penentuan berbagai alternatif tindakan untuk memecahkan masalah tersebut, analisis konsekuensi setiap alternatif tindakan yang mungkin dilaksanakan, dan perbandingan berbagai alternatif tindakan tersebut sehingga dapat dilakukan pemilihan alternatif terbaik yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang.

Informasi akuntansi manajemen sangat bermanfaat bagi manajemen terutama pada tahap analisis konsekuensi setiap alternatif tindakan yang mungkin dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan manajemen melakukan pengambilan

keputusan untuk memilih alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif tindakan yang dipertimbangkan.

2.1.2.4.4. Informasi Akuntansi Pajak

Informasi akuntansi pajak digunakan untuk melakukan pencatatan akuntansi pajak. Pencatatan tersebut menggunakan aturan akuntansi yang berbeda dari akuntansi keuangan karena juga akan digunakan untuk tujuan yang berbeda dengan akuntansi keuangan.

2.1.3. Tinjauan tentang Perilaku

2.1.3.1. Aspek Perilaku dalam Akuntansi

Akuntansi perilaku merupakan salah satu cabang dari ilmu akuntansi yang menekankan pada hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi. Akuntansi perilaku mencerminkan dimensi sosial dari suatu organisasi dan menjadikannya *supplement* penting dalam informasi keuangan. Akuntansi perilaku mempunyai lingkup yang luas yang dapat dibedakan menjadi 3 dan menitikberatkan pada (1) bagaimana perilaku dan filosofi manajemen mempengaruhi pengendalian sumber akuntansi dan fungsi organisasi (2) bagaimana sistem akuntansi mempengaruhi motivasi, produktivitas, pengambilan keputusan, kepuasan kerja, dan kerjasama, dan (3) bagaimana sistem akuntansi dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku.

Orang bekerja di dalam batasan-batasan tertentu dalam organisasi. Perilaku mereka dipengaruhi oleh banyak faktor termasuk dipengaruhi oleh ukuran dan struktur organisasi. Filosofi atau gaya kepemimpinan manajemen, tanggungjawab, dan aturan-aturan perusahaan juga mempengaruhi perilaku dan fungsi organisasi.

Behavior is explained in terms of social relations, social influences, and group dynamics. Perilaku dapat juga dicerminkan dalam sikap, motivasi, persepsi, *learning*, dan kepribadian.

Aspek perilaku dalam penilaian kinerja (manajer) merupakan salah satu pembahasan dalam ilmu akuntansi perilaku. Dalam pembahasan tersebut dijelaskan mengenai penggunaan data atau informasi akuntansi dalam penilaian kinerja. Alasan penggunaan informasi akuntansi dalam penilaian kinerja karena data akuntansi mengandung unsur obyektivitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan *subjective appraisal*. Informasi akuntansi akan berpengaruh pada cara menilai kinerja manajer dan juga pada perilaku manajer (Hopwood, 1976). Perilaku tersebut tercermin pada sikap kerja, hubungan manajer dengan atasan, dan juga hubungan manajer dengan rekan kerjanya.

Penilaian kinerja bertujuan menghasilkan perilaku yang positif yang sesuai tujuan organisasi atau *functional behavior* dan juga untuk mencegah terjadinya perilaku negatif yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi atau *dysfunctional behavior* yang dirangsang melalui penghargaan dari hasil kerja dan hadiah ekstrinsik dan intrinsik.

2.1.3.1.1. Sikap Kerja

Menurut Siegel dan Marcony (1989:28) sikap dapat diterjemahkan sebagai kecenderungan bereaksi dalam cara yang menguntungkan atau *favorable* maupun yang tidak menguntungkan atau *favorable* terhadap seseorang, suatu obyek, pemikiran atau situasi. Dapat disimpulkan bahwa sikap merupakan kecenderungan atau keadaan mudah terpengaruh untuk bereaksi, bukan sebagai reaksi itu sendiri.

Sikap bukanlah perilaku, namun sikap mencerminkan kesiapan untuk bertindak atau berperilaku. Maka sikap merupakan penggerak dan penuntun perilaku.

Robbins (2001:138) juga mengemukakan mengenai definisi mengenai sikap. Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Maka sikap kerja dapat didefinisikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang mengenai pekerjaannya.

2.1.3.1.2. Motivasi

Motivasi adalah proses yang memunculkan tindakan yang dilakukan secara sadar dan dengan maksud atau tujuan yang jelas. Motivasi merupakan kunci dalam mengarahkan, menggerakkan, memelihara, dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga berkaitan dengan reaksi subyektif yang terjadi pada saat proses tersebut berlangsung. Motivasi merupakan konsep yang penting dalam akuntansi keperilakuan

karena keefektivan organisasi tergantung pada kinerja seseorang sebagaimana yang diharapkan.

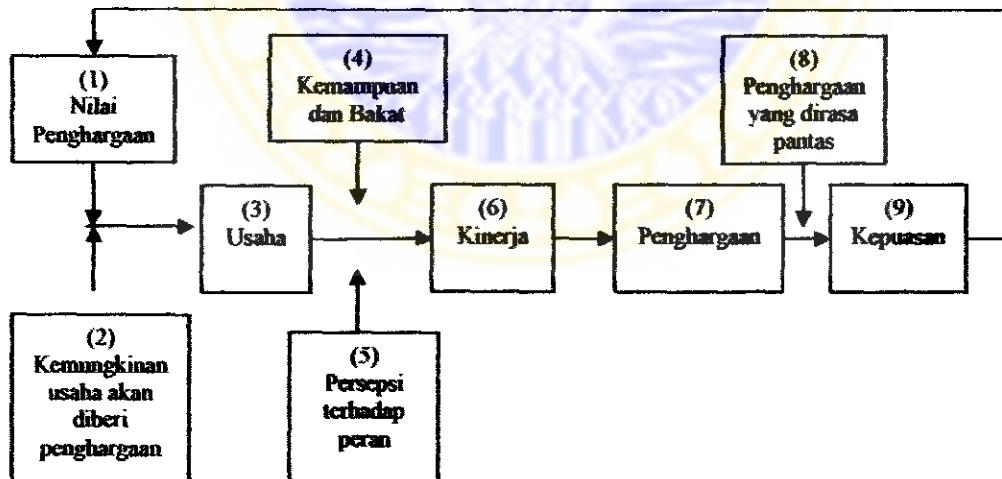
Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Pada gambar 2.6 akan dijelaskan mengenai model aspek motivasi yang dikemukakan oleh Porter-Lawler. Menurut model tersebut motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan (kotak nomor 1) dan kemungkinan usaha akan diberi penghargaan (kotak nomor 2). Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan adalah tinggi. Jika dalam struktur penghargaan atau *reward structure* perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini:

1. Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan (kotak nomor 2). Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.

2. Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan (kotak nomor 1). Informasi akuntansi pertanggungjawaban (berupa informasi masa lalu) digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan (kotak nomor 9). Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatasan penghargaan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak pada tinggi rendahnya nilai penghargaan (kotak nomor 1). Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha (kotak nomor 3).

GAMBAR 2.6

MODEL ASPEK MOTIVASI PORTER-LAWLER



Sumber : Mulyadi (1993:172)

2.1.3.1.3. Persepsi dan Implikasi bagi Para Manajer

Persepsi adalah cara seseorang dalam melihat atau menginterpretasikan kejadian, obyek dan orang. Seseorang bertindak berdasarkan persepsi mereka meskipun persepsi tersebut tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Definisi formal persepsi adalah proses dimana seseorang memilih, mengelola dan menginterpretasikan *stimuli* ke dalam arti yang lebih dalam. (Siegel dan Marcony 1989:36).

Behavioral accountants perlu mengetahui mengenai persepsi karena persepsi yang dibentuk oleh seseorang akan berkembang pada pemikiran dan sikap yang mempengaruhi perilaku. Manajer dan *Behavioral accountants* harus mengembangkan persepsi yang akurat pada orang yang mereka hadapi.

Menurut Robbins (2001:88) persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Bila seorang individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu.

Individu berperilaku dengan suatu cara tertentu yang didasarkan tidak pada cara lingkungan luar yang sebenarnya tetapi lebih pada apa yang mereka lihat atau yakini. Bukti menunjukkan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dari situasi kerja mereka akan mempengaruhi produktivitas mereka lebih daripada situasi itu

sendiri. Apakah suatu pekerjaan benar-benar menarik atau menantang tidaklah relevan. Apakah seorang manajer berhasil merencanakan dan mengorganisasikan kerja dari bawahannya dan sebenarnya membantu mereka menstrukturkan pekerjaan mereka agar lebih efisien dan efektif jauh kurang penting ketimbang bagaimana para bawahan itu mempersepsikan upayanya. Oleh karena itu, agar mampu mempengaruhi produktivitas, perlulah untuk menilai bagaimana para pekerja itu mempersepsikan pekerjaan mereka.

Kemangkiran, keluarnya karyawan dan kepuasan kerja juga merupakan reaksi terhadap persepsi individual tersebut. Ketidakuasan akan kondisi kerja atau keyakinan bahwa tiada kesempatan promosi dalam organisasi merupakan pertimbangan yang didasarkan pada upaya untuk membuat suatu makna dari pekerjaan seseorang.

Para manajer harus membuang waktu untuk memahami bagaimana tiap individu menafsirkan realitas dan dimana terdapat perbedaan yang berarti diantara apa yang dilihat dan apa yang ada, mencoba menghapuskan distorsi-distorsi. Kegagalan untuk menangani perbedaan-perbedaan bila individu mempersepsikan pekerjaan secara negatif akan mengakibatkan kemangkiran, keluarnya karyawan serta mengurangi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang

positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins 2001 : 139)

Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko 2001: 193)

2.1.3.1.4. Learning

Learning merupakan proses diperolehnya perilaku yang baru. Hal ini terjadi sebagai hasil dari motivasi, pengalaman, dan pengulangan situasi. (Siegel dan Marcony 1989 : 39)

2.1.3.1.5. Kepribadian

Kepribadian merupakan intisari dari perbedaan individu. Kepribadian menentukan dan menggambarkan bagaimana tanggapan atau *respond* seseorang terhadap lingkungannya. Konsep kepribadian dan pengetahuan dan segala komponennya merupakan hal yang penting karena konsep tersebut dapat memungkinkan seseorang untuk melakukan prediksi perilaku. (Siegel dan Marcony 1989 : 41)

2.1.3.2 Perilaku dan Model Evaluasi Kinerja

Penelitian mengenai penggunaan informasi akuntansi dalam penilaian kinerja dilakukan oleh Hopwood (1976) dan dalam penelitian tersebut Hopwood mengemukakan 3 model evaluasi kinerja yaitu :

1. *Budget-Constrained Style*. Dengan cara ini evaluasi didasarkan pada kemampuan manajer dalam mengelola biaya agar tidak melebihi anggaran, sehingga orientasinya untuk meraih target jangka pendek. Jika jumlah biaya melebihi dari anggaran, maka manajer tersebut mendapat penilaian kinerja yang *unfavorable* dari atasannya. Dalam cara ini, informasi anggaran digunakan secara kaku dalam evaluasi kinerja.
2. *Profit-Conscious Style*. Dengan cara ini kinerja seorang manajer dinilai berdasarkan kemampuannya meningkatkan keefektifan operasi perusahaan, sehingga orientasinya untuk meraih target jangka panjang. Informasi akuntansi digunakan secara lebih fleksibel yaitu informasi akuntansi dikombinasikan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dari atasannya.
3. *Non-Accounting Style*. Dalam cara ini informasi akuntansi memegang peranan yang kurang penting dalam menilai prestasi manajer. Penilaian lebih banyak menggunakan pertimbangan yang bersifat subyektif dari atasan.

Hopwood menjelaskan bahwa terjadinya *dysfunctional behavior* dipengaruhi oleh cara atasan dalam menggunakan informasi akuntansi untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahan. Penggunaan *Budget-Constrained Style* untuk mengevaluasi kinerja

manajerial akan berpengaruh negatif pada suasana kerja manajer, sikap kerja manajer dan juga hubungan sosialnya. Manajer cenderung merasa tertekan, memanipulasi informasi akuntansi dan juga mempunyai hubungan yang kurang baik dengan atasan maupun rekan kerjanya.

Gaya atasan yang menggunakan informasi akuntansi secara lebih fleksibel menunjukkan tingginya *Reliance on Accounting Performance Measures* (RAPM), sebaliknya, atasan yang menggunakan kriteria kinerja yang lebih banyak menunjukkan RAPM yang rendah. RAPM yang tidak tepat dalam evaluasi kinerja akan memotivasi manajer bawahan untuk melakukan manipulasi informasi akuntansi atau mengusahakan perilaku yang menyimpang. (Hirst 1981, 1983; Lowe and Shaw 1968; Rosen and Schneck 1967; Schiff and Lewin 1970)

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh :

1. Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma mengenai “Pengaruh penggunaan Informasi Akuntansi dan ketidakpastian tugas terhadap Perilaku Manajer : Sebuah Eksperimen Semu”. Hasil penelitian tersebut dapat diambil simpulan bahwa (1) penggunaan informasi akuntansi dapat mempengaruhi perilaku manajer pada saat ketidakpastian tugas tinggi namun nilai informasi akuntansi tidak digunakan, perilaku manajer juga dapat terpengaruh, (2) tanpa digunakannya informasi akuntansi untuk mengukur kinerja manajer pun manajer berpotensi untuk

melakukan perilaku yang menyimpang atau *dysfunctional behavior*, dan (3) ketidakpastian pekerjaan akan mempengaruhi perilaku manajer.

2. Yuni Rahmawati (2004) dengan judul “Aspek Perilaku Pada Evaluasi Kinerja Manajer Dengan Menggunakan Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada PT.Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica)”. Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa (1) sistem penilaian kinerja yang menggunakan informasi akuntansi secara fleksibel yang memungkinkan terjadinya subyektivitas tidak selamanya menimbulkan persepsi yang buruk dalam diri supervisor senior atau SPS dan (2) Cara penggunaan informasi akuntansi yang lebih fleksibel tidak menimbulkan terjadinya penyimpangan perilaku. Hal ini tercermin pada cara SPS yang menyikapi adanya RKA dan target kinerja secara positif, hubungan yang harmonis antara SPS dengan atasannya maupun dengan rekan kerjanya, serta tidak ditemukannya indikasi untuk memanipulasi data akuntansi

Penelitian yang lain juga dilakukan oleh Budi Sulistyorini (2002) dengan judul “Aspek Perilaku Pada Evaluasi Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Perak dan Grati). Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa (1) Aspek perilaku yang muncul pada kinerja pegawai adalah perasaan diikutsertakan dalam proses memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Pegawai tergerak untuk memberikan kinerja terbaik dalam pencapaian sasaran yang telah disepakati bila mereka diikutsertakan dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, jika karyawan tidak diikutsertakan dalam

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan maka karyawan cenderung menentang dan kurang menghargai keputusan yang telah ditetapkan, dan (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi pendidikan, ketrampilan kerja, status, dan tanggungan keluarga, latar belakang, bakat, minat serta kemampuan, lingkungan kerja yang mendukung, atasan yang memahami bawahan, tujuan karyawan bergabung dengan organisasi, pandangan pegawai terhadap *reward* serta kerjasama tim.

Hasil penelitian yang berbeda-beda tersebut mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dalam studi akuntansi keperilakuan mengenai aspek perilaku manajer yang muncul pada saat kinerja manajer tersebut dinilai dengan menggunakan informasi akuntansi. Dalam penelitian ini penulis tidak mencantumkan variabel ketidakpastian tugas seperti pada 2 penelitian terdahulu. Penelitian yang terdahulu dilakukan pada perusahaan *manufacturing*, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa yaitu bank. Hal ini dimaksudkan penulis untuk mendapatkan gambaran yang berbeda dari penelitian sebelumnya

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi.

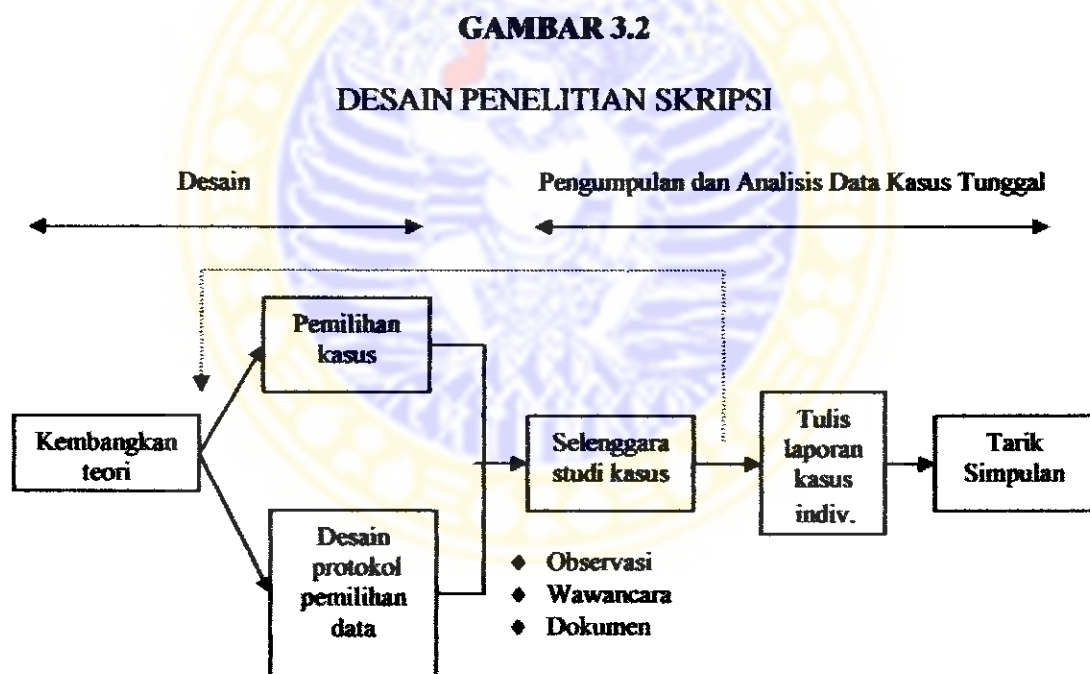
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Yin (2002:1) studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial dan merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “bagaimana” atau “mengapa”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Prosedur pengumpulan data dapat dilakukan dengan dokumentasi, observasi dan wawancara. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa dokumen, hasil wawancara, dan hasil observasi.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

1. Penelitian dilakukan pada PT.Bank X kantor cabang Y di Surabaya.

Desain penelitian untuk studi kasus tunggal lebih sederhana. Studi kasus yang diterapkan untuk penelitian ini juga berdasar model Yin dengan penyesuaian sebagaimana yang digambarkan pada gambar 3.2. Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan survey pendahuluan pada obyek penelitian. Tujuannya adalah untuk memahami latar belakang perusahaan dan untuk mendapatkan informasi yang jelas dan menyeluruh sehubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu mengenai konsep penilaian kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan.



Sumber : Yin (yang dimodifikasi untuk desain penelitian ini)

Komponen-komponen dalam desain penelitian ini meliputi :

1. Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan ?
- b. Bagaimana persepsi manajer bawahan mengenai sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan ?
- c. Bagaimana pandangan manajer bawahan mengenai atasannya ?
- d. Bagaimana pandangan manajer bawahan mengenai rekan kerjanya ?
- e. Bagaimana perilaku manajer dinilai?
- f. Mengapa analisis aspek perilaku penting dalam mengevaluasi kinerja manajer ?

2. Unit Analisis

- a. Manajer bidang Operasional
- b. Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negeri
- c. Supervisor Administrasi Keuangan
- d. Sistem penilaian kinerja dan pedoman penilaian kinerja
- e. Aturan yang berlaku di perusahaan

3. Proposisi

Proposisi adalah pendapat peneliti secara teoritis untuk memecahkan masalah atau jawaban sementara dari peneliti. Sehingga proposisi merupakan suatu logika berpikir.

Proposisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Evaluasi Kinerja adalah penentuan periodik dari efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan-karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Cara manajer puncak dalam menggunakan informasi akuntansi untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahan berdampak pada perilaku manajer bawahan tersebut.
- c. Persepsi adalah cara seseorang dalam melihat atau menginterpretasikan kejadian, obyek dan orang.
- d. Persepsi yang dibentuk oleh seseorang akan berkembang pada pemikiran dan sikap yang mempengaruhi perilaku.
- e. Pengaruh negatif yang terjadi pada suasana kerja manajer, sikap kerja manajer dan juga pada hubungan sosialnya dapat dikarenakan adanya penggunaan informasi akuntansi secara kaku atau yang disebut sebagai *Budget-Constrained Style*.

- f. Terjadinya *dysfunctional behavior* dipengaruhi oleh cara atasan dalam menggunakan informasi akuntansi untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahan.
 - g. Penilaian kinerja digunakan untuk memberikan motivasi personal dalam kerangka pencapaian sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, sehingga masing-masing personal melakukan kegiatan dan menghasilkan hasil yang diinginkan organisasi.
 - h. Perilaku manajer dapat berupa *functional behavior* atau perilaku yang positif maupun *dysfunctional behavior* yang negatif.
 - i. Perilaku manajer dapat tercermin pada sikap kerja, hubungannya dengan atasan dan rekan kerjanya, maupun kecenderungan untuk melakukan manipulasi terhadap data akuntansi.
4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi.

Bagian ini menunjukkan bagaimana data yang diperlukan oleh peneliti diolah yang selanjutnya akan disesuaikan dengan proposisi yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.1 menunjukkan kaitan antara logika dengan data dan proposisi.

3.4. Jenis dan Sumber Data serta Prosedur Pengumpulan Data

Tabel 3.1**KAITAN LOGIKA DENGAN DATA DAN PROPOSISI**

No.	Pertanyaan	Proposisi	Data	Cara Pengumpulan data
1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan ?	a. Evaluasi Kinerja adalah penentuan periodik dari efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan-karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria	Pedoman Penilaian Prestasi Kerja - Potensi dan Pengembangan Pegawai, Hasil Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Keuangan, Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan	Dokumentasi Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Rekening Jasa dan

		yang telah ditetapkan sebelumnya.	Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit Hasil pengamatan langsung	Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit Observasi
2.	Bagaimana persepsi manajer bawahan mengenai sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan perusahaan ?	<p>a. Persepsi adalah cara seseorang dalam melihat atau menginterpretasikan kejadian, obyek dan orang</p> <p>b. Persepsi yang dibentuk oleh</p>	<p>Pedoman Penilaian Prestasi Kerja - Potensi dan Pengembangan Pegawai, Formulir Penilaian Prestasi Kerja, Hasil Wawancara dengan Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah,</p>	<p>Dokumentasi Wawancara dengan Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor</p>

		<p>seseorang akan berkembang pada pemikiran dan sikap yang mempengaruhi perilaku</p> <p>c. Cara manajer puncak dalam menggunakan informasi akuntansi untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahan berdampak pada perilaku manajer bawahan tersebut.</p>	<p>Supervisor Administrasi Umum, Administrasi Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Kredit</p>	<p>Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit</p>
--	--	---	---	--

3.	Bagaimana persepsi manajer bawahan mengenai atasannya ?	<p>a. Persepsi adalah cara seseorang dalam melihat atau menginterpretasikan kejadian, obyek dan orang</p> <p>b. Persepsi yang dibentuk oleh seseorang akan berkembang pada pemikiran dan sikap yang mempengaruhi perilaku</p> <p>c. Transparansi gaya</p>	<p>Hasil Wawancara dengan Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit Hasil pengamatan langsung</p>	<p>Wawancara dengan Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit Observasi</p>
----	---	---	--	--

		<p>evaluasi kinerja oleh atasan akan memperkecil kecenderungan bawahan untuk berperilaku menyimpang</p>		
4.	<p>Bagaimana persepsi manajer bawahan mengenai rekan kerjanya ?</p>	<p>a. Persepsi adalah cara seseorang dalam melihat atau menginterpretasikan kejadian, obyek dan orang</p> <p>b. Persepsi yang</p>	<p>Hasil Wawancara dengan Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri</p> <p>Hasil pengamatan langsung</p>	<p>Wawancara dengan Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri</p> <p>Observasi</p>

		<p>dibentuk oleh seseorang akan berkembang pada pemikiran dan sikap yang mempengaruhi perilaku</p> <p>c. Pengaruh negatif yang terjadi pada suasana kerja manajer, sikap kerja manajer dan juga pada hubungan sosialnya dapat dikarenakan adanya</p>		
--	--	--	--	--

		<p>penggunaan informasi akuntansi secara kaku atau yang disebut sebagai <i>Budget-Constrained Style.</i></p>		
5.	<p>Mengapa analisis aspek perilaku penting dalam mengevaluasi kinerja manajer ?</p>	<p>Penilaian kinerja digunakan untuk memberikan motivasi personal dalam kerangka pencapaian sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan,</p>	<p>Pedoman Penilaian Prestasi Kerja - Potensi dan Pengembangan Pegawai, Hasil Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor</p>	<p>Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor</p>

		sehingga masing-masing personal melakukan kegiatan dan menghasilkan hasil yang diinginkan organisasi.	Umum, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit	Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit
6.	Bagaimana perilaku manajer saat kinerjanya dinilai ?	a. Perilaku manajer dapat berupa perilaku yang positif (<i>functional behavior</i>) maupun yang negatif (<i>dysfunctional</i>)	Hasil Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum	Wawancara dengan Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum

		<i>behavior</i>).	Hasil pengamatan langsung	Observasi
		b. Perilaku manajer dapat tercermin pada sikap kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerjanya, maupun kecenderungan untuk melakukan manipulasi terhadap data akuntansi		

Jenis penelitian ini adalah studi kasus deskriptif yang dilakukan dengan mengadakan survey (peninjauan) pada obyek penelitian guna mendapatkan gambaran secara sistematis mengenai fakta permasalahan pada obyek penelitian sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti untuk membuat perbandingan dengan teori yang digunakan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dokumen resmi

Dokumen resmi merupakan data tertulis yang diperoleh dari manajemen perusahaan. Dokumen resmi tersebut terdiri dari pedoman Penilaian Prestasi Kerja, Potensi dan Pengembangan Pegawai, dokumen kepegawaian berupa *job description*, dan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Hasil wawancara

Hasil wawancara diperoleh dari kegiatan wawancara dengan melakukan tanya jawab langsung kepada Pimpinan Cabang, Manajer Operasional, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Keuangan, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Pengendalian Resiko Kredit, dan Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam negeri. Kegiatan wawancara ini dilakukan untuk memperoleh data yang bersifat kualitatif.

3. Hasil Observasi

Hasil observasi melalui kegiatan observasi yaitu melakukan peninjauan dan pengamatan langsung ke perusahaan mengenai aktivitas perusahaan untuk menyesuaikan data yang diperoleh.

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, proses analisis data sering dilakukan sepanjang penelitian dan dilakukan terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Strategi yang digunakan oleh peneliti dalam menganalisa dan menginterpretasikan data adalah strategi yang mendasarkan pada desain studi kasus pada proposisi teoritis karena proposisi teoritis akan membantu memfokuskan perhatian pada data yang benar-benar dibutuhkan.

Langkah-langkah yang digunakan dalam teknik analisis adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis antara keadaan yang sesungguhnya yang ada dalam organisasi yang diteliti dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Peneliti menggunakan bentuk analisa dominan penjadohan pola seperti yang dinyatakan oleh Yin (2002:140) yaitu logika penjadohan pola yang memperbandingkan suatu pola yang didasarkan atas empiris dengan pola yang diprediksi (atau dengan beberapa prediksi alternatif). Jika kedua pola tersebut terdapat persamaan, hasilnya dapat menguatkan validitas studi kasus yang bersangkutan. Pada perusahaan akan

dilihat sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan untuk manajer menengah dan manajer bawahan.

2. Tahap berikutnya adalah menganalisis bagaimana perilaku dan persepsi para manajer yang dinilai kinerjanya berdasarkan informasi akuntansi. Analisa tersebut dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan manajer menengah dan supervisor. Untuk menguatkan informasi dan data yang diperoleh dari hasil wawancara maka peneliti melakukan langkah konfirmasi kepada atasan atau kepada pihak-pihak yang bertindak sebagai penilai kinerja dari manajer menengah dan supervisor.
3. Setelah informasi dan data yang diperoleh dibandingkan dengan proposisi maka selanjutnya akan ditarik simpulan yang menguatkan atau melemahkan proposisi yang bersangkutan. Simpulan merupakan hasil analisis yang akan dikemukakan peneliti pada akhir penelitian.

3.6. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank X cabang Y yang berlokasi di Jl. Raya Gubeng Surabaya. PT Bank X cabang Y merupakan kantor cabang kelas II tanpa bidang pelayanan nasabah luar negeri.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Kondisi Perusahaan

Bagi para pegawai Bank X maupun masyarakat luas pada umumnya, sejarah Bank X merupakan warisan yang tidak ada bandingannya di sektor perbankan nasional. Suatu warisan yang terkait dengan sejarah kemerdekaan Republik Indonesia. Lima puluh tujuh tahun sejak lahir dalam semangat perjuangan kemerdekaan, Bank X kini menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia, dengan total aktiva mencapai Rp xxx triliun pada akhir tahun 2003.

Secara makro, kondisi ekonomi sepanjang tahun 2003 cukup kondusif dan relatif stabil. Dilakukannya divestasi saham pemerintah di beberapa Bank BUMN, secara tidak langsung telah menjadi pemicu untuk meningkatkan kompetensi dalam menghadapi persaingan yang makin ketat di masa yang akan datang.

Selama 2003, jajaran manajemen telah melaksanakan beberapa inisiatif penting, diantaranya penerbitan Obligasi I Bank X senilai Rp x triliun dan Obligasi Subordinasi I Bank X senilai USD xxx juta pada bulan Juli 2003 yang mencatat kelebihan permintaan masing-masing 2,3 dan 3,7 kali. Selain itu, Kuasi-Reorganisasi dan *Reverse Stock Split* berhasil diselesaikan menjelang akhir tahun 2003 setelah mendapat persetujuan dari pemegang saham.

Dengan Kuasi-Reorganisasi, neraca akhir tahun 2003 tidak lagi terbebani oleh defisit, sehingga di tahun mendatang Bank X dapat mulai dengan struktur permodalan yang lebih baik. Sedangkan inisiatif *Reverse Stock Split* dilakukan untuk memperbaiki kinerja likuiditas perdagangan saham di bursa, sejalan dengan rencana divestasi saham pemerintah. Pelaksanaan *Reverse Stock Split* telah meningkatkan harga nominal saham, sehingga secara psikologis harga saham Bank X setara dengan *peer group*, dan menjadi lebih menarik di mata investor.

Sepanjang tahun 2003, Bank X juga telah menjalankan beberapa strategi usaha secara konsisten, diantaranya menjaga keseimbangan komposisi aktiva dan kewajiban yang berfokus pada pengelolaan Obligasi Pemerintah, pengelolaan portofolio pinjaman termasuk *Non Performing Loan (NPL)* serta optimalisasi struktur pendanaan. Manajemen juga melakukan rekonfigurasi jaringan distribusi yang bertumpu pada penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, serta mengoptimalkan *platform* perbankan korporasi untuk mengembangkan segmen konsumen dan usaha kecil dan menengah (UKM) melalui pemasaran lintas segmen (*cross selling*).

Strategi lain yang dijalankan sehubungan dengan peningkatan pengelolaan risiko ternyata masih perlu disempurnakan. Terjadinya penyimpangan prosedur dalam penanganan transaksi *Letter of Credit* di salah satu cabang, secara signifikan berdampak negatif pada citra Bank X dan secara finansial berdampak pada pencapaian laba yang jauh di bawah target.

Sebagai perwujudan akuntabilitas manajemen atas terjadinya kasus L/C, telah dilakukan perombakan jajaran manajemen puncak pada bulan Desember 2003. Dan sebagai pengembalian amanah dari pemegang saham, Bank X bertekad meraih kembali kebanggaan dan reputasinya sebagai bank terkemuka. Untuk itu, Bank X telah mengambil langkah-langkah komprehensif sehubungan dengan hal ini seperti mengajukan tuntutan hukum atas pelaku kasus penipuan L/C, menemukan dan memperbaiki berbagai kelemahan pada sistem pengendalian internal dan pengelolaan risiko Bank, meninjau kembali nilai dan etika kerja, menyempurnakan strategi usaha, serta mengembangkan arah dan langkah untuk 15 tahun ke depan dalam menjadikan Bank X sebagai bank terkemuka kebanggaan nasional.

Melalui Peta Navigasi Bank X, disusun langkah-langkah yang telah dan akan dilakukan sebagai bagian dari proses pengendalian dan penyelesaian krisis, yang dibagi dalam tiga tahap yaitu tahap stabilisasi, pemulihan dan transformasi.

Tahap stabilisasi telah berlangsung dari bulan Januari sampai dengan Maret 2004, mencakup pengangkatan manajemen baru; pendefinisian ulang visi, misi dan strategi; penetapan target dan prioritas baru; serta upaya untuk mendapatkan kembali kepercayaan stakeholders. Tahap pemulihan ditetapkan mulai bulan April sampai Juli 2004, dan mencakup penganjuran komitmen terhadap '*Zero Fraud Operations*'; peningkatan tata kelola perusahaan; penyempurnaan kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia; serta upaya untuk mengembalikan kemampuan meraih laba seperti sebelum krisis.

Tahap transformasi akan dimulai pada bulan Juli 2004, melalui program rebranding dan identitas perusahaan yang baru; reposisi Bank X untuk 'melayani dengan kebanggaan sebagai bank anak negeri' yang unggul dalam pelayanan dan kinerja; serta revitalisasi unit-unit bisnis sebagai motor pertumbuhan usaha. Pada ketiga tahapan tersebut, Bank X akan memberikan perhatian khusus pada upaya pemberdayaan sistem pengendalian internal dan pengelolaan risiko yang lebih ketat sesuai standar praktek internasional terbaik. Secara bertahap, sistem-sistem tersebut juga akan dikembangkan sesuai dengan rekomendasi Basel II Accord, yang antara lain mensyaratkan dimasukkannya risiko pasar dan risiko operasional dalam perhitungan modal minimum bank.

Bank X juga akan terus meningkatkan jaringan distribusi, diferensiasi produk, teknologi perbankan, pengelolaan basis data, hubungan nasabah dan kualitas pelayanan. Bank X yakin bahwa langkah-langkah yang ditempuh ke arah pemulihan tidak saja akan mampu menciptakan pertumbuhan jangka panjang yang berkesinambungan bagi *stakeholder* Bank X, namun juga akan kembali menempatkan Bank X sebagai simbol perbankan Indonesia.

Untuk itu, Bank X akan senantiasa menghadirkan produk dan layanan perbankan yang berkualitas kepada jutaan nasabah di semua segmen pasar, mengembangkan peluang pasar khusus di sektor-sektor dimana Bank X memiliki keunggulan pengalaman dan keahlian, serta mengoptimalkan potensi pemasaran-silang di antara segmen perbankan korporasi, komersial dan konsumen. Kesemuanya

ini juga akan membawa perkembangan Bank X ke arah skema Arsitektur Perbankan Indonesia.

Antara kantor cabang, kantor wilayah dan kantor pusat Bank X, saat ini seluruhnya terhubung dengan menggunakan sarana komunikasi canggih yaitu sebuah tansponder pada satelit Palapa B4P. Bank X adalah salah satu dari dua bank di Indonesia yang menggunakan jaringan telekomunikasi pribadi guna menambah keyakinan pada keamanan dan kehandalan dalam beroperasi. Sistem yang digunakan adalah didasarkan pada teknologi VSAT. Kegunaan sistem tersebut diantaranya adalah sebagai sarana transaksi kiriman uang, transaksi SWIFT dan transaksi *Point of Sale* (POS).

Meningkatnya intensitas persaingan pada industri perbankan, khususnya di sektor ritel, Bank X I yakin bahwa teknologi tersebut dibutuhkan untuk tetap menjadi yang terdepan dalam teknologi perbankan untuk memberikan layanan terbaik kepada seluruh nasabah. Saat ini, Bank X telah tergabung dalam jaringan VISA dan *MasterCard* dan melayani *telebanking* serta sistem pembayaran berbagai tagihan.

4.1.2. Diskripsi Usaha

4.1.2.1. Bisnis Korporasi

Berbekal pengalaman lebih dari setengah abad mendukung perkembangan sektor riil, bisnis korporasi tetap mampu melakukan ekspansi kredit di tengah iklim

investasi yang belum sepenuhnya pulih dari krisis moneter, meskipun strategi yang diterapkan lebih bersifat defensif. Adanya kenaikan yang relatif kecil pada kredit korporasi dilatarbelakangi oleh pendekatan Bank X yang semakin hati-hati dalam penyaluran kredit.

4.1.2.2. Bisnis Konsumer

Peningkatan kualitas layanan mendapatkan prioritas tinggi, karena bisnis konsumer memberikan kontribusi laba terbesar selama tahun 2003. Disamping itu, nasabah bisnis konsumer memiliki karakteristik yang berbeda dengan nasabah bisnis komersial.

Aspek kenyamanan, kemudahan, keramahan, kecepatan layanan dan keamanan senantiasa diperhitungkan dalam pelayanan nasabah bisnis konsumer. Ke depan, bisnis konsumer telah menyiapkan berbagai strategi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, antara lain dengan melakukan ekspansi kredit, penambahan *outlet private banking*, peningkatan program pemasaran terpadu serta pengembangan lini produk mencakup produk *bancassurance* dan lainnya.

4.1.2.3. Bisnis Komersial

SBU Komersial memiliki empat segmen bisnis, yakni usaha menengah, usaha kecil, usaha mikro dan syariah. Selama tahun 2003 pengembangan SBU komersial berfokus pada pengembangan aspek bisnis masing-masing segmen serta pengembangan infrastruktur dan organisasi.

4.1.2.4. Bisnis Tresuri dan Internasional

Sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia, Bank X berhasil menjalin kepercayaan dan hubungan kerja yang erat dengan komunitas perbankan internasional. Dengan dukungan lebih dari 600 bank koresponden di 55 negara, serta lima kantor di luar negeri, Bank X merupakan salah satu bank dengan jaringan pelayanan yang paling luas.

Sebagai bank yang memiliki beberapa kantor cabang di luar negeri dengan lisensi operasional perbankan penuh, Bank X memiliki pertimbangan bisnis yang matang untuk mengembangkan jasa pelayanan perbankan internasional yang seluas-luasnya. Sementara di bisnis tresuri, Bank X juga mengalami peningkatan transaksi di pasar uang, pasar modal dan pasar valuta asing dalam jumlah yang signifikan.

4.1.2.5. Bisnis Anak Perusahaan

Sinergi bisnis dalam berbagai bentuk kerjasama, aliansi dan kemitraan, merupakan salah satu kunci penciptaan nilai tambah bagi stakeholder. Keberadaan anak perusahaan Bank X merupakan kekuatan yang potensial dalam menunjang pertumbuhan maupun profitabilitas.

Hingga akhir tahun 2003, terdapat 41 anak perusahaan dan perusahaan asosiasi, terdiri dari 28 Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan 13 perusahaan jasa keuangan yang bergerak antara lain di bidang asuransi jiwa, pembiayaan, sekuritas,

dan modal ventura. Kinerja perusahaan-perusahaan tersebut beragam sesuai dengan karakteristik dan kondisi bisnisnya.

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Bank X adalah menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja. Sedangkan misi Bank X adalah memaksimalkan *stakeholder value* dengan menyediakan solusi keuangan yang berfokus pada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

Pernyataan visi untuk menjadi Bank kebanggaan nasional diwujudkan dalam bentuk penawaran layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen. Bank X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa layanan masyarakat atau nasabah sehingga agar dapat bertahan dalam dunia usaha Bank X harus selalu memperbarui kualitas layanan kepada masyarakat. Hal yang ditekankan Bank X agar mempunyai nilai tambah dalam pandangan masyarakat adalah faktor kenyamanan dan kepuasan pelanggan.

4.1.4. Struktur Organisasi dan Bagan Kepegawaian

Penelitian ini dilakukan pada Bank X cabang Y yang merupakan Kantor Cabang Kelas II dengan spesifikasi tanpa bidang pelayanan nasabah luar negeri dan dengan unit administrasi luar negeri. Bank X cabang Y memiliki struktur organisasi yang mencerminkan spesifikasi pelayanannya dan menggambarkan secara jelas adanya penetapan tugas wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing

individu dalam organisasi. Struktur organisasi dan bagan kepegawaian dapat dilihat pada lampiran.

4.1.5. Job Description

Berikut akan dijelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab dari Manajer Operasional, Supervisor Administrasi Keuangan dan Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negeri.

1. Manajer Operasional

- a. Mengelola pengendalian risiko kredit
- b. Mengelola administrasi transaksi dalam negeri dan kliring
- c. Mengelola data informasi keuangan
- d. Mengelola kegiatan bank operasional untuk KPKN
- e. Mengelola kegiatan bank persepsi untuk KPPN
- f. Mengelola administrasi umum, logistik dan kepegawaian

2. Supervisor Administrasi Keuangan

- a. Mengelola sistem otomasi di cabang dan atas cabang pembantu yaitu dengan (1) membuka dan menutup sistem otomasi, (2) mengelola dan memelihara sistem otomasi yang dipergunakan oleh cabang dan (3) mengkoordinasikan hambatan atau permasalahan sistem yang ditemukan oleh *user* baik perangkat keras maupun lunak kepada KB <TEK>
- b. Memeriksa kebenaran atau akurasi yaitu dengan (1) meneliti keabsahan dan kebenaran voucher pada batch dibandingkan dengan jurnal per teller-ID, (2)

- meminta unit pembuat atau yang menginput voucher untuk melakukan pembukuan koreksi, (3) mencetak dan melakukan verifikasi edit jurnal dan (4) memeriksa dan mengklasifikasikan transaksi yang menyimpang dari parameter.
- c. Mengelola *output* atau laporan harian dari sistem yaitu dengan (1) mencetak laporan finansial harian dan mendistribusikan pada unit transaksi dan (2) menyimpan laporan finansial harian sesuai retensi.
- d. Memantau atau mengendalikan transaksi pembukuan rekening nasabah dan rekening keuangan cabang yaitu dengan (1) mencetak mutasi yang dihasilkan oleh sistem (2) memantau rekening yang bersaldo janggal dan (3) menilai kewajaran keberadaan angka pada rekening , penampungan, administrasi dan memorian.
- e. Mengelola data informasi tentang kondisi dan posisi keuangan cabang maupun rekening nasabah yaitu dengan (1) melakukan *inquiry* rekening, (2) menganalisa neraca dan laba atau rugi cabang, (3) menyusun dan menganalisa profitabilitas cabang, (4) membuat analisa profitabilitas posisi rekening nasabah perseorangan dan grup usaha dan (5) menganalisa dan memantau realisasi rencana kerja dan anggaran.
- f. Mengendalikan likuiditas cabang yaitu dengan (1) mengelola dan memantau posisi likuiditas harian, (2) melaporkan posisi likuiditas ke kantor besar dan Bank Indonesia secara mingguan, (3) mentransfer kelebihan dana dan atau

- meminta dropping dana ke atau dari divisi TRS dan (4) mengupayakan optimalisasi pendayagunaan dana atau likuiditas.
- g. Mengelola laporan cabang yaitu dengan (1) menyiapkan laporan ke Bank Indonesia dan pihak ke-3 lainnya, (2) menyiapkan laporan MIS dan menyusun kompilasinya untuk disampaikan ke kantor besar atau wilayah dan (3) menyelenggarakan administrasi dan menyusun laporan keuangan atau output harian.
- h. Menangani penyelesaian bunga atau jasa dan penalti serta biaya administrasi rekening nasabah yaitu dengan (1) mencetak bunga deposito, pinjaman, tabungan dan jasa giro dan (2) mencetak laporan *output* sistem mengenai penalti dan biaya administrasi bank atas rekening-rekening nasabah.
3. Supervisor Pelayanan Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri
- a. Melayani informasi mengenai produk dan jasa dalam negri yaitu dengan (1) memberikan informasi mengenai produk dan jasa dalam negri, (2) memberikan informasi mengenai syarat pembukaan rekening, (3) memberikan informasi mengenai penyelesaian transaksi atau saldo rekening, (4) memantau dan membagikan rekening koran nasabah, (5) melayani permintaan dan pemberian buku cek atau bilyet giro, (6) menerima dan memeriksa kelengkapan aplikasi atau dokumen transaksi jasa dalam negri dan (7) mengelola form dan alat promosi mengenai produk dan jasa dalam negri.
- b. Melayani transaksi dalam negri (tunai, pemindahan dan kliring) yaitu dengan (1) menerima dan meneruskan transaksi kliring ke unit dalam negri dan

kliring, (2) mengelola permohonan surat keterangan bank, (3) mengelola transaksi delegasi kredit dan inkaso dan (4) mengelola transaksi kiriman uang dalam negeri.

- c. Mengelola transaksi giro, tabungan, deposito dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) yaitu dengan (1) mengelola permohonan pembukaan, perubahan dan penutupan rekening giro, tabungan, deposito dan DPLK, (2) menyiapkan formulir aplikasi pembukaan rekening dan kartu contoh tandatangan, (3) memeriksa kebenaran pengisian aplikasi dan bukti diri nasabah, (4) mengelola file nasabah dan memantau perkembangan rekening nasabah, (5) memproses permintaan nasabah dan memantau untuk pemblokiran cek atau giro bilyet dan rehabilitasi daftar hitam Bank Indonesia, (6) menerima setoran tunai atau kas dan pemindahan sebagai setoran awal pembukaan rekening giro, tabungan, deposito dan DPLK, (7) menandatangani tanda terima atas setoran tunai dan bilyet deposito berjangka sesuai kewenangannya, (8) melakukan verifikasi, validasi dan menandatangani slip penyetoran tunai dan pemindahan, (9) memantau daftar jatuh tempo deposito berjangka, sertifikat deposito dan *deposit on call*, (10) memperpanjang deposito berjangka yang jatuh tempo, (11) menyetujui pembayaran nominal deposito berjangka, *deposit on call* dan sertifikat deposito yang dicairkan dalam batas wewengannya, secara tunai dan pemindahan, (12) melayani setoran ONH, memantau dan membuat laporan posisi ONH, (13) memeriksa saldo penutupan rekening dan menyiapkan slip pengambilan tunai yang

ditandatangani oleh nasabah, (14) melakukan verifikasi tandatangan nasabah, meminta pengesahan penyelia RKC/PBN dan melakukan validasi slip pengambilan serta memberi tanda penutupan rekening pada butab atau deposito dan (15) membuka atau merubah atau menutup master data nasabah (CIF) dengan aplikasi *maintenance*

- d. Melayani nasabah inti dan custodian yaitu dengan (1) mempergandakan penjualan produk dan jasa-jasa Bank X, (2) mengelola dan memberikan pelayanan kepada nasabah atau giran inti, (3) menyusun laporan dan berkas informasi atas rekening-rekening nasabah atau giran inti, (4) melayani transaksi penyusunan custodian beserta administrasinya bekerjasama dengan SJK dan (5) menyusun laporan kegiatan custodian sesuai kebutuhan.
- e. Mengelola kegiatan *paying agent* dan DPLK yaitu dengan (1) mengelola administrasi dan oembayaran cek dividen dan atau bunga berikut nominal obligasi, (2) menyusun laporan kegiatan *paying agent* sesuai kebutuhan, (3) melaksanakan pelayanan dan negosiasi keanggotaan peserta DPLK-Bank X bekerjasama dengan SJK, (4) mengelola dan memelihara administrasi portepel dana DPLK Bank X bekerjasama dengan unit pelayanan pemegang rekening dan (5) membuat laporan perkembangan dana DPLK Bank X sesuai kebutuhan.
- f. Melayani penerbitan *Card Plus* (ATM), *Credit Card* dan lainnya yaitu dengan (1) menerima permohonan dan menyerahkan kartu ATM, *credit card*, *phone*

plus dan lainnya dari atau kepada nasabah dan (2) melaporkan kartu ATM, *credit card* yang hilang ke unit pengelolanya.

- g. Membuat laporan ke Bank Indonesia dan Kantor Perbendaharaan Kas dan Negara (KPKN) yaitu dengan (1) membuat laporan ke Bank Indonesia mengenai deposito berjangka, giro dan tabungan dan (2) membuat data deposito berjangka, data rekening nasabah dan delegasi kredit.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian Prestasi Kerja, Potensi dan Pengembangan Pegawai merupakan suatu sistem yang digunakan secara aktif untuk membimbing atau memberi petunjuk kepada para pegawai unit dalam mencapai sasaran unitnya. Pencapaian sasaran unit tersebut merupakan bagian dalam kerangka pencapaian sasaran-sasaran usaha PT. Bank X. Fungsi lain dari sistem ini yaitu untuk memberikan penilaian hasil kerja pegawai secara lebih obyektif.

Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya pengelolaan prestasi kerja, potensi dan pengembangan pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan hasil kerja setiap unit usaha
- b. Meningkatkan ketrampilan pegawai
- c. Memberikan penilaian hasil kerja
- d. Meningkatkan usaha Bank X secara keseluruhan

Proses kegiatan Penilaian Prestasi Kerja, Potensi dan Pengembangan Pegawai dilakukan dalam 3 tahapan, yaitu :

1. Pada awal tahun

- a. Pembuatan PPKP terkait secara langsung dengan *Business Plan* (BP) sehingga apabila BP telah diterima pada bulan Januari maka pembuatan PPKP dikaitkan dengan pembayaran *corporate reward* dan atau *bonus*. Artinya apabila BP telah diterima bulan Januari dan dalam unit tersebut terdapat pegawai yang belum selesai membuat PPKP maka pembayaran *corporate reward* dan atau *bonus* kepada unit tersebut ditunda sampai dengan seluruh pegawai menyelesaikan pembuatan PPKP masing-masing.
- b. Apabila BP diterima setelah bulan Januari, maka pembuatan PPKP selambat-lambatnya 2 minggu setelah BP diterima.
- c. Setelah target disepakati bersama antara pegawai yang dinilai dengan penilai maka pada formulir PPKP tersebut dibubuhi paraf kedua belah pihak sebagai tanda kesepakatan.
- d. Apabila sampai dengan bulan Juni *Goal Setting* belum diselesaikan maka pegawai tersebut tidak berhak mendapat penilaian tahun berjalan.

2. Proses tengah tahun

Pada pertengahan tahun dilaksanakan evaluasi terhadap hasil yang telah dicapai dari target-target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan secara serentak oleh unit yang waktunya ditentukan oleh pemimpin unit.

Pelaksanaan evaluasi dimaksud disebut dengan “Hari Evaluasi Bersama“. Pada hari tersebut pegawai yang dinilai dan penilai melakukan evaluasi terhadap hasil kegiatan yang telah dilakukan sampai dengan semester 1.

Pelaksanaannya diatur sebagai berikut :

- a. Pegawai yang dinilai mencantumkan realisasi kegiatan yang telah dilaksanakan sampai dengan semester 1 dengan menggunakan formulir perkembangan pencapaian sasaran (PPS) pada kolom 3 dengan penjelasan pada kolom 4 dan disetujui oleh penilai dengan membubuhkan tandatangan.
- b. Atasan penilai memberikan arahan atau petunjuk pelaksanaan untuk semester berikutnya pada kolom 5 dan menandatangani formulir PPS tersebut.
- c. Bagi yang melakukan kaji ulang dilakukan setelah selesai kaji ulang, sedangkan yang tidak, selambat-lambatnya akhir bulan Juli tahun berjalan telah dilakukan evaluasi.
- d. Formulir PPS yang telah diisi disimpan di ruang pemimpin untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan pada akhir tahun penilaian.
- e. Pelaksanaan evaluasi ini dikaitkan dengan pembayaran *corporate reward*. Artinya *corporate reward* dapat dibayarkan setelah seluruh pegawai pada unit tersebut melakukan evaluasi atas hasil yang telah dicapai selama semester tersebut.

f. Bersamaan dengan kegiatan ini, proses penilaian *individual reward* yang dilakukan, khususnya untuk penilaian yang menyangkut dimensi : sikap dan perilaku, *job knowledge* dan budaya kerja.

3. Proses akhir tahun / penyelesaian PPKP

Pada akhir tahun, segenap pegawai wajib dievaluasi dan dinilai seluruh kegiatannya yang telah dilakukan sampai dengan semester 2. Sebelum dilakukan penilaian atas hasil yang telah dicapai dilakukan evaluasi kembali dengan menggunakan formulir PPS dan dengan prosedur sebagaimana pada evaluasi semester 1.

Pegawai yang dinilai adalah pegawai yang membuat *goal setting*, yang prestasi kerja, potensi dan pengembangannya dikelola dengan sistem ini. Penilai merupakan atasan langsung dari pegawai yang dimaksud diatas yang berperan dalam pengelolaan penilaian prestasi kerja, potensi dan pengembangan pegawai yang dimaksud. Sedangkan pemutus adalah atasan langsung dari penilai yang terlibat dalam pengelolaan penilaian prestasi kerja, potensi dan pengembangan pegawai.

Hasil penilaian PPKP digunakan untuk pengembangan karir pegawai yaitu dengan cara menjumlahkan total hasil imbalan penilaian selama 3 tahun terakhir. Seorang pegawai dapat digolongkan sebagai pegawai yang memiliki kinerja yang baik apabila dalam 3 periode penilaian mempunyai :

1. Total nilai minimal 1290
2. Tidak terdapat 1 KN
3. Tidak terkena hukuman jabatan

Pegawai yang memiliki kualifikasi kinerja yang baik dapat langsung diikutkan dalam proses pengembangan karir berikutnya yaitu berupa program pengembangan karir maupun *refreshing course*. Pelaksanaan pengembangan karir dimaksudkan dapat dilaksanakan dengan proses promosi atau rotasi yang secara tidak langsung akan menunjang *sustainable competitive advantage* Bank X.

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan Bank X dibedakan menjadi 2 yaitu penilaian kinerja untuk pegawai yang membuat *Goal Setting* atau PPKP I dan penilaian kinerja untuk pegawai yang tidak membuat *Goal Setting* atau PPKP II. Berikut akan dijelaskan mengenai kedua sistem tersebut.

4.2.1.1. Penilaian Kinerja untuk Pegawai yang membuat *Goal Setting* atau PPKP I

Penilaian kinerja untuk pegawai yang membuat *goal setting* atau PPKP I diperuntukkan bagi pegawai jenjang asisten sampai dengan *vice president*. Besarnya bobot dalam PPKP I dibagi dalam 2 besaran yaitu Hasil Kerja (*Result Oriented*) dan Proses Kerja (*Process Oriented*).

Tabel 4.1.
PENILAIAN PRESTASI KERJA,
POTENSI DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

PPKP I		%
<i>Result Oriented</i>		
A.	Sasaran-sasaran	
	1. Unit	10
	2. Individu	50
B.	Tugas Utama Lainnya	10
		70
<i>Process Oriented</i>		
C.	Faktor Penilaian Lainnya :	
Penilaian <i>Individual Reward</i> (khusus untuk Sikap dan Perilaku, <i>Job Knowledge</i> dan Budaya Kerja)		30
		100

4.2.1.1.1. Result Oriented

Result Oriented dibagi dalam 2 komponen penilaian yaitu sasaran dan tugas utama lainnya. Berikut akan dijelaskan mengenai kedua komponen penilaian tersebut.

4.2.1.1.1.1. Sasaran

Sasaran dalam hal ini merupakan pernyataan singkat dan nyata atau konkrit tentang sasaran-sasaran yang hendak dicapai dalam tahun yang bersangkutan yang dinyatakan sejalan dengan ukuran atau pedoman hasil kerja (bisa dalam bentuk jumlah, prosentase, rating atau jangka waktu).

Sasaran dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

a. Sasaran unit

Sasaran unit merupakan sasaran atau target dari suatu unit organisasi pada tahun yang akan datang yang ditetapkan oleh unit bersangkutan secara independen dengan mengacu pada *Business Plan*.

1. Kriteria sasaran unit adalah :
 - Bersifat umum, kuantitatif, dan *controllable*
 - Sama untuk seluruh pegawai dalam 1 unit
 - Diarahkan untuk pencapaian *value creation unit*
2. Sasaran unit yang dicantumkan minimal 1 dan maksimal 2 sasaran
3. Sasaran unit diberi bobot 10%
4. Sasaran unit yang dimaksud terdiri dari :

- a. Target pencapaian laba
 - b. Efisiensi biaya
 - c. *Service excellent*
 - d. *Earning per share (EPS)*
 - e. *Earning per employee (EPE)*
5. Yang dimaksud dengan unit adalah :
- a. Divisi atau satuan atau unit
 - b. Wilayah
 - c. Cabang atau HUB atau Kios
 - d. SBC
 - e. CLC
 - f. Unit-unit yang akan dibentuk kemudian

Setiap unit dapat memilih 1 atau 2 diantara sasaran unit tersebut. Dalam hal unit bersangkutan akan menetapkan sasaran unit diluar dari kelima sasaran unit tersebut agar memperhatikan syarat-syarat yaitu bersifat umum, kuantitatif, *controllable*, mengarah pada pencapaian *value creation unit* dan tetap mengacu pada *Business Plan*.

b. Sasaran Individu

Sasaran individu dalam hal ini merupakan sasaran atau target masing-masing individu pegawai untuk tahun yang akan datang.

1. Kriteria sasaran individu adalah :

- a. Ditetapkan dengan memperhatikan kontribusi masing-masing pegawai untuk mencapai *value creation unit*
 - b. Dibicarakan dan disepakati bersama dengan atasan langsung pegawai yang bersangkutan
 - c. Spesifik, dapat diukur, berada dalam lingkup tugas dan tanggungjawab yang bersangkutan, realistis, dan ada jangka waktu pencapaiannya.
2. Total sasaran individu diberikan bobot 50%

4.2.1.1.1.2. Tugas Utama Lainnya

Penilaian yang dilihat dari pelaksanaan tugas utama lainnya ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

1. Adanya pencapaian atau penyelesaian tugas utama lainnya diluar sasaran individu
Contoh : penyelesaian DPT atau menindaklanjuti hasil audit, dan lain-lain.
2. Hanya ada 1 sasaran
3. Sasaran ini diberi bobot sebesar 10%
4. Bila tugas utama lainnya tidak ada, maka bobot tugas utama lainnya sebesar 10% ditambahkan pada bobot sasaran individu menjadi 60%

4.2.1.1.2. Process Oriented

Process Oriented merupakan faktor penilaian yang dilakukan dengan mengambil dari hasil penilaian silang (*multi rater*) yang meliputi dimensi sikap dan

perilaku, *Job Knowledge*, dan Budaya Kerja. Penilaian yang dicantumkan merupakan hasil atau rata-rata dari *individual reward* selama 2 semester. Hasil rata-rata dimaksud selanjutnya dikonversi sebagai berikut :

Nilai Hasil (<i>Process Oriented</i>)	Nilai Hasil (PPKP)
45-80	1
81-116	2
117-152	3
153-188	4
189-225	5

dikonversikan

Apabila dalam nilai rata-rata tersebut diperoleh nilai ganjil atau tidak bulat maka dilakukan pembulatan ke atas, misal diperoleh angka rata-rata 152,5 maka dibulatkan keatas menjadi 153. Bobot penilaian dalam *process oriented* adalah 30%.

Dalam penilaian *multi rater* ini pegawai dinilai oleh atasan, rekan kerjanya, maupun oleh bawahannya. Penilaian ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil penilaian yang lebih obyektif. Pelaksanaan penilaian *multi rater* dilakukan 2 kali dalam 1 tahun.

Tabel 4.2.
PENILAIAN *PROCESS ORIENTED*

<i>Process Oriented</i>			
Dimensi	Variabel	Semester 1 Nilai terbobot	Semester 2 Nilai terbobot
Sikap dan Perilaku	a. Kesopanan		
	b. Komunikasi		
	c. Respon		
	Jumlah		
	Nilai rata-rata		
<i>Job Knowledge</i>	a. Pemahaman		
	b. Analisa/metode		
	c. Prosedur kerja		
	Jumlah		
	Nilai rata-rata		
Budaya Kerja	Budaya Kerja		
	Jumlah		
	Nilai rata-rata		
	Total rata-rata		
	Nilai Hasil (PPKP)		

4.2.1.1.2.1. Perilaku

Dalam dimensi penilaian mengenai sikap dan perilaku, ada beberapa variabel yang dijadikan sebagai bahan penilaian. Variabel tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kesopanan
- b. Komunikasi
- c. Respon

Masing-masing pegawai (supervisor dan manajer) dituntut untuk berperilaku sopan khususnya pada saat menghadapi nasabah. Salah satu visi Bank X yaitu unggul dalam hal layanan, sehingga masing-masing pegawai harus dapat menjaga perilakunya dalam menghadapi nasabah agar nasabah merasa nyaman dan puas terhadap layanan yang diberikan oleh pegawai Bank X. Selain itu kesopanan juga harus selalu diterapkan oleh seluruh pegawai terhadap atasan, rekan kerja maupun bawahan agar terjalin hubungan yang baik dan sekaligus menghindari sikap atau perbuatan yang tidak menyenangkan atau cenderung sebagai pelecehan.

Dalam hal komunikasi, pegawai dituntut untuk dapat membangun komunikasi yang baik antar rekan kerja, atasan maupun bawahan. Tujuannya agar dapat tercipta suasana kerja yang baik, tidak membosankan, dan mempererat hubungan kerja antar pegawai sehingga dapat mendukung pelaksanaan kerja yang lebih baik pula. Sedangkan respon merupakan variabel penilaian lainnya dengan maksud untuk menilai apakah pegawai (supervisor dan manajer) cepat tanggap atau tidak dalam menghadapi dinamika kerja.

Penilaian terhadap perilaku mengacu pada tuntunan perilaku Bank X dan pedoman 12 perilaku pegawai. Tuntunan perilaku insan Bank X merupakan komitmen pegawai dan manajemen Bank X untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan secara profesional dan beretika tinggi. Komitmen tersebut selain untuk mengembangkan kinerja perusahaan, juga untuk membentuk insan Bank X menjadi bankir-bankir yang memiliki kadar etika perbankan yang tinggi sebagai salah satu syarat upaya mempertahankan dan mengembangkan eksistensi Bank X.

Tuntunan perilaku digunakan sebagai pedoman bagi para pegawai dalam bersikap dan berperilaku untuk melaksanakan tugas sehari-hari, serta berinteraksi dengan mitra kerja, mitra usaha dan pihak-pihak lainnya, agar Bank X mampu mempertahankan kepercayaan masyarakat. Tuntunan perilaku Bank X terdiri dari pilar bisnis Bank X dan standar etika kerja.

Pilar bisnis Bank X merupakan falsafah dasar atau pedoman Bank X dalam menjalankan bisnis perbankan. Pilar bisnis ini terdiri dari 5 pilar, yaitu sebagai berikut :

1. Kami sajikan mutu

Setiap insan Bank X dalam melakukan aktivitas sehari-hari senantiasa berfokus pada mutu, utamanya untuk memuaskan setiap tuntutan nasabah, baik nasabah internal maupun nasabah eksternal, sesuai prinsip mutu bahwa *"The Next process is your customer"*.

Dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan mutu Bank X, setiap pegawai baik secara individual maupun secara bersama-sama selalu mengupayakan

penyempurnaan secara terus menerus baik terhadap tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, maupun untuk pengembangan kapasitas pribadinya, sehingga dengan demikian para pegawai mampu memberikan pelayanan yang ramah, aman, cepat dan akurat serta selalu membina hubungan bisnis yang bersahabat, jujur dan terbuka.

2. Kami profesional

Setiap insan dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari senantiasa bersikap profesional dalam arti memahami dan melaksanakan dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, termasuk memahami dan menghayati kondisi lingkungan kerjanya. Pegawai selalu berupaya menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan hasil yang bermutu tinggi. Dengan profesionalisme dan memiliki wawasan bisnis perbankan secara luas dan dengan selalu berorientasi pada tujuan pembangunan nasional, pegawai Bank X memiliki kemampuan dan kepekaan untuk menghasilkan kinerja yang menguntungkan melalui pengelolaan risiko karena selalu tanggap dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang bermuara pada upaya peningkatan bisnis.

3. Kami bertekad mewujudkan *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance adalah prinsip atau acuan terhadap sistem nilai dalam penyelenggaraan perusahaan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta hubungan sosial perusahaan kearah peningkatan kesejahteraan, kelestarian dan kinerja. Dengan acuan sistem nilai ini diharapkan dapat meningkatkan nilai

saham, sebagai wujud Bank X memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bagi *stakeholders*.

Setiap pegawai Bank X mendukung mendukung manajemen dalam implementasi *Good Corporate Governance* ini agar dapat terwujud secara nyata, konsisten, taat azas, hukum, etika dan aturan-aturan perusahaan.

4. Kami menjaga semangat kebersamaan

Segenap insan Bank X menjaga semangat kebersamaan yakni kebersamaan dalam tempat yaitu bernaung dan bekerja di bawah pandangan atau persepsi yakni setiap insan Bank X memiliki kesamaan pandang mengenai visi dan misi untuk mencapainya, dan kebersamaan dalam jiwa yakni setiap insan Bank X merasakan bahwa dirinya merupakan bagian dari satu keluarga besar, yaitu keluarga besar Bank X. Segenap pegawai menyadari bahwa kebersamaan tidak bisa diartikan sebagai kebersamaan distributif, tetapi lebih bersifat kualitatif. Dengan prinsip kebersamaan yang demikian itu, rasa kebersamaan yang telah ada selama ini akan tetap terpelihara dengan baik sehingga akan tercipta suasana kerja dan dinamika kehidupan perusahaan yang harmonis, kompak, dan solid sehingga mampu memberikan kontribusi memadai terhadap terwujudnya hasil kerja yang bermutu tinggi.

5. Kami menghargai peranan dan prestasi pegawai

Keberhasilan pencapaian target bisnis dan peningkatan kinerja Bank X dipandang sebagai upaya dan kerja keras bersama serta sikap positif dari segenap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bank X selalu mengupayakan

untuk memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada segenap pegawai atas prestasi dan segala jerih payahnya itu sepadan dengan kapasitas, fungsi dan tingkat tanggung jawabnya masing-masing. Penghargaan atas peranan dan prestasi pegawai tidak hanya terbatas dilakukan Bank X sebagai institusi, tetapi juga termasuk sikap saling menghargai antar pegawai terhadap prestasi, jerih payah dan sikap positif yang telah ditunjukkan oleh para rekan kerjanya.

Standar etika kerja merupakan tuntunan etika bagi insan Bank X dalam menjalankan fungsi dan tugasnya guna mencapai dan mewujudkan pilar bisnis Bank X, standar etika ini terdiri dari:

1. Menjaga nama baik perusahaan

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan. Untuk itu segenap pegawai Bank X selalu bersikap jujur, terbuka, selalu berpijak kepada nilai-nilai budaya kerja Bank X, serta mentaati sistem dan prosedur secara konsisten termasuk peraturan perusahaan dan perundang-undangan yang berlaku, juga selalu menjunjung tinggi kode etik bankir Indonesia.

2. Menjaga hubungan baik antarpegawai

Agar tercipta suasana kerja yang positif dan dinamis, segenap pegawai menjauhkan diri dan mencegah serta tidak melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Penekanan

Melaksanakan tugas dan fungsinya dengan melakukan penekanan atau intimidasi terhadap sesama rekan kerja, atasan atau bawahannya untuk

kepentingan tertentu, baik pribadi, atau kepentingan pihak lain, internal maupun eksternal.

b. Penghinaan

Melaksanakan tugas dan fungsinya dengan melakukan tindakan dan atau menggunakan kata-kata yang dapat diartikan penghinaan, kata-kata kasar, tidak senonoh terhadap rekan kerjanya, atasan atau bawahannya.

c. Pelecehan

Tindakan dan atau ucapan yang mengandung unsur pelecehan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan latar belakang suku, agama, ras, adat istiadat dan hal-hal yang berkaitan dengan norma kesusilaan dan kesopanan.

d. Provokasi

Memanfaatkan posisi atau jabatan untuk memaksa dan memprovokasi rekan kerjanya, atasan atau bawahannya untuk kepentingan politik tertentu atau kepentingan lain sejenis yang diyakini dan dianggap akan dapat membahayakan perusahaan.

e. Persaingan tidak sehat

Segenap pegawai dalam mengembangkan karirnya menjauhi, menghindari dan mencegah cara-cara persaingan tidak sehat.

3. Menjaga kerahasiaan Bank

Guna menjaga kerahasiaan data bisnis, data kepegawaian maupun data-data lainnya yang termasuk rahasia Bank X, pegawai tidak melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Memberikan data dan informasi nasabah kepada pihak manapun sesuai aturan rahasia Bank X dan rahasia jabatan. Yang dimaksud dengan kerahasiaan Bank adalah hal-hal yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.10 tahun 1998 tentang perubahan atas undang-undang No.7 tahun 1992 tentang perbankan.
 - b. Memberikan data dan informasi yang tergolong rahasia perusahaan, baik yang menyangkut keuangan, kebijakan, produk, jasa, teknologi, kepegawaian, dan data lainnya yang diyakini dan dianggap akan dapat merugikan perusahaan.
 - c. Menggunakan data dan informasi yang tergolong rahasia perusahaan untuk kepentingan politik dan kepentingan pihak ketiga lainnya.
4. Menjaga dan menggunakan harta benda perusahaan dengan benar
- Keutuhan dan keselamatan harta dan kekayaan atau *asset* perusahaan merupakan tanggung jawab setiap pegawai Bank X sesuai dengan fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing serta aturan dan kebijakan perusahaan. Untuk itu setiap pegawai melakukan hal-hal sebagai berikut :
- a. Tidak menggunakan dan memanfaatkan *asset* perusahaan untuk kepentingan pribadi.
 - b. Tidak menggunakan *asset* perusahaan untuk kepentingan dan atau aktivitas politik serta pihak ketiga lainnya.
 - c. Menjaga, mengamankan dan menyelamatkan *asset* perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Menjaga keamanan kerja dan kebersihan lingkungan kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah lingkungan kerja yang aman, nyaman dan bersih, untuk itu setiap pegawai melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengamankan lingkungan kerja, termasuk harta benda dan data perusahaan, serta transaksi bisnis perusahaan.
 - b. Tidak melakukan perbuatan yang melanggar hukum seperti menggunakan, menyuruh menggunakan dan atau menjadi penjual atau perantara penjualan obat-obat terlarang, narkoba, minuman keras dan komoditas sejenis serta tindakan-tindakan tercela lainnya.
 - c. Tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang bertentangan dengan norma-norma agama dan etika kesusilaan.
6. Melakukan pencatatan data perusahaan dan penyusunan laporan dengan baik dan benar.

Segegap pegawai Bank X mencatat data-data dan menyusun laporan kerja yang terkait dengan fungsi dan tanggung jawabnya secara jujur, tepat, benar dan akurat yakni :

- a. Mencatat data transaksi, akuntansi, keuangan perusahaan, kekayaan perusahaan, kepegawaian dan data lainnya.
- b. Meminta penggantian biaya dan atau melakukan pembebanan biaya perusahaan, disertai dengan dokumen yang lengkap sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- c. Menyusun laporan serta bertanggung jawab atas isi laporan tersebut.

7. Menghindari terjadinya konflik kepentingan pribadi atau *insider trading*

Segenap pegawai Bank X menghindari konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan, tidak melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Melakukan investasi atau penanaman modal atau ikatan bisnis pada individu dan atau institusi lain yang mempunyai keterkaitan bisnis dengan Bank X baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Memegang jabatan pada lembaga-lembaga atau institusi lain dalam bentuk apapun, kecuali telah mendapat persetujuan tertulis dari Bank X.

8. Menghindarkan diri dari penyuapan

Untuk menjaga kinerja perusahaan dan kinerja pribadinya, segenap pegawai Bank X mencegah dan menghindarkan diri dari penyuapan dalam cara dan bentuk apapun untuk kepentingan apapun yang diyakini dan dianggap akan dapat merugikan perusahaan.

9. Tidak memanfaatkan posisi untuk kepentingan pribadi

Kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) adalah salah satu bentuk pemanfaatan posisi untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan Bank X, baik dari segi finansial maupun kinerja perusahaan, yaitu :

- a. Tidak memanfaatkan posisi dan wewenangnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang diyakini dapat digolongkan sebagai korupsi, kolusi dan nepotisme atau tindakan-tindakan lain yang sejenis yang tergolong atau mengarah kepada tindakan korporasi yang merugikan.

- b. Mengutamakan obyektivitas, kejujuran, dan keterbukaan dalam setiap kebijakan penilaian, misalnya terhadap kualitas dan harga pengadaan barang, pemilihan atau penetapan konsultan, pemilihan atau penetapan rekanan, perawatan *asset* perusahaan, pembangunan sarana dan prasarana serta aktivitas bisnis lainnya dalam arti seluas-luasnya.

10. Tidak menerima imbalan dan cinderamata

Dalam menjalin hubungan dengan mitra usaha segenap pegawai selalu memperhatikan aspek kejujuran, kewajaran dan *fairness*, dengan cara sebagai berikut :

- a. Tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun dengan tujuan untuk memperkaya diri sendiri dan keluarganya.
- b. Tidak menerima cinderamata yang nilainya melebihi US \$ 100 atau Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) per mitra usaha dalam satu tahun.

Pedoman perilaku pegawai adalah sebagai berikut :

1. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati "KODE ETIK BANKIR INDONESIA" dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasi kepada pembangunan nasional.
4. Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra usaha.

5. Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standar mutu kerja yang tinggi dan realistis.
6. Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan di unit kerjanya.
7. Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindak-lanjuti hasilnya.
8. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh inisiatif serta bertanggung jawab atas mutu hasil kerjanya.
9. Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka dengan saling mengingatkan (asah), saling menghargai (asih), dan saling membimbing (asuh).
10. Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi semangat kebersamaan.
11. Pegawai selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
12. Pegawai selalu berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya.

4.2.1.1.2.2. *Job Knowledge*

Job Knowledge merupakan salah satu tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh pegawai sesuai kapasitasnya masing-masing. Pegawai harus mempelajari secara detail setiap kebijakan dan aturan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Setiap pegawai harus mempunyai pengertian mendasar terhadap setiap kebijakan dan aturan sehingga pegawai mengetahui dengan benar mengenai semua tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

4.2.1.1.2.3. Budaya kerja

Setiap kebijakan dan aturan yang dikeluarkan Bank X mengidentifikasi dan mengandung substansi tanggung jawab tertentu yang harus dipenuhi oleh pegawai sesuai kapasitasnya masing-masing. Salah satu tanggung jawab tersebut yaitu dengan mematuhi tuntunan perilaku Bank X dengan baik dan benar disertai penghayatan dan pengamalan budaya kerja Bank X. 5 pilar budaya kerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bank X adalah bank umum berstatus perusahaan publik.
2. Bank X berorientasi kepada pasar dan pembangunan nasional.
3. Bank X secara terus-menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra usaha lainnya.
4. Bank X mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai.
5. Bank X mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban secara professional.

4.2.1.2. Penilaian Kinerja untuk Pegawai yang tidak membuat *Goal Setting* atau PPKP I

Penilaian kinerja untuk pegawai yang tidak membuat *Goal Setting* atau PPKP II diperuntukkan bagi pegawai dasar. Besarnya bobot dalam PPKP II terdiri dari 2 besaran yaitu penilaian atas pelaksanaan tugas dengan bobot 250 dan penilaian kemauan melaksanakan budaya kerja dengan bobot 50.

4.2.1.3. Pemberian Nilai Hasil Kinerja Pegawai

Penilaian Result Oriented

- Nilai 1 (kurang) : pencapaian sasaran < 75%
- Nilai 2 (cukup) : pencapaian sasaran 75 % - 85 %
- Nilai 3 (baik) : pencapaian sasaran > 85 % - 110 %
- Nilai 4 (baik sekali) : pencapaian sasaran >110 % - 125 %
- Nilai 5 (Istimewa) : pencapaian sasaran > 125 %

Penilaian Process Oriented

- Nilai 1 : kurang
- Nilai 2 : cukup
- Nilai 3 : baik
- Nilai 4 : baik sekali
- Nilai 5 : Istimewa

4.2.1.4. Penghitungan Nilai Kinerja Pegawai

Nilai hasil kerja tersebut diatas dikalikan dengan bobot nilai yang telah disepakati sebelumnya. Hasil perkalian antara nilai hasil kerja menghasilkan nilai terbobot yang akan dijumlah untuk masing-masing faktor penilaian sehingga menghasilkan jumlah penilaian secara keseluruhan.

Bobot yang diberikan berbeda untuk masing-masing faktor penilaian. Penilaian mengenai sasaran diberikan bobot 60, sedangkan tugas utama lainnya

diberikan bobot 10, sedangkan faktor penilaian lainnya diberikan bobot 30. Berikut adalah contoh penghitungan penilaian kinerja.

TABEL 4.3
CONTOH PENGHITUNGAN NILAI DALAM *PROCESS ORIENTED*

<i>Process Oriented</i>			
Dimensi	Variabel	Semester 1 Nilai terbobot	Semester 2 Nilai terbobot
Sikap dan Perilaku	a. Kesopanan	40	40
	b. Komunikasi	20	15
	c. Respon	20	15
	Jumlah	80	70
	Nilai rata-rata	75	
<i>Job Knowledge</i>	a. Pemahaman	30	40
	b. Analisa/metode	15	15
	c. Prosedur kerja	15	15
	Jumlah	60	70
	Nilai rata-rata	65	
Budaya Kerja	Budaya Kerja	20	25
	Jumlah	20	25
	Nilai rata-rata	22,5	
	Total rata-rata	162,5	
	Nilai Hasil (PPKP)	4	

TABEL 4.4
CONTOH PENGHITUNGAN PENILAIAN KINERJA

A. SASARAN-SASARAN (1)	NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
	1	2	3	4	5		
I. UNIT :							
1. xxxxx				√		5	20
2. xxxxx				√		5	20
II. INDIVIDU :							
1. xxxxx			√			15	45
2. xxxxx			√			10	30
3. xxxxx		√				10	20
4. xxxxx			√			5	15
5. xxxxx				√		5	20
6. xxxxx				√		5	20
	SUB JUMLAH					60	190
B. TUGAS UTAMA LAINNYA (1)	NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
	1	2	3	4	5		
1. xxxxx			√			5	15
2. xxxxx			√			5	15
	SUB JUMLAH					10	30
C. FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN LAINNYA (1)	NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
	1	2	3	4	5		
Cfm. Penilaian <i>Individual Reward</i> meliputi : Sikap dan Perilaku, <i>Job Knowledge</i> dan Budaya Kerja				√		30	120
	SUB JUMLAH					30	120
	JUMLAH					100	340

Selanjutnya hasil penilaian kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut :

Jumlah Nilai Terbobot	Yudisium
461-500	Sangat memuaskan
401-460	Memuaskan
341-400	Baik Sekali
281-340	Baik
221-280	Cukup
100-220	Kurang
PTP/Demosi	-

4.3. Analisis

4.3.1. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan dapat dibagi menjadi 2 kriteria penilaian yaitu penilaian secara kuantitatif dan penilaian kualitatif.

“Penilaian kinerja kuantitatif mendukung penilaian kinerja yang lebih obyektif karena menggunakan ukuran kinerja yang bisa dikuantifikasikan....” (Supervisor Administasi Keuangan Bank X)

Penilaian yang berdasarkan *result oriented* merupakan penilaian yang cenderung bersifat kuantitatif karena didalamnya memuat sasaran atau target yang bisa dikuantifikasikan. Penilaian menurut *process oriented* merupakan penilaian yang bersifat kualitatif karena didalamnya terdapat komponen penilaian mengenai sikap dan perilaku, *job knowledge*, maupun mengenai budaya kerja.

“Penilaian kualitatif sangat berhubungan dengan bentuk perusahaan sebagai perusahaan jasa yaitu Bank yang melayani kebutuhan konsumen atau nasabah....” (Pimpinan Cabang Bank X)

Penilaian sikap dan perilaku terhadap masing-masing pegawai mempunyai beberapa tujuan salah satunya untuk memperbaiki kualitas pelayanan terhadap nasabah. Sistem penilaian dengan komponen penilaian kuantitatif dan kualitatif yang telah diterapkan perusahaan memiliki kelebihan yaitu pegawai (supervisor dan manajer) tidak hanya dinilai berdasarkan pencapaian target keuangan saja. Dalam hal ini perusahaan menyadari bahwa pencapaian target keuangan belum mencerminkan secara keseluruhan kinerja masing-masing pegawai.

Sistem penilaian berdasarkan *result oriented* mengarahkan supervisor dan manajer untuk dapat mencapai sasaran atau target kerja yang telah ditetapkan perusahaan sedangkan penilaian yang berdasarkan *process oriented* menilai pengetahuan pegawai (supervisor dan manajer) mengenai pekerjaannya atau *job knowledge* dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai sekaligus menjaga budaya kerja yang telah diterapkan oleh perusahaan. Sistem penilaian yang telah diterapkan tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan menerapkan penilaian kinerja terhadap pegawai secara fleksibel karena hasil dalam penilaian *process oriented* tergantung pada pertimbangan atau pendapat masing-masing penilai.

Prosedur dalam menilai kinerja berbeda dibedakan antara penilaian *process oriented* maupun *result oriented*. Penilaian berdasarkan *result oriented* dilakukan

oleh atasan pegawai yang dinilai dan ada pihak lain sebagai pemutus yang merupakan atasan langsung dari pihak penilai.

“Penilaian berdasarkan *process oriented* merupakan penilaian *multi rater* yaitu penilaian dilakukan oleh atasan, rekan kerja maupun oleh bawahan pihak yang dinilai....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

Penilaian tersebut dilakukan untuk mendapatkan pertimbangan atau pendapat dari setiap pihak penilai untuk menghasilkan penilaian yang lebih obyektif.

“Sistem penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan memberikan sasaran-sasaran usaha kepada pegawai yang mengacu kepada *Business Plan* perusahaan. Sasaran usaha yang diberikan kepada pegawai masih berada dalam lingkup tugas dan tanggungjawabnya. Hasil dari pencapaian sasaran kemudian dijadikan sebagai bahan penilaian....” (Supervisor Administrasi Umum Bank X)

Rencana kerja atau pencapaian tertentu di setiap tahun tertuang dalam *Business Plan* perusahaan, dan rencana kerja dari *Business Plan* tersebut dibagi atau dituangkan dalam target kerja masing-masing unit atau divisi. Target kerja tersebut disesuaikan dengan *Job Description* masing-masing divisi atau unit.

“...target yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja merupakan kesepakatan antara atasan dan bawahan....” (Pimpinan Cabang Bank X)

Target yang terjadi atas kesepakatan antara atasan dan bawahan tersebut merupakan keputusan akhir dari target yang dibuat oleh bawahan (supervisor dan manajer menengah). Setiap awal tahun, bawahan (supervisor dan manajer menengah)

mengkomunikasikan kepada atasan mengenai beberapa target yang ingin dicapai, dan terkadang tidak semua target yang diajukan bawahan disetujui oleh atasan. Setelah target disetujui oleh atasan kemudian pihak atasan dan bawahan (supervisor dan manajer menengah) membuat kesepakatan bahwa dalam tahun yang bersangkutan pihak bawahan (supervisor dan manajer menengah) akan berusaha mencapai target tersebut dan target tersebut akan dijadikan salah satu dasar penilaian prestasi kerja.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa target yang ditetapkan untuk bawahan (supervisor dan manajer menengah) sebenarnya merupakan permintaan dari bawahan (supervisor dan manajer menengah), namun keputusan akhir tetap ada di pihak atasan untuk menyetujuinya atau tidak. Bila target yang berjalan merupakan permintaan bawahan (supervisor dan manajer menengah), maka bawahan (supervisor dan manajer menengah) tersebut sudah memperhitungkan kemampuannya untuk mencapai target tersebut, sangatlah tidak wajar bila bawahan (supervisor dan manajer menengah) meminta target yang diluar kemampuannya. Walaupun target tersebut merupakan kesepakatan antara pihak atasan dan bawahan, namun target yang telah disepakati tersebut tetap mengarah pada pencapaian hasil yang tertuang dalam *Business Plan* perusahaan.

4.3.2. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja perusahaan yang terdiri dari 2 komponen penilaian yaitu penilaian secara kuantitatif dan kualitatif memberikan motivasi yang berbeda

bagi supervisor dan manajer. Penilaian secara kuantitatif dilakukan dalam 2 tahap yaitu pada semester pertama dilakukan *review* terhadap pencapaian target dan dilanjutkan penilaian pada semester kedua. Penilaian kinerja kuantitatif atau yang disebut dengan istilah *result oriented* memotivasi supervisor dan manajer dalam hal untuk mendapatkan penilaian yang baik dari atasan dan juga untuk mendapatkan imbalan berupa uang kelipatan gaji. Penilaian yang baik dari atasan tersebut merupakan *reward* yang akan mempengaruhi jenjang karir dari supervisor dan manajer. Penilaian yang dilakukan secara kualitatif dilakukan 2 kali dalam 1 tahun yang meliputi penilaian mengenai sikap dan perilaku, *job knowledge* dan juga mengenai budaya kerja.

“Penilaian secara kualitatif ini memotivasi supervisor karena hasil dari penilaian ini akan menentukan *individual reward* yang akan diterima oleh masing-masing pegawai (supervisor dan manajer). *Individual reward* yang diterima supervisor dan manajer berbeda menurut divisi atau unitnya yang dibagi kedalam *front office* dan *back office*, selain itu juga dibedakan menurut kepangkatannya....”
(Supervisor Administrasi Umum)

Dalam hal motivasi yang berbeda tersebut supervisor dan manajer merasa diuntungkan karena dari kedua penilaian tersebut supervisor dan manajer mendapatkan *reward* yang berbeda berdasarkan jenis penilaian yang dilakukan.

“...sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan saat ini sudah bagus... sistem penilaian yang saat ini diterapkan perusahaan memuat target yang berlaku selama 1 tahun....” (Manajer Operasional Bank X)

Berkaitan dengan adanya penetapan target kinerja tidak membuat supervisor dan manajer merasa tertekan. Sebaliknya adanya target memberikan motivasi supervisor dan manajer dalam bekerja. Penetapan target memberikan pengaruh yang positif pada kinerja supervisor. Pekerjaan menjadi lebih fokus (adanya kepastian tugas) sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah sehingga kinerja supervisor menjadi semakin baik karena hasil kerjanya membaik. Pada dasarnya target terjadi atas kesepakatan antara atasan dan bawahan. Target tersebut merupakan usulan dari supervisor dan manajer. Usulan tersebut disampaikan kepada atasan dan hasilnya disesuaikan dengan *Business Plan* perusahaan. Maka target yang ditetapkan untuk supervisor dan manajer tidak memberatkan dan tidak menyebabkan tekanan kerja karena selalu disesuaikan dengan kemampuan kerja supervisor dan manajer. Jika ada tekanan kerja maka itu tidak terjadi karena adanya target kerja.

“...tekanan kerja lebih banyak dialami pada saat atasan memberikan tambahan pekerjaan atau tugas lain yang harus dikerjakan padahal ada berbagai macam pekerjaan utama yang berkaitan dengan target yang harus segera dilaksanakan....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

Adanya tambahan pekerjaan yang dibebankan tersebut mengakibatkan target yang diberikan kepada supervisor lambat selesai. Cara untuk mengatasi tekanan kerja yang dialami oleh supervisor yaitu dengan membuat skala prioritas terhadap pekerjaan. Pekerjaan yang berhubungan dengan nasabah misalnya pelayanan rekening koran dan sebagainya, harus didahulukan sedangkan pekerjaan yang berhubungan dengan internal Bank X dapat ditunda, namun juga tidak untuk dilalaikan. Bagaimanapun

juga Bank X hadir untuk melayani masyarakat, sehingga hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan nasabah harus didahulukan. Selain itu supervisor juga mengkomunikasikan tekanan tersebut kepada atasan. Bila tekanan kerja dialami supervisor karena banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepada supervisor, maka supervisor mengutarakan secara langsung kepada atasan. Dalam hal ini keterbukaan akan sangat membantu sebagai langkah awal untuk menyelesaikan tekanan kerja yang terjadi. Pada saat supervisor terbuka untuk mengutarakan tekanan kerja yang dialaminya, maka atasan tidak tinggal diam. Pihak atasan memberikan solusi yaitu supervisor diperbantukan pekerjaannya kepada pihak lain yang pekerjaannya tidak terlalu banyak.

“Sistem evaluasi kinerja saya inginkan adalah sistem evaluasi yang tidak hanya mengarah pada penilaian terhadap target pekerjaan. Faktor sosial misalnya kebersamaan atau hubungan dengan rekan kerja seharusnya juga dapat menjadi bahan penilaian, karena cara kerja di Bank X ini adalah merupakan kerja tim sehingga penilaian juga dapat diarahkan ke faktor tersebut. Sistem evaluasi kinerja yang sudah berjalan sudah memenuhi keinginan saya karena penilaian yang dilakukan tidak mutlak mengenai target pekerjaan namun juga menilai aspek yang lain yaitu mengenai sikap kerja, tingkah laku, job knowledge, dan juga budaya kerja....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

“Sistem evaluasi yang saya inginkan adalah sistem evaluasi yang mengukur produktivitas pegawai dan juga mengukur variabel lain seperti sikap dan perilaku. Ukuran yang digunakan harus mendukung terciptanya penilaian yang obyektif. Sistem penilaian yang berlaku di perusahaan sudah seperti yang saya inginkan namun penilaian yang bersifat subyektif masih belum dapat dihindarkan....” (Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negeri Bank X)

Pernyataan dari Manajer Operasional, Supervisor Administrasi Keuangan dan Supervisor RKJ mengindikasikan adanya kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan. Kepuasan tersebut menunjang adanya reaksi positif yang diberikan supervisor dan manajer dalam bekerja. Reaksi positif tersebut dapat tercermin salah satunya dalam sikap kerja yang semakin baik. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, selama ini supervisor dan manajer sudah pernah mengajukan keberatan berkaitan dengan penilaian kinerja dalam *result oriented*.

“Ketidakpuasan atas penilaian disampaikan kepada atasan pada saat pertemuan rutin dengan atasan. Namun alternatif lain juga dapat digunakan yaitu dengan bertemu langsung dengan atasan untuk menyampaikan ketidakpuasan tersebut....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

Keberatan tersebut mengenai analisis penilai terhadap parameter dalam penilaian kinerja. Walaupun parameter yang digunakan sudah jelas dan bisa dikuantifikasikan namun hal tersebut tidak dapat menghindarkan penilaian yang bersifat subyektif. Hal ini terjadi karena pihak penilai kurang mendapatkan informasi yang jelas mengenai pencapaian sasaran sehingga pihak yang dinilai harus menunjukkan bukti-bukti yang mendukung argumennya sehingga antara pihak yang dinilai dan penilai tidak berselisih paham mengenai penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan.

Sistem *reward* dan *punishment* merupakan efek dari adanya sistem penilaian. Sistem *reward* dan *punishment* yang ada di perusahaan telah diberlakukan sesuai

dengan ketentuan. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* didasarkan pada hasil akhir penilaian.

“Sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan perusahaan sama untuk semua unit atau divisi. Sistem tersebut memberikan pengaruh yang berarti karena dapat memberi semangat dalam mencapai target. Sistem *reward* memotivasi agar mempunyai kinerja yang lebih baik. Bila kinerja menjadi lebih baik maka akan menghasilkan penilaian yang lebih baik. Efek dari hasil penilaian yang baik yaitu perusahaan memberikan *reward*. Sistem *reward* dan *punishment* juga memberi pengaruh pada perilaku yaitu menjadi lebih hati-hati dan disiplin dalam bekerja....” (Supervisor RKJ Bank X)

Reward akan diberikan bila standar yang telah ditetapkan telah tercapai atau pencapaian tersebut mendekati standar yang ditetapkan. Sebaliknya, bila pencapaian jauh dibawah standar, maka *punishment* akan diberlakukan. *Punishment* yang diberikan tersebut sebatas pada penundaan penilaian. Supervisor dan manajer sudah merasa puas dengan *reward system* yang diterapkan perusahaan. *Reward* yang diberikan kepada supervisor dan manajer tergantung pada jenis penilaian yang berlangsung.

4.3.3. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai Atasannya

Sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan bersifat *flexible* karena sistem penilaian kinerja mengkombinasikan antara realisasi target, penyelesaian tugas utama yang lain serta faktor penilaian lainnya yang berupa sikap dan perilaku, *job knowledge* serta budaya kerja. Penilaian mengenai sikap dan perilaku memungkinkan

terjadinya subyektivitas dari pihak penilai, namun penilaian tersebut dilakukan tidak hanya oleh atasan, melainkan juga dilakukan oleh rekan kerja dan bawahan untuk mendapatkan penilaian yang bersifat lebih obyektif.

Berdasarkan wawancara dengan supervisor dan manajer, ditemukan bahwa masih adanya kecenderungan atasan untuk melakukan penilaian secara subyektif walaupun parameter yang digunakan dalam penilaian sudah terukur.

“Sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan masih banyak mengandung unsur subyektifitas. Target yang ditetapkan di awal tahun dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja. Namun terkadang penilaian masih belum adil karena penilaian tersebut tidak sepenuhnya berdasarkan pencapaian hasil dan cenderung menggunakan unsur subyektivitas pihak yang melakukan penilaian kinerja....” (Supervisor RKJ Bank X)

“Pertimbangan dari atasan selalu ada di sepanjang periode penilaian. Penetapan target tidak lepas dari pertimbangan atasan, sehingga bila atasan menggunakan pertimbangan yang bersifat subyektif saat dilakukan penilaian merupakan hal yang wajar. Namun dalam hal ini perlu diperhatikan relevansi antara pencapaian sasaran dengan hasil penilaian yang diberikan atasan. Sampai saat ini pertimbangan subyektif dari atasan masih ada di sepanjang periode penilaian...” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

“Sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan sudah baik namun masih perlu ditinjau kembali obyektivitas penilaian dari atasan....” (Manajer Pelayanan Jasa Bank X)

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya evaluasi atasan cenderung subyektif namun hal ini tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Dalam hal ini komunikasi

antara pihak atasan dan bawahan sangat penting untuk menyelesaikan selisih paham tersebut. Selama ini pihak atasan selalu mengkomunikasikan aturan dan kebijakan perusahaan kepada pegawai di unitnya secara tepat dan benar sehingga setiap pegawai mempunyai persepsi yang sama terhadap peraturan dan kebijakan Bank X. Pihak atasan memimpin pertemuan secara rutin dengan pegawai dan juga melakukan pengawasan secara teratur mengenai program dan permasalahan yang mungkin timbul dalam Bank X. Selain itu pihak atasan juga mengkomunikasikan hal-hal yang perlu dilakukan atau yang seharusnya dilakukan oleh bawahan dan juga hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Dari komunikasi tersebut bawahan (supervisor dan manajer menengah) dapat memperoleh informasi yang jelas mengenai hal-hal yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan sehingga bawahan dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh keyakinan dan terhindar dari faktor ketidakpastian tugas. Adanya komunikasi yang terbuka antara pihak atasan dan bawahan tersebut menghasilkan hubungan kerja yang baik dan mencegah adanya kecenderungan terjadinya perselisihan antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, pihak atasan juga secara aktif dalam memotivasi bawahan untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

“Cara atasan untuk memotivasi supervisor yaitu dengan adanya pendekatan persuasif. Adanya rapat koordinasi dengan para supervisor juga merupakan momentum yang tepat dalam memotivasi para supervisor agar tidak terjadi penyimpangan perilaku....” (Manajer Pelayanan Nasabah Bank X)

Pada dasarnya banyak cara yang dapat digunakan oleh atasan untuk memotivasi bawahan. Salah satu cara adalah dengan memberi penghargaan kepada bawahan. Penghargaan, imbalan atau reward yang diberikan tidak selalu berupa uang/gaji, penghargaan berupa kepercayaan yang diberikan atasan juga merupakan salah satu motivasi yang berarti. Dalam hal ini penghargaan tersebut dapat diartikan bahwa atasan melihat bawahan mempunyai potensi tertentu sehingga diberi kepercayaan. Walaupun demikian, penghargaan berupa uang/gaji tetap menjadi salah satu alat motivasi yang penting. Pada saat terjalin komunikasi antara atasan dengan bawahan, pihak atasan mengkomunikasikan hal tersebut untuk memacu semangat kerja bawahan. Namun bila kinerja bawahan tidak sesuai dengan harapan, maka pihak atasan menggunakan pendekatan secara personal yaitu berupa teguran lisan dan berperan aktif memberikan motivasi kepada bawahan agar kinerja di periode selanjutnya dapat meningkat.

4.3.4. Analisis Persepsi Supervisor dan Manajer mengenai Rekan Kerjanya

Pilar bisnis Bank X salah satunya berupa semangat kebersamaan. Prinsip kebersamaan Bank X tersebut yakni kebersamaan dalam tempat, pandangan atau persepsi, dan jiwa bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, kompak dan solid sehingga mampu memberikan kontribusi memadai terhadap terwujudnya hasil kerja yang bermutu tinggi. Dalam hal ini Bank X menginginkan masing-masing pegawai bekerja atas dasar nama tim sehingga pegawai tidak hanya

dinilai berdasarkan kemampuan individu namun juga dinilai semangat kebersamaan dalam tim kerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, supervisor dan manajer menyadari bahwa peranannya sebagai bagian dari tim kerja Bank X. Setiap unit atau divisi yang ada merupakan bagian yang saling terkait, sehingga masing-masing pegawai tidak hanya bekerja sebagai bagian tim kerja unit atau divisi namun juga sebagai tim kerja perusahaan secara keseluruhan.

“Rekan kerja cukup *cooperative*. Dalam hal bekerja tidak dapat dilakukan secara individu, semua dikerjakan melalui tim dan juga atas nama tim, sehingga kerjasama sangat diperlukan untuk melancarkan penyelesaian pekerjaan.”(Supervisor Administrasi Keuangan Bank X).

“Hubungan dengan rekan kerja dapat mempengaruhi penilaian prestasi. Dalam penyelesaian pekerjaan sangat dibutuhkan adanya kerjasama dari semua unit yang terkait, namun bila ada motivasi dari salah satu pihak untuk menjatuhkan pihak yang lain maka tentu akan memberi pengaruh pada saat dilakukan penilaian prestasi. Sejauh ini hubungan kerja dalam kondisi yang sewajarnya, tetap harmonis, tidak ada konflik....” (Manajer Operasional Bank X)

Adanya konsep kerja melalui sebuah tim tersebut, maka supervisor dan manajer harus bisa bekerja sama dengan rekan kerjanya guna menjaga semangat kebersamaan sebagai bagian dari satu keluarga besar yaitu keluarga besar Bank X untuk mewujudkan hasil kerja yang bermutu tinggi. Selama ini hubungan harmonis tetap terjaga antara supervisor dan manajer dengan rekan kerjanya untuk merealisasikan pilar bisnis Bank X.

4.3.5. Analisis Peranan Aspek Perilaku dalam Penilaian Kinerja Supervisor dan Manajer

Untuk mengembangkan Bank X menjadi bank kelas dunia, perlu secara terus menerus diupayakan pengembangan insan Bank X menjadi bankir-bankir profesional dengan kadar etika perbankan yang kuat, sejalan dengan visi dan misi yang telah dicanangkan. Bank X memandang perlu untuk mempertimbangkan aspek perilaku dalam penilaian kinerja karena aspek perilaku tersebut diharapkan dapat membentuk dan mewujudkan insan Bank X yang profesional dan beretika tinggi sehingga mampu membawa Bank X menghadapi segala tantangan dan hambatan untuk menjadikan Bank X menjadi Bank kelas dunia. Supervisor dan manajer menyadari peranan aspek perilaku tersebut sehingga tidak keberatan dengan penilaian perilaku.

“Penilaian perilaku mempunyai dampak positif pada cara masing-masing pegawai dalam mencapai target kerja. Dengan adanya penilaian terhadap perilaku maka masing-masing pegawai yang dinilai semakin berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Sikap ini membuat kinerja supervisor semakin baik sehingga penilaian perilaku dapat dihubungkan dengan kinerja pihak yang dinilai....” (Manajer Operasional Bank X)

“Penilaian perilaku dapat dijadikan sebagai salah satu komponen perusahaan. Penilaian perilaku dipandang sangat penting karena adanya keterkaitan (*integrated*) dengan usaha untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

“Penilaian perilaku dianggap penting karena unit pelayanan rekening jasa (RKJ) merupakan *front office* perusahaan yang mengutamakan Pelayanan terhadap

nasabah. Perilaku yang baik merupakan salah satu yang menunjang kepuasan nasabah....” (Supervisor RKJ Bank X)

“...sistem penilaian perilaku mendukung dan meningkatkan penyelesaian pekerjaan pegawai dengan tepat waktu dan memenuhi standar yang ditetapkan. Hal tersebut dapat mendukung kinerja pegawai dan akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan....” (Supervisor Administrasi Umum Bank X)

Dengan semakin baiknya kinerja masing-masing pegawai Bank X maka penilaian perilaku memberikan dampak positif pada kinerja Bank X secara keseluruhan. Selain itu sebagai perusahaan jasa maka penilaian perilaku dianggap penting karena akan mendukung dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

“...sistem penilaian perilaku dapat mengarahkan perilaku pegawai agar selalu baik sehingga pelayanan yang diberikan kepada nasabah dapat lebih maksimal....” (Pimpinan Cabang Bank X)

Penilaian perilaku juga dinilai penting karena perilaku akan mempengaruhi kualitas kerja yang dihasilkan masing-masing pegawai. Dalam hal kualitas kerja yang turut dipengaruhi oleh perilaku, pada akhirnya hal ini akan mempengaruhi hasil kerja.

4.3.6. Analisis Perilaku Supervisor dan Manajer

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas bahwa penilaian perilaku diharapkan dapat membentuk dan mewujudkan insan Bank X yang profesional dan beretika tinggi sehingga mampu membawa Bank X menghadapi segala tantangan dan

hambatan untuk menjadikan Bank X menjadi Bank kelas dunia. Hal tersebut dikemukakan oleh Manajer Operasional, Supervisor Administrasi Keuangan, dan Supervisor RKJ. Hal yang serupa juga dikemukakan pada saat peneliti melakukan konfirmasi dengan Pimpinan Cabang Bank X, Manajer Pelayanan Nasabah, Supervisor Administrasi Umum dan Supervisor Pengendalian Kredit.

“Penilaian perilaku penting karena perilaku dari karyawan sangat diutamakan dalam kaitannya dengan bentuk usaha perusahaan. Bank X merupakan perusahaan jasa yang melayani kebutuhan nasabah sedangkan perilaku pegawai mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap nasabah. Selain itu perilaku juga mempengaruhi supervisor dan manajer dalam mencapai target kerja dan akan berdampak pada hasil kerja....” (Manajer Operasional Bank X)

Implikasi cara penggunaan informasi akuntansi dalam sistem penilaian kinerja terhadap perilaku supervisor dan manajer akan dianalisis dalam 4 dimensi yang meliputi sikap kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kecenderungan supervisor dan manajer untuk memanipulasi data akuntansi. Bank X juga menggunakan informasi akuntansi dalam menilai kinerja supervisor dan manajer, namun informasi akuntansi dikombinasikan dengan informasi yang lain sesuai dengan tugas masing-masing manajer dan supervisor dimana penilaiannya menggunakan pertimbangan subyektivitas dari pihak atasan. Penggunaan informasi akuntansi untuk menilai kinerja supervisor administrasi keuangan terkesan lebih kaku bila dibandingkan dengan supervisor yang lain namun informasi akuntansi bukanlah satu-satunya informasi untuk menilai kinerja supervisor administrasi keuangan. Lain

halnya dengan informasi akuntansi untuk menilai kinerja supervisor pelayanan rekening jasa dan informasi dalam negeri (RKJ), informasi akuntansi digunakan secara lebih fleksibel karena dalam unit RKJ yang lebih diutamakan adalah kualitas Pelayanan terhadap nasabah. Sedangkan untuk menilai kinerja manajer operasional, informasi akuntansi juga digunakan secara fleksibel. Adanya perbedaan penggunaan informasi akuntansi dalam menilai kinerja manajer dan supervisor tidak menimbulkan penyimpangan perilaku pada diri supervisor maupun manajer.

Pada dasarnya supervisor dan manajer sudah merasa puas dengan segala kebijakan dan aturan yang ada di perusahaan. Manajemen Bank X telah melengkapi Budaya Kerja yang ada dengan menerbitkan *Code of Conduct* yang didalamnya dikemukakan bahwa Bank X menghargai peranan dan prestasi pegawai. Bank X selalu mengupayakan untuk memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada segenap pegawai atas prestasi dan segala jerih payahnya itu sepadan dengan kapasitas, fungsi dan tingkat tanggung jawabnya masing-masing. Penghargaan atas peranan dan prestasi pegawai tidak hanya terbatas dilakukan Bank X sebagai institusi, tetapi juga termasuk sikap saling menghargai antar pegawai terhadap prestasi, jerih payah dan sikap positif yang telah ditunjukkan oleh para rekan kerjanya. Kepuasan yang dirasakan supervisor dan manajer terhadap kebijakan, aturan maupun manajemen perusahaan karena pihak manajemen sangat menyadari dan menghargai peranan dan prestasi masing-masing pegawai.

“...sistem evaluasi kinerja yang sudah berjalan sudah memenuhi keinginan saya karena penilaian yang dilakukan tidak mutlak mengenai target pekerjaan namun juga menilai aspek yang lain...” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

Tingkat kepuasan dapat dijadikan sebagai indikator dalam menganalisis perilaku supervisor dan manajer. Kepuasan kerja akan nampak pada sikap positif supervisor dan manajer terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dengan meningkatnya kepuasan kerja maka supervisor dan manajer akan cenderung untuk meningkatkan produktivitasnya.

Target yang ditetapkan perusahaan memberi pengaruh positif terhadap kinerja supervisor dan manajer. Target memberikan acuan dalam bekerja sehingga pekerjaan supervisor dan manajer menjadi lebih fokus dan jelas sehingga kinerja supervisor dan manajer menjadi semakin baik. Hal ini mengindikasikan adanya kepastian tugas manajer sehingga pekerjaan yang lebih fokus membuat kinerja manajer semakin baik.

“...dengan adanya target maka supervisor dan manajer tidak bisa berperilaku seenaknya dalam bekerja, harus tetap berhati-hati dan berusaha yang terbaik untuk mencapai target yang telah ditetapkan tersebut....” (Manajer Operasional Bank X)

Target merupakan salah satu parameter yang digunakan dalam penilaian kinerja, supervisor dan manajer tidak merasa keberatan dengan adanya target tersebut. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya target terjadi atas kesepakatan antara atasan dan bawahan. Bila target yang berjalan merupakan permintaan bawahan (supervisor dan

manajer) , maka bawahan tersebut sudah memperhitungkan kemampuannya untuk mencapai target tersebut, sangatlah tidak wajar bila bawahan meminta target yang diluar kemampuannya. Sampai sejauh ini target yang ditetapkan untuk supervisor dan manajer tidak berat karena selalu disesuaikan dengan kemampuan kerja Supervisor.

Segegap insan Bank X diharuskan untuk menjaga semangat kebersamaan agar menghasilkan tim kerja yang solid, suasana kerja dan dinamika perusahaan yang harmonis dan kompak sehingga dalam hal ini supervisor dan manajer harus bisa bekerja dalam satu tim. Adanya semangat kebersamaan tersebut membentuk hubungan yang baik antara supervisor dengan atasan dan rekan kerjanya, serta antara manajer dengan atasan dan rekan kerjanya.

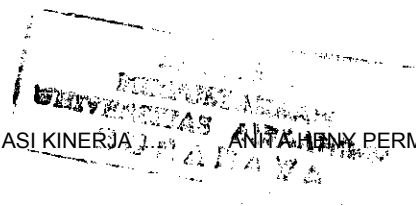
Penetapan target kerja dirasa lebih sebagai motivator dalam bekerja, dan segegap insan Bank X diharuskan untuk bekerja sebagai tim dalam mencapai target kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing guna mewujudkan *Business Plan* perusahaan. Selama ini belum pernah terjadi perselisihan antara supervisor dengan rekan kerja dan atasan maupun antara manajer dengan rekan kerja dan atasan. Dalam standar etika kerja yang ditetapkan oleh Bank X dikemukakan bahwa setiap insan Bank X harus dapat menjaga hubungan yang baik antar pegawai. Standar etika tersebut tidak hanya berhenti sebagai tuntunan etika saja bagi insan Bank X, namun selama ini tuntunan tersebut telah benar-benar diterapkan oleh supervisor dan manajer. Kecenderungan untuk melakukan manipulasi data akuntansi pun belum pernah terjadi di perusahaan. Hal tersebut didukung adanya sistem *punishment* yang bersifat tegas yang telah diterapkan perusahaan.

“Bila terjadi manipulasi terhadap data akuntansi maka sanksi terberat akan diberikan yaitu pemutusan hubungan kerja....” (Supervisor Administrasi Keuangan Bank X)

“Sistem *punishment* yang diterapkan perusahaan bersifat sangat tegas dan tidak mentolerir adanya kecurangan sehingga kecenderungan untuk memanipulasi data akuntansi tidak terjadi. Hal tersebut juga didukung oleh sistem perusahaan yang bersifat *integrated*, semua transaksi atau kejadian dapat ditelusuri dengan cepat sehingga bila ada kecurangan seperti manipulasi data akuntansi akan segera diketahui oleh atasan....” (Supervisor Pengendalian Resiko Kredit Bank X)

4.3.7. Rangkuman Terpadu

Sistem penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan mengacu pada *Business Plan* yang ditetapkan perusahaan setiap tahun. Rencana kerja atau pencapaian tertentu di setiap tahun tertuang dalam *Business Plan* perusahaan, dan rencana kerja dari *Business Plan* tersebut dibagi atau dituangkan dalam target kerja masing-masing unit atau divisi. Target kerja tersebut disesuaikan dengan *Job Description* masing-masing divisi atau unit. Sistem penilaian kinerja yang diinginkan supervisor dan manajer adalah sistem penilaian yang tidak hanya mengarah pada penilaian terhadap target pekerjaan. Sistem *reward* dan *punishment* merupakan efek dari adanya sistem penilaian. Sistem *reward* dan *punishment* yang ada di perusahaan telah diberlakukan sesuai dengan ketentuan. Supervisor dan manajer telah puas dengan kedua sistem tersebut sehingga supervisor dan manajer memberikan reaksi positif mengenai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan target kerja. Reaksi positif tersebut juga ditunjukkan supervisor dan manajer terhadap segala sesuatu di lingkungan kerjanya



antara lain terjalinnya hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan serta tidak adanya kecenderungan untuk melakukan manipulasi terhadap data akuntansi.

Penilaian mengenai sikap dan perilaku memungkinkan terjadinya subyektivitas dari pihak penilai, namun penilaian tersebut dilakukan tidak hanya oleh atasan melainkan juga dilakukan oleh rekan kerja dan bawahan untuk mendapatkan penilaian yang bersifat lebih obyektif. Penilaian dalam *result oriented* juga memungkinkan terjadinya penilaian secara subyektif, namun hal ini tidak menyebabkan supervisor dan manajer memiliki persepsi yang buruk terhadap atasan karena supervisor dan manajer diperbolehkan mengutarakan ketidakpuasannya terhadap atasan mengenai penilaian yang diberikan. Informasi akuntansi digunakan cenderung lebih kaku untuk menilai kinerja Supervisor Administrasi Keuangan bila dibandingkan dengan penggunaan informasi akuntansi untuk menilai Supervisor RKJ dan Manajer Operasional. Walau demikian, informasi akuntansi bukanlah satu-satunya informasi yang digunakan untuk menilai kinerja supervisor dan manajer.

BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

1. Sistem penilaian kinerja perusahaan terdiri dari komponen penilaian kuantitatif dan komponen penilaian kualitatif. Penilaian kuantitatif memuat penilaian yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawab manajer dan supervisor serta penilaian tersebut terkait dengan target yang ditetapkan setiap awal tahun sesuai dengan *Business Plan* perusahaan di tahun tersebut. Target tersebut dijadikan salah satu bahan untuk melakukan penilaian secara kuantitatif. Penilaian kualitatif memuat penilaian mengenai *individual performance* yang berhubungan dengan *job knowledge*, perilaku dan juga mengenai budaya kerja.
2. Supervisor dan manajer memiliki persepsi yang baik dan telah puas dengan sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan sehingga supervisor dan manajer memberikan reaksi positif mengenai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan target kerja.
3. Informasi akuntansi digunakan cenderung lebih kaku untuk menilai kinerja Supervisor Administrasi Keuangan bila dibandingkan dengan penggunaan informasi akuntansi untuk menilai Supervisor RKJ dan Manajer Operasional. Walau demikian, informasi akuntansi bukanlah satu-satunya informasi yang

Walau demikian, informasi akuntansi bukanlah satu-satunya informasi yang digunakan untuk menilai kinerja supervisor dan manajer.

4. Gaya evaluasi atasan yang cenderung subyektif tidak menimbulkan persepsi yang buruk pada diri supervisor dan manajer terhadap atasan.
5. Penilaian perilaku mempunyai dampak positif pada cara masing-masing pegawai dalam mencapai target kerja. Penilaian perilaku dipandang sangat penting karena adanya keterkaitan (*integrated*) dengan usaha untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Sistem penilaian perilaku mendukung dan meningkatkan penyelesaian pekerjaan pegawai dengan tepat waktu dan memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan adanya penilaian terhadap perilaku maka masing-masing pegawai yang dinilai semakin berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya.
6. Tingkat kepuasan yang ditunjukkan supervisor dan manajer dapat dijadikan sebagai indikator dalam menganalisis perilaku supervisor dan manajer. Kepuasan kerja akan nampak pada sikap positif supervisor dan manajer terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya antara lain terjalinnya hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan serta tidak adanya tindakan manipulasi terhadap data akuntansi. Dengan meningkatnya kepuasan kerja maka supervisor dan manajer akan cenderung untuk meningkatkan produktivitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

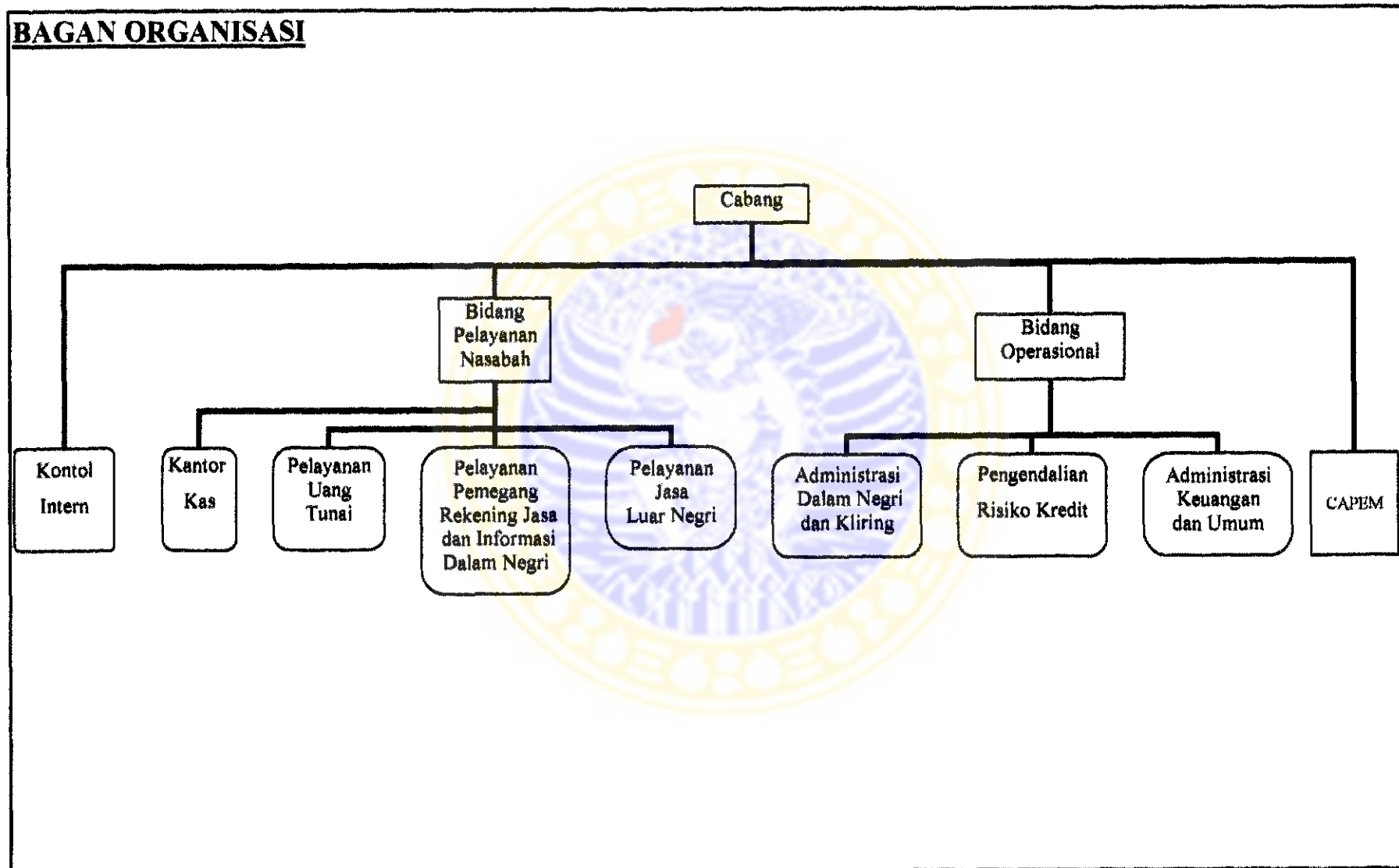
- Anthony, Robert N, David F Hawkins dan Kenneth A Merchant. 1999. *Accounting : Text & Case*. Edisi ke-11. Singapore : Irwin/McGraw Hill.
- Bernandin, H.John, dan Joyce E.A. Russell. 1993. *Human Resources Management*. Singapore : McGraw Hill.
- Bodnar, George H., dan Wiliam S. Hoopwood. 2000. *Sistem Informasi Akuntansi*. Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Certo, Samuel C. 1985. *Management of Organizations and Human Resources*. Dubuque, Iowa : Wm C Brown Publishers
- Chung, Koe H, dan Leon c Megginson. 1981. *Organizational Behavior : Developing Managerial Skills*. New York : Harper & Row Publishers.
- Mondy, R Wayne dan Robert M Noe. 1990. *Human Resources Management*. Edisi Ke-4. USA : Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ke-2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Rahmawati, Yuni. 2004. *Aspek Perilaku Pada Evaluasi Kinerja Manajer Dengan Menggunakan Informasi Akuntansi (Studi Kasus pada Pada PT.Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Mrica)*. Skripsi.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-8. Jilid I. Terjemahan. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Schuler, Randall S. dan Susan E Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jilid II. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Siegel, Gary dan Helene Ramanauskas-Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinati : South-Western Publishing Company.
- Slamet, Edi Juwono, dkk. 2003. *Buku Pedoman tentang Tata Cara Penulisan Praproposal, Proposal Penelitian Skripsi, Pembimbingan Dan Pengujian Skripsi*. Surabaya : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Syam, Fazli dan Indra Wijaya Kusuma. 2001. Pengaruh Informasi Akuntansi dan Ketidakpastian Tugas terhadap Perilaku Manajer : Sebuah Eksperimen Semu. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 4, No. 3, September 2001 hal 314-331.

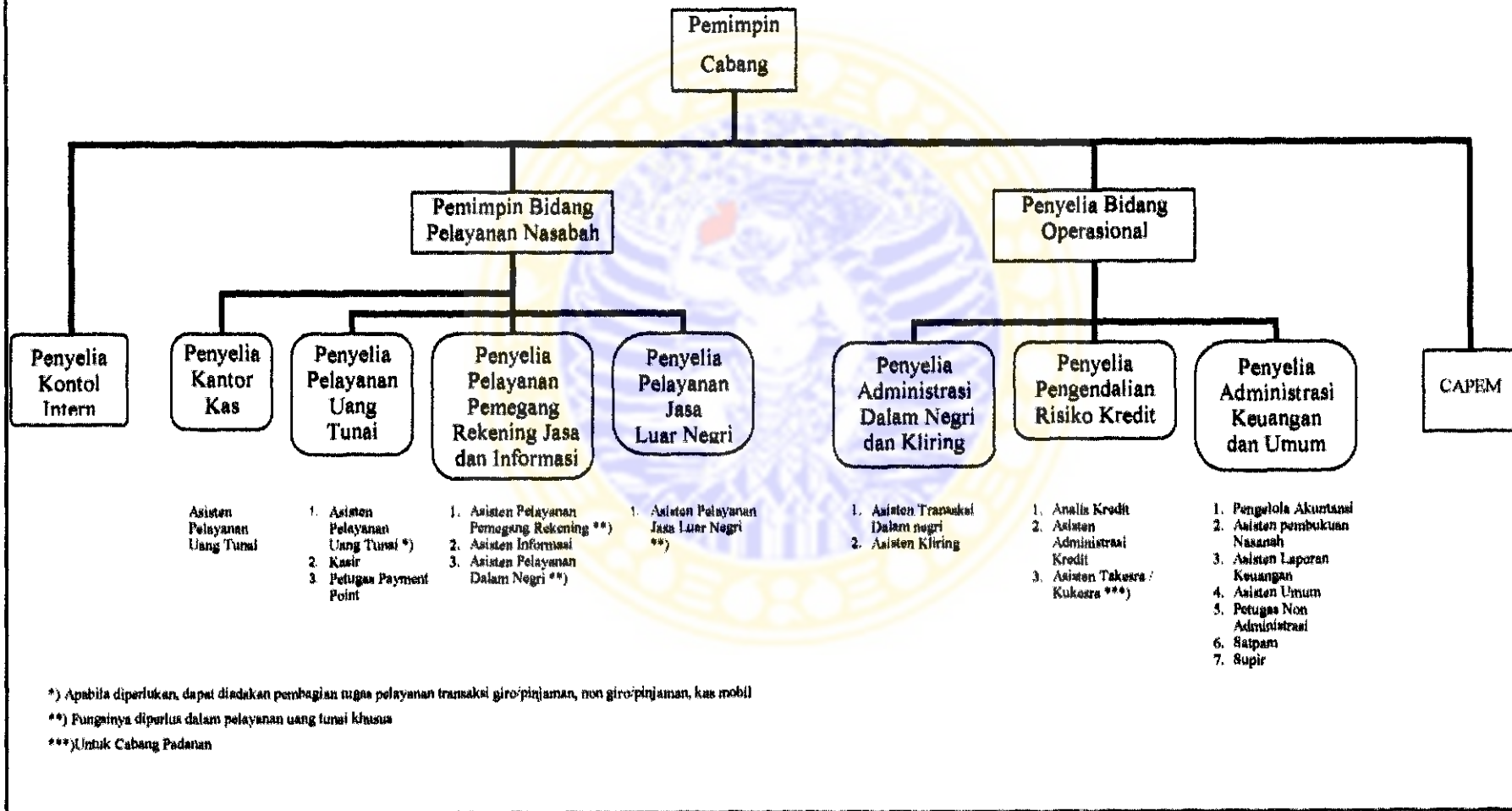
Wilkinson, Joseph W. 1996. Sistem Akunting dan Informasi. Terjemahan. Edisi III. Jilid I Jakarta : Binarupa Aksara.

Yin, Robert K. 2002. Studi Kasus (Desain dan Metode). Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.





BAGAN KEPEGAWAIAN



**FORMULIR
PENILAIAN PRESTASI KERJA,
POTENSI DAN
PENGEMBANGAN PEGAWAI
(PPKP – 1)**

MASA PENILAIAN : JANUARI – DESEMBER

NAMA :

NPP :

PANGKAT :

JABATAN :

UNIT :

**PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN POTENSI (PPKP I)
MASA PENILAIAN : JANUARI – DESEMBER**

PENILAI :		YANG DINILAI :						
NAMA/NPP :		NAMA :						
JABATAN :		JABATAN :						
UNIT :		UNIT :						
A. SASARAN-SASARAN (1)		NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
		1	2	3	4	5		
I. UNIT :							5	
1.							5	
2.								
II. INDIVIDU :							15	
1.							10	
2.							10	
3.							5	
4.							5	
5.							5	
6.								
		SUB JUMLAH					60	
B. TUGAS UTAMA LAINNYA (1)		NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
		1	2	3	4	5		
1.							5	
2.							5	
		SUB JUMLAH					10	
C. FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN LAINNYA (1)		NILAI HASIL (2)					BOBOT (3)	NILAI TERBOBOT (4)
		1	2	3	4	5		
Cfm. Penilaian Individual Reward meliputi : Sikap dan Perilaku, Job Knowledge dan Budaya Kerja							30	
		SUB JUMLAH					30	
		JUMLAH					100	
Penilai,		Yang Dinilai						
(.....)		(.....)						

Jml Nilai Terbobot	Yudisium	Imbalan
461-500	Sangat memuaskan	3KN
401-460	Memuaskan	2KN + L
341-400	Baik Sekali	2KN
281-340	Baik	1KN + L
221-280	Cukup	1KN
100-220	Kurang	Lumpsum
PTP/Demosi	-	T. Imbalan

D. HASIL PENILAIAN AKHIR	JUMLAH NILAI TERBOBOT	YUDICIUM/KATEGORI
a. Sasaran-sasaran b. Tugas Utama Lainnya c. Faktor-faktor Penilaian Lainnya JMLAH		Prestasi Kerja <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 10px auto;"></div>

E. KEMAMPUAN YANG MENONJOL

F. KEBUTUHAN PENGEMBANGAN PENGETAHUAN, PELATIHAN DAN KETRAMPILAN YANG DIPERLUKAN UNTUK JABATAN SEKARANG DAN YANG AKAN DATANG

NO.	JENIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN											
1	Transaksi Luar Negeri	<table border="1" style="width: 50px; height: 100px;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>										
2	Akuntansi											
3	Teknologi											
4	Hukum											
5	Perkreditan											
6	Service Excellent											
7	Seminar/Lokakarya/Workshop											
8											
9											
10											

Catatan : Penetapan jenis pelatihan dilakukan dengan memperhatikan job requirements, incumbent competency dan gap antar keduanya

CATATAN KHUSUS :

IMBALAN PENILAIAN :

YANG DINILAI	PENILAI	Surabaya, ATASAN PENILAI
(.....)	(.....)	(.....)

PERKEMBANGAN PENCAPAIAN SASARAN (PPS)

NAMA/NPP :
 JABATAN :
 UNIT :
 SEMESTER : I / II
 TAHUN :

NO. (1)	SASARAN-SASARAN (GOALS) (2)	REALISASI (3)	PENJELASAN (4)	PETUNJUK ATASAN (5)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

ATASAN PENILAI / PEMP. UNIT

PENILAI

Surabaya,
 PEGAWAI YANG DINILAI

.....

.....

.....

**PEDOMAN WAWANCARA DAN KONFIRMASI
DENGAN
MANAJER OPERASIONAL**

1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan di perusahaan?
2.	Bagaimana persepsi Manajer Operasional mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan?
3.	Apakah pernah terjadi konflik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja?
4.	Bila terjadi ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja, tindakan apa yang dilakukan?
5.	Bagaimana sistem penilaian kinerja kuantitatif yang ditetapkan perusahaan untuk Manajer Operasional?
6.	Informasi akuntansi apa yang dipakai untuk melakukan evaluasi kinerja secara kuantitatif terhadap Manajer Operasional?
7.	Evaluasi kinerja kuantitatif yang diterapkan pada divisi operasional lebih mengarah pada pencapaian tujuan jangka pendek ataukah jangka panjang?
8.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan pada Supervisor Administrasi Keuangan?
9.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor Administrasi Keuangan ?

10.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Supervisor Administrasi Keuangan ?
11.	Bagaimana persepsi Manajer Operasional mengenai penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan?
12.	Bagaimana reaksi Supervisor terhadap penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan?
13.	Apakah pencapaian target merupakan salah satu komponen dalam penilaian kinerja supervisor? Bagaimana target tersebut ditetapkan ?
14.	Bagaimana dampak penetapan target terhadap kinerja Supervisor?
15.	Bagaimana dampak penetapan target terhadap perilaku Supervisor?
16.	Apakah penetapan target yang ditetapkan perusahaan pada Divisi Operasional dapat menyebabkan tekanan kerja?
17.	Apakah Manajer Operasional mengetahui bila Supervisornya mengalami tekanan kerja?
18.	Bagaimana tanggapan Manajer Operasional mengenai tekanan kerja yang dialami Supervisor?
19.	Bila Supervisor mengalami tekanan kerja, pengaruh apa yang terjadi terhadap kinerja Supervisor?
20.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku Supervisor?
21.	Mengapa penilaian perilaku terhadap Supervisor penting bagi perusahaan?
22.	Bagaimana sistem penilaian perilaku terhadap Supervisor?

23.	Apakah penilaian perilaku terhadap Supervisor bermanfaat bagi perusahaan?
24.	Bagaimana bila terjadi penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh Supervisor?
25.	Bagaimana cara Manajer Operasional untuk memperbaiki perilaku Supervisor di masa yang akan datang?
26.	Bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan?
27.	Apakah sistem reward dan punishment mempengaruhi kinerja Supervisor? Dan bagaimana pengaruhnya pada perilaku Supervisor?
28.	Karena ukuran kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berbeda untuk setiap divisi, bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan untuk divisi operasional?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN SUPERVISOR ADMINISTRASI KEUANGAN	
1.	Bagaimana persepsi Supervisor Administrasi Keuangan mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan?
2.	Apakah pernah terjadi konflik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja? Mengapa?
3.	Apakah Supervisor Administrasi Keuangan pernah menyampaikan ketidakpuasannya terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan? Bagaimana prosedur untuk menyampaikan ketidakpuasan tersebut?
4.	Bagaimana pendapat Supervisor Administrasi Keuangan mengenai penilaian kinerja kuantitatif yang ditetapkan perusahaan untuk Unit Administrasi Keuangan?
5.	Informasi akuntansi apa yang dipakai untuk melakukan evaluasi kinerja secara kuantitatif terhadap Supervisor Administrasi Keuangan?
6.	Evaluasi kinerja kuantitatif yang diterapkan pada Unit Administrasi Keuangan lebih mengarah pada pencapaian tujuan jangka pendek atukah jangka panjang? Pencapaian tersebut berupa apa ?
7.	Bilamana Supervisor Administrasi Keuangan merasa tertekan oleh atasannya?

	Mengapa?
8.	Bagaimana cara Supervisor Administrasi Keuangan mengatasi tekanan kerja yang dialaminya?
9.	Bagaimana cara Supervisor Administrasi Keuangan untuk mengkomunikasikan tekanan kerja yang dihadapinya kepada atasan?
10.	Bagaimana cara atasan membantu menyelesaikan tekanan kerja yang dialami Supervisor Administrasi Keuangan?
11.	Bagaimana pendapat Supervisor Administrasi Keuangan mengenai rekan kerjanya?
12.	Bagaimana pendapat Supervisor Administrasi Keuangan mengenai atasannya?
13.	Apakah hubungan kerja Supervisor Administrasi Keuangan dengan rekan kerjanya mempengaruhi penilaian prestasi Supervisor Administrasi Keuangan dan bagaimana pengaruh tersebut?
14.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku Supervisor Administrasi Keuangan? Bagaimana prosedur/caranya?
15.	Apakah manfaat penilaian perilaku terhadap Supervisor Administrasi Keuangan bagi perusahaan?
16.	Bagaimana cara atasan mengarahkan Supervisor Administrasi Keuangan agar tidak terjadi penyimpangan perilaku?
17.	Apakah cara yang digunakan tersebut diatas sudah efektif? Alasannya?
18.	Bagaimana cara atasan memotivasi Supervisor Administrasi Keuangan?

19.	Bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan?
20.	Bagaimana pengaruh sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor Administrasi Keuangan?
21.	Bagaimana pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja dan perilaku Supervisor Administrasi Keuangan?
22.	Karena ukuran kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja berbeda untuk setiap divisi, bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan untuk unit Administrasi Keuangan?
23.	Sistem evaluasi (secara keseluruhan) yang bagaimanakah yang diinginkan oleh Supervisor Administrasi Keuangan?
24.	Bagaimana pendapat Supervisor Administrasi Keuangan mengenai target yang ditetapkan perusahaan?
25.	Bagaimana pengaruh penetapan target perusahaan terhadap kinerja dan perilaku Supervisor Administrasi Keuangan?

**PEDOMAN WAWANCARA
DENGAN
SUPERVISOR PELAYANAN PEMEGANG REKENING
JASA DAN INFORMASI DALAM NEGRI**

1.	Bagaimana persepsi Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan?
2.	Apakah pernah terjadi konflik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja? Mengapa?
3.	Apakah Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri pernah menyampaikan ketidakpuasannya terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan? Bagaimana prosedur untuk menyampaikan ketidakpuasan tersebut?
4.	Bagaimana pendapat Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri mengenai penilaian kinerja kuantitatif yang ditetapkan perusahaan untuk Unit Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?
5.	Informasi akuntansi apa yang dipakai untuk melakukan evaluasi kinerja secara kuantitatif terhadap Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?
6.	Bagaimana pendapat Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri mengenai rekan kerjanya?
7.	Apakah hubungan kerja Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri dengan rekan kerjanya mempengaruhi penilaian prestasi Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?

8.	Bagaimana pendapat Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri mengenai atasannya?
9.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri? Bagaimana prosedur/caranya?
10.	Mengapa penilaian perilaku terhadap Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri penting bagi perusahaan?
11.	Apakah manfaat penilaian perilaku terhadap Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri bagi perusahaan?
12.	Apakah sistem penilaian perilaku terhadap Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri sudah efektif? Alasannya?
13.	Bagaimana cara atasan mengarahkan Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri agar tidak terjadi penyimpangan perilaku?
14.	Bagaimana cara atasan memotivasi Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri agar mencapai target yang ditetapkan perusahaan?
15.	Bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan?
16.	Bagaimana pengaruh sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?
17.	Sistem evaluasi (secara keseluruhan) yang bagaimanakah yang diinginkan oleh Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?
18.	Bagaimana pendapat Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri terhadap target yang ditetapkan perusahaan?
19.	Bagaimana pengaruh penetapan target perusahaan terhadap kinerja Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam

	Negri?
20.	Bagaimana pengaruh penetapan target perusahaan terhadap perilaku Supervisor Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri?



PEDOMAN WAWANCARA DAN KONFIRMASI DENGAN SUPERVISOR ADMINISTRASI UMUM	
1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan ?
2.	Apakah sistem penilaian kinerja dibedakan untuk masing-masing divisi atau unit? Dan bagaimana perbedaannya?
3.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan yang diterapkan pada Supervisor Administrasi Keuangan?
4.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan yang diterapkan pada Supervisor RKJ?
5.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan yang diterapkan pada Manajer Operasional?
6.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor Administrasi Keuangan ?
7.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Supervisor Administrasi Keuangan ?
8.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor RKJ?
9.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Supervisor RKJ ?
10.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan

	perusahaan terhadap Manajer Operasional?
11.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Manajer Operasional ?
12.	Apakah pencapaian target merupakan salah satu komponen dalam penilaian kinerja ?
13.	Bagaimana target tersebut ditetapkan ? Apakah target tersebut ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pihak atasan dan bawahan ?
14.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku manajer maupun supervisor ?
15.	Bagaimana sistem (prosedur) penilaian perilaku terhadap manajer dan supervisor ?
16.	Mengapa penilaian perilaku penting bagi perusahaan ?
17.	Apakah manfaat yang diperoleh perusahaan dari sistem penilaian perilaku ?
18.	Bagaimana cara atasan untuk memotivasi bawahan agar tidak terjadi penyimpangan perilaku ?
19.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap kinerja manajer dan supervisor?
20.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap perilaku manajer dan supervisor?

**PEDOMAN WAWANCARA
DENGAN
SUPERVISOR PENGENDALIAN RESIKO KREDIT**

1.	Bagaimana persepsi Supervisor Pengendalian Resiko Kredit mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan ?
2.	Apakah pernah terjadi konflik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja ?
3.	Apa yang menyebabkan terjadinya konflik tersebut ?
4.	Apakah Supervisor Pengendalian Resiko Kredit pernah menyampaikan ketidakpuasannya terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan ?
5.	Bagaimana prosedur untuk menyampaikan ketidakpuasan tersebut?
6.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku Supervisor?
7.	Mengapa penilaian perilaku terhadap Supervisor penting bagi perusahaan ?
8.	Bagaimana sistem (prosedur) penilaian perilaku terhadap Supervisor?
9.	Apakah manfaat penilaian perilaku terhadap Supervisor Pengendalian bagi perusahaan ?
10.	Apakah sistem penilaian perilaku terhadap Supervisor sudah efektif ?
11.	Sistem penilaian perilaku yang bagaimanakah yang diinginkan Supervisor Pengendalian Resiko Kredit ?
12.	Bagaimana cara atasan mengarahkan Supervisor agar tidak terjadi penyimpangan perilaku ?
13.	Apakah cara yang digunakan tersebut diatas sudah efektif ?
14.	Bagaimana sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan ?
15.	Bagaimana pengaruh sistem reward dan punishment yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor?
16.	Bagaimana pengaruh sistem reward dan punishment terhadap kinerja

	Supervisor Pengendalian Resiko Kredit ?
17.	Bagaimana pengaruh sistem reward dan punishment terhadap perilaku Supervisor Pengendalian Resiko Kredit ?



PEDOMAN WAWANCARA DAN KONFIRMASI DENGAN MANAJER PELAYANAN NASABAH	
1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan di perusahaan?
2.	Bagaiman persepsi Manajer Pelayanan Nasabah mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan?
3.	Bagaimana sistem penilaian kinerja ditetapkan?
4.	Apakah pernah terjadi konflik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja? Bagaimana cara Manajer Pelayanan Nasabah mengatasi konflik tersebut?
5.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan pada Supervisor Pelayanan Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negri (RKJ) ?
6.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan terhadap Supervisor RKJ?
7.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Supervisor RKJ?
8.	Apakah pencapaian target merupakan salah satu komponen dalam penilaian kinerja supervisor?
9.	Bagaimana target tersebut ditetapkan ?
10.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku supervisor ? Bagaimana sistem (prosedur) penilaian perilaku terhadap supervisor ?
11.	Mengapa penilaian perilaku supervisor penting bagi perusahaan ?

12.	Apakah manfaat yang diperoleh perusahaan dari sistem penilaian perilaku terhadap supervisor ?
13.	Bagaimana cara atasan untuk memotivasi supervisor agar tidak terjadi penyimpangan perilaku ?
14.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap kinerja supervisor?
15.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap perilaku supervisor?



PEDOMAN WAWANCARA DAN KONFIRMASI DENGAN PIMPINAN CABANG	
1.	Bagaimana sistem penilaian kinerja yang ditetapkan perusahaan ?
2.	Bagaimana penilaian kinerja yang diterapkan pada Manajer Operasional?
3.	Apakah yang mendasari penilaian kinerja kuantitatif yang diterapkan perusahaan terhadap Manajer Operasional ?
4.	Informasi akuntansi apakah yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja kuantitatif terhadap Manajer Operasional ?
5.	Apakah pencapaian target merupakan salah satu komponen dalam penilaian kinerja ?
6.	Bagaimana target tersebut ditetapkan ?
7.	Apakah perusahaan mengadakan evaluasi terhadap perilaku manajer ?
8.	Bagaimana sistem (prosedur) penilaian perilaku terhadap manajer ?
9.	Mengapa penilaian perilaku penting bagi perusahaan ?
10.	Apakah manfaat yang diperoleh perusahaan dari sistem penilaian perilaku ?
11.	Bagaimana cara atasan untuk memotivasi bawahan agar tidak terjadi penyimpangan perilaku ?
12.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap kinerja manajer ?
13.	Bagaimana pengaruh penetapan target terhadap perilaku manajer?