LAPORAN MAGANG MAHASISWA

PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK.
KANTOR CABANG YOGYAKARTA

(Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja pada Sales Funding Officer)



Disusun Oleh:

Nurmala Octavian Arindi

19312469

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Di sini saya menyatakan orisinalitas Laporan Magang saya. Saya belum mempresentasikan karya orang lain untuk mendapatkan gelar universitas saya, saya juga belum mempresentasikan kata-kata, ide, atau ungkapan orang lain tanpa pengakuan.

Jika di kemudian hari pernyataan ini terbukti tidak benar, saya bersedia menerima sanksi apapun sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan atau akibatnya.

Yogyakarta, 18 Februari 2023



Nurmala Octavian Arindi

LEMBAR PENGESAHAN

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK.

KANTOR CABANG YOGYAKARTA

(Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja pada Sales Funding Officer)

Dibuat Oleh :

Nama : Nurmala Octavian Arindi

NIM : 19312469

Disahkan Oleh,

Yogyakarta, 18 Februari 2023

Dosen Pembimbing



Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP., CMA., CAPM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG

TUGAS AKHIR BERJUDUL

Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja Sales Funding Officer

Disusun Oleh : NURMALA OCTAVIAN ARINDI

Nomor Mahasiswa : 19312469

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 01 Maret 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP. .....

Penguji : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA
Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester Genap 2022/2023, hari, tanggal: Rabu, 01 Maret 2023, Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir Magang yang disusun oleh:

Nama : NURMALA OCTAVIAN ARINDI

No. Mahasiswa : 19312469

Tugas Akhir : TA Magang

Judul Tugas Akhir : Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja Sales Funding Officer

Pembimbing : Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir Magang tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir *)**
   a. Tugas Akhir tidak direvisi
   ~~b. Tugas Akhir perlu direvisi~~

2. ~~**Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir**~~

Nilai : A

Referensi : Layak /~~Tidak Layak~~ *) ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak. …….

Anggota Tim : Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP. …….

Keterangan:
**) Coret yang tidak perlu*
- Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan Komprehensif, segera konfirmasi ke Divisi Akademik

Yogyakarta, Rabu, 01 Maret 2023
Ketua Program Studi Akuntansi

Rifqi Muhammad S.E., M.Sc., Ph.D..

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan magang ini. Penulisan laporan magang ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan magang ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan laporan magang ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP., CMA., CAPM selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan laporan magang ini;
2. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
4. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan laporan magang ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga laporan magang ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Yogyakarta, 18 Februari 2023

Nurmala Octavian Arindi

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi sistem manajemen kinerja pada penilaian kinerja sales funding officer PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan melihat kinerja keuangan penjualan Bank Tabungan Negara yang diukur dengan metode sistem manajemen kinerja. Data penelitian yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian didapatkan bahwa langkah-langkah pelaksanaan penilaian kinerja pada jabatan sales funding officer di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta melalui *Key Performance Indikator* (KPI) dalam dua bentuk formulir yaitu formulir online yang disusun menggunakan model 360 *Degree Performance Appraisal Model* dan formulir offline dengan prosedur skoring model BARS. Panduan penilaian BTN melalui formulir offline sesuai dengan prosedur skoring model BARS. Formulir penilaian kinerja online dan formulir offline diisi setiap 2 bulan sekali oleh line manager dan supervisor atau supervisor dan HRM. Aspek kinerja dalam formulir tersebut terdiri dari hasil kerja yang terdiri dari komponen ketelitian kerja dan kecepatan kerja, perilaku kerja komponen yaitu kerjasama dan disiplin dan sifat pribadi memiliki dua komponen yaitu inisiatif dan tanggung jawab.

Kata Kunci: Bank, *Key Performance Indikator*, Penilaian Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the implementation of the performance management system in evaluating the performance of the sales funding officer of PT. State Savings Bank (Persero), Tbk. Yogyakarta Branch Office. The research method used is descriptive qualitative by looking at the sales financial performance of the State Savings Bank as measured by the performance management system method. The research data used are primary data and secondary data. Data collection methods used are observation, interviews, and documentation. The results of the study found that the steps for implementing performance appraisal in the position of Sales Funding Officer at PT Bank BTN Yogyakarta Branch Office through Key Performance Indicators (KPI) are in two forms, namely the online form which was prepared using the 360 Degree Performance Appraisal Model and the offline form with procedures BARS model scoring. BTN assessment guide via offline form in accordance with the BARS model scoring procedure. Online performance appraisal forms and offline forms are filled out every 2 months by line managers and supervisors or supervisors and HRM. The performance aspect in the form consists of work results which consist of components of work accuracy and work speed, work behavior components namely cooperation and discipline and personal characteristics which have two components, namely initiative and responsibility.

Keywords: Bank, Key Performance Indicators, Performance Assessment

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS ..... Error! Bookmark not defined.

LEMBAR PENGESAHAN ..... **iii**

KATA PENGANTAR ..... **iv**

ABSTRAK ..... **vii**

ABSTRACT ..... **viii**

DAFTAR ISI ..... **ix**

DAFTAR TABEL ..... **xi**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Perumusan Masalah 3

1.3. Tujuan Laporan Magang 3

1.4. Manfaat Karya Ilmiah 3

BAB II KAJIAN PUSTAKA **5**

2.1. Bank 5

2.2. Sistem Penilaian Kinerja 6

2.3. Balanced Scorecard 7

BAB III METODE PENELITIAN **13**

3.1. Jenis Penelitian 13

3.2. Sumber dan Data Penelitian 13

3.3. Teknik Pengumpulan Data 13

3.4 Teknik Analisis Data 14

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN **15**

4.1. Gambaran Umum Perusahaan 15

4.1.1. Sejarah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. 15

4.1.2. Produk PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. 17

4.1.3. Visi dan Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. 21
4.1.4. Tata Kelola PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. 22
4.1.5. Budaya Kerja Bank BTN ..... **Error! Bookmark not defined.**
4.1.6. Ketentuan/Peraturan Sistem Manajemen Kinerja 25
4.1.7. Sales Funding Officer (SFO) 25
4.1.8. Key Performance Indicator (KPI) Pada SFO 36
4.1.9. Permasalahan/Kasus/Problem ..... **Error! Bookmark not defined.**
4.1.10. Hambatan Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Yogyakarta 43
4.2. Aktivitas Magang 43
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 48
5.1. Simpulan 48
5.2. Saran 48
DAFTAR PUSTAKA 50
DAFTAR LAMPIRAN 53

DAFTAR TABEL

Tabel 1. List Pertanyaan Wawancara..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 2. Produk Tabungan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. Produk Kreditur PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. Produk E-Channel PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 5. Produk Jasa dan Layanan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta 20

Tabel 6. Key Performance Indicator (KPI) pada jabatan Sales Funding Officer (SFO)**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 7. Aktivitas Magang..... **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta Tampak Depan 53
Lampiran 2. Formulir Pernyataan Kesediaan Tempat Magang 54
Lampiran 3. Surat Pengantar Magang Mahasiswa dari Program Studi 55
Lampiran 4. Surat Pernyataan Peserta Magang 56
Lampiran 5. List Pertanyaan Dan Jawaban Wawancara 57
Lampiran 6. Formulir Penilaian Magang 60

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan global di era digital saat ini memberikan konsumen banyak pilihan dimana mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai dalam meminta produk dan layanan berkualitas tinggi. Untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan nilai bagi pelanggan dalam bentuk produk maupun layanan yang berkualitas, sehingga perusahaan juga akan mendapatkan nilai. Perusahaan dan organisasi perlu mengutamakan konsistensi melalui manajemen kinerja.

Manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan profit perusahaan. Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan maka diperlukan adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Penilaian kinerja adalah 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 (Helmold & Warda, 2019). Dalam meningkatkan kinerja yang efektif suatu organisasi atau perusahaan dapat memperhatikan hal yang paling penting yaitu sistem manajemennya.

Bank sebagai entitas bisnis dan perkembangannya perlu dinilai dengan pengukuran kinerja. Target, tujuan, dan kegiatan mendatang ditetapkan oleh manajemen dengan melihat hasil pengukuran kinerja sebelumnya (Nurindrasari, 2019). Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan layanan dan jasa yang berkualitas, menjadi tantangan untuk memenuhi permintaan dan penawaran serta kebutuhan nasabah. Dalam hal ini kinerja staff khususnya sales funding officer menentukan keberhasilan bank dalam menarik nasabah. Pada unit funding diperlukan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan dari kantor pusat. KPI unit funding tentang apa saja yang harus dikerjakan dan apa saja yang harus dicapai. Caranya yaitu

dari KPI yang sudah ditetapkan secara global akan dibagi ke masing-masing karyawan khususnya karyawan di unit funding, penilaiannya dilakukan berdasarkan pencapaian dari target masing masing, setiap karyawan diberikan target yang berbeda-beda, saat melakukan penilaian akan dihitung berapa pencapaiannya dan berapa KPI masing masing karyawan tersebut, dari situ dapat menilai masing-masing karyawan dan dari penilaian unit head.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Perbankan. Bank BTN berkomitmen menjadi bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama, perbankan perseorangan, bisnis dan syariah. Bank BTN menunjukkan konsistensinya dalam meningkatkan *governance, risk management*, dan *compliance management* (GRC) dengan meraih ASEAN GRC *Awards Winner* dari *Enterprise Risk Management Academy* (ERMA), Lembaga Internasional dalam "ASEAN *Risk Award* 2017" tanggal 7 Desember 2017 (ERMA, 2017). Ajang penghargaan yang diselenggarakan oleh Majalah Top Business, paling banyak diikuti oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Bank BTN sebagai salah satu bank yang berhasil meningkatkan kinerjanya. Laba bersih Bank BTN terus mengalami kenaikan secara signifikan dari Rp209 miliar pada 2019, melonjak menjadi Rp1,6 triliun pada 2020, kemudian pada tahun 2021 naik lagi menjadi Rp2,37 triliun (BTNa, 2021).

Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta telah menerapkan penilaian kinerja karyawan khususnya sales funding officer. Sistem penilaian kinerja menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan dari kantor pusat sudah digunakan dan dilaporkan sesuai dengan ketentuan dan peraturan bank. Akan tetapi permasalahan yang terjadi pada penilaian kinerja Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta yaitu terkadang terjadi *error job title* misalnya ada pergantian *job title* dari unit sebelumnya ke unit yang baru, terkadang belum terupdate secara sistem jadi harus melaporkan ke kantor pusat terlebih dahulu agar bisa terganti, terkadang sistemnya loading lama, tetapi secara keseluruhan sudah bagus karena tidak menjadi kendala yang signifikan jadi masih bisa teratasi, untuk kelemahan yang lain tidak ada karena penilaiannya tetap tersaring oleh manajemen, dalam artian manajemen tetap bisa mengetahui nilai masing-masing personal dan finalnya manajemen tetap mempertimbangkan aspek-aspek lainnya, seperti aspek kedisiplinan, aspek-aspek diluar kinerja seperti *soft skills* pegawai juga menjadi pertimbangan.

Dengan demikian penelitian ini membahas bagaimana penerapan tentang Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang digunakan sebagai pengukuran kinerja sales funding officer dalam hubungannya dengan penilaian kinerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta agar dapat mencapai target yang sudah ditetapkan oleh setiap orang untuk meningkatkan jumlah nasabah. Untuk mengetahui lebih jelas tentang implementasi Sistem Manajemen Kinerja tersebut untuk penilaian kinerja, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai "Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja pada Sales Funding Officer".

1.2. Perumusan Masalah

Masalah di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta yang akan di angkat selama pelaksanaan Program Magang:

1. Bagaimana sistem manajemen kinerja sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta?
2. Bagaimana evaluasi sistem manajemen kinerja sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta?
3. Bagaimana usulan perbaikan untuk sistem manajemen kinerja di sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta?

1.3. Tujuan Laporan Magang

Tujuan pelaksanaan Program Magang yang dilakukan pada tempat magang adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui sistem manajemen kinerja sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
2. Mengevaluasi sistem manajemen kinerja sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.
3. Mengusulkan perbaikan untuk sistem manajemen kinerja di sales funding officer pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta.

1.4. Manfaat Karya Ilmiah

Manfaat dari laporan magang ini diharapkan:

1. Bagi Mahasiswa

   Manfaat Program Magang bagi mahasiswa:

   a. Menerapkan ilmu dan pengetahuan yang didapat selama berkuliah pada dunia kerja sesungguhnya.

b. Meningkatkan sikap bertanggung jawab dan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan.
c. Menjalin interaksi dengan orang baru yang lebih berpengalaman untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru mengenai dunia kerja.

2. Bagi Tempat Magang

   Manfaat Program Magang bagi tempat magang:

   a. Memberikan masukan untuk sistem manajemen kinerja perusahaan yang telah berjalan agar dapat dikembangkan secara khusus oleh sales funding officer Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta.
   b. Memberikan masukan untuk referensi tambahan atas audit kinerja perusahaan.
   c. Sebagai salah satu sarana untuk memperoleh pendapat serta kritik dan saran melalui laporan magang yang disusun oleh mahasiswa.

3. Bagi Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

   Manfaat Program Magang bagi Program Studi Akuntansi FBE UII:

   a. Memberikan saran dan masukan kepada program studi akuntansi mengenai kemampuan dan kompetensi lulusan sebagai salah satu pertimbangan dalam menyusun kurikulum program studi.
   b. Sebagai sarana untuk memperoleh masukan untuk mengembangkan program studi akuntansi FBE UII.
   c. Memperluas kerjasama industri yang saling menguntungkan untuk memberikan dampak yang baik dan memberikan pengalaman kerja bagi calon lulusan.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Bank

Bank adalah lembaga keuangan atau lembaga komersial yang fungsi atau misi utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman atau kredit untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat pada umumnya (Firdaus & Endri, 2020). Bank berasal dari bahasa Italia *banque* atau *banco* yang berarti bank. Para bankir Florentine selama Renaissance melakukan transaksi mereka di belakang gerai *money changer*, tidak seperti tempat kerja kebanyakan orang, yang tidak mengizinkan mereka untuk duduk dan bekerja (Kashif, 2017). Menurut Undang-Undang Perbankan No. 10 Tahun 1998, dapat disimpulkan bahwa perbankan melibatkan tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, mentransfer uang dan menyediakan layanan perbankan lainnya. Menghimpun dan mentransfer dana merupakan kegiatan utama bank, sedangkan pemberian jasa perbankan lainnya hanya merupakan kegiatan penunjang. Sebagai satu kesatuan dana, masyarakat dapat dikatakan sebagai kumpulan dana berupa giro, tabungan, dan deposito berjangka.

Penghargaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai atau pekerja, karena penghargaan merupakan bentuk evaluasi positif pegawai dan pekerja atas prestasi dan hasil. Tujuan dari pemberian penghargaan adalah agar seseorang lebih giat dalam suatu pekerjaan atau kegiatan. Beginilah cara karyawan melakukan tindakan atau mencapai prestasi untuk menerima hadiah. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berhubungan dengan kinerja pegawai, yang selanjutnya ditegaskan oleh beberapa penelitian sebelumnya bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Pratama & Sukarno, 2021).

Bank memiliki fungsi utama dan fungsi sampingan sebagai perantara keuangan. Fungsi bank dapat dibagi menurut tugasnya (Siregar, 2021):

1. Mengumpulkan dana dari masyarakat

   Bank menghimpun dana dari masyarakat melalui tabungan, deposito, giro atau bentuk tabungan lainnya. Dengan memperoleh dana tersebut, bank menjamin keamanan keuangan publik dengan membayar bunga atas dana tersebut.
2. Mengirim dana ke masyarakat

Setelah menghimpun dana dari masyarakat, bank menyalurkan dana kepada pihak yang membutuhkan melalui skema kredit atau pinjaman. Dengan menyalurkan dana tersebut, tujuan bank dalam melaksanakan pembangunan nasional dapat tercapai. Mereka yang membutuhkan uang dapat memperbaiki kehidupan mereka dan memulai usaha yang mendukung pembangunan nasional.

3. Agen layanan

Selain kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank menyediakan pembiayaan untuk pembangunan ekonomi dan juga menawarkan layanan perbankan lainnya kepada masyarakat.

2.2. Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tinjauan sistematis terhadap kondisi kerja karyawan, yang dilakukan secara formal sehubungan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai sistem pengukuran dan evaluasi memengaruhi karakteristik karyawan yang terkait dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, serta ketidakhadiran, yang menentukan tingkat kinerja karyawan saat ini. Analisis kinerja harus terus-menerus dilakukan selama proses komunikasi antara karyawan dan manajer. Oleh karena itu, ada tiga kriteria penilaian kinerja pegawai, yaitu: (1) tugas pegawai; (2) perilaku karyawan; dan (3) karakteristik karyawan. Ini mencakup cara melihat kinerja karyawan, melacak faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan keterampilan kepada karyawan (Warella, 2021). Jadi, sebuah perusahaan tidak boleh hanya memiliki satu sistem pemeringkatan, tetapi sistem itu harus efektif, dapat diterima dan sesuai dengan tujuannya. Dengan memenuhi syarat tersebut, sistem evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kebutuhan perbaikan sumber daya manusia dalam hal analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir dan lain-lain. Selain itu, penilaian kinerja sangat penting agar karyawan dapat fokus pada tujuan strategis dan implementasinya, perencanaan kompensasi dan tujuan pelatihan dan pengembangan.

Penilaian kinerja digunakan untuk memberi tahu karyawan tentang sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang mereka terima. Tujuan penilaian kinerja juga untuk mengevaluasi karyawan dan memberikan umpan balik, yang mengembangkan kinerja staff dan organisasi. Tujuan penilaian kinerja, yaitu: (1) umpan balik kinerja memungkinkan karyawan, manajer, dan SDM memperbaiki tindakan mereka untuk meningkatkan kinerja; (2) penilaian kinerja membantu pengambil keputusan

menentukan kenaikan gaji, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya; (3) promosi, transfer, dan demosi umumnya didasarkan pada kinerja masa lalu atau yang diharapkan. Promosi seringkali merupakan bentuk penghargaan atas kinerja masa lalu; (4) mengevaluasi kinerja masa lalu karyawan; (5) mendapatkan informasi yang sinkron dengan fakta dan menentukan nilai karya secara sistematis; (6) mengidentifikasi keterampilan organisasi (Chairunnisah & Mataram, 2021).

Proses penilaian kinerja memiliki banyak manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan. Manfaat penilaian kinerja, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas karyawan. Sehingga ketika ada karyawan yang berprestasi, dapat langsung diberikan pengakuan; (2) meningkatkan komunikasi antara karyawan dan perusahaan; (3) menghindari kesalahpahaman tentang kualitas dan hasil pekerjaan yang dilakukan; (4) mampu memberikan informasi yang jelas tentang hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Helmold & Warda, 2019).

Selain itu, terdapat lima jenis manfaat penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu: (1) organisasi dikelola secara efisien dan efektif melalui motivasi karyawan sebanyak mungkin; (2) membantu dalam pengambilan keputusan tentang karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja; (3) menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menetapkan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; (4) memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana manajer mereka menilai kinerja mereka; (5) menjadi dasar pemberian hadiah. Manajemen menggunakan penilaian kinerja untuk memandu operasi organisasi, mendukung pengambilan keputusan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, memberikan umpan balik, dan sebagai dasar pemberian penghargaan (Widyaningrum, 2020).

2.3. Balanced Scorecard

Balanced scorecard pada awalnya dikembangkan untuk mengatasi masalah kinerja yang berkaitan dengan kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja manajemen. Sistem hanya berfokus pada perspektif keuangan dan mengabaikan aspek non-keuangan. Aspek non-keuangan salah satunya di dalam terkait dengan proses bisnis internal. Proses bisnis internal memiliki pengertian sekumpulan aktivitas yang ada dalam bisnis internal atau biasa disebut rantai nilai, ini menyatakan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis yang tepat dan menerapkannya dengan cepat untuk mencapai kepuasan pelanggan, dan terserah kepada manajer untuk

memperhatikan proses bisnis internal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan (Harmono, 2022).

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yang terpisah yaitu kartu skor (*scorecard*) dan keseimbangan (*balanced*). Pada tahap eksperimen pertama, *balanced scorecard* hanya merupakan *scorecard* yang mencatat skor hasil kinerja perusahaan, sehingga skor yang diinginkan oleh manajer akan sangat berguna di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sebenarnya (Maharani & Rahmawati, 2020). Selain itu, hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer. Kata berimbang bertujuan untuk menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan dapat diukur secara berimbang dari dua segi, yaitu segi keuangan dan segi non-keuangan. Baik jangka panjang maupun jangka pendek, baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, efektivitas manajer dievaluasi dengan menggunakan *scorecard* yang dirumuskan dalam kerangka kinerja keuangan yang berimbang, yaitu indikator kinerja jangka panjang non-keuangan (Harmono, 2022).

Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan yaitu pengukuran kinerja tradisional, dan sebagai alat yang sangat penting bagi organisasi bisnis untuk mencerminkan cara berpikir baru di era daya saing dan efisiensi organisasi. Konsep ini merepresentasikan sistem indikator suatu perusahaan menurut kriteria tertentu, kriteria tersebut sebenarnya merupakan penyempurnaan dari apa yang menjadi misi dan strategi jangka panjang perusahaan (Lesmana, 2020).

Pengukuran kinerja dengan metode BSC melibatkan empat langkah, antara lain (Harmono, 2022):

1. Prospek keuangan. Pada tahap ini terdapat tiga tahap identifikasi diantaranya: musim tanam, fase bertahan hidup, dan waktu panen.
2. Sudut pandang pelanggan. Dari perspektif pelanggan ada dua kelompok pengukuran terkait termasuk: kelompok ukuran inti dan evaluasi dukungan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal. Pengukuran perspektif ini terdiri dari: proses inovasi merupakan bagian penting yang membedakan BSC dari meter tradisional, proses operasi bisnis mencerminkan operasi bisnis dari menerima pesanan pelanggan hingga pengiriman produk/layanan kepada pelanggan, proses after

service meliputi prosedur garansi dan perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit, dan penanganan barang retur atau rusak.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mengenai keterampilan karyawan ada tiga hal yang perlu diperhatikan: kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

Ada beberapa tujuan BSC berdasarkan model tersebut, yaitu (Ayuni, 2020):

1. Model Kaplan dan Norton
2. Model Balanced Scorecard (BSC) untuk organisasi nirlaba murni
3. Model Balanced Scorecard (BSC) untuk organisasi nirlaba

2.4. Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada awalnya *balanced scorecard* menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pada dasarnya, organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Penggunaan *balanced scorecard* dalam mengelola menjanjikan peningkatan yang signifikan atas kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced scorecard* juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan dalam penilaian kinerja. *Balanced scorecard* juga memperhatian unsur *intangible asset* dalam penilaian kinerja keuangan (Rudianto, 2013).

Balanced scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membentuk banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya (Rudianto, 2013).

Balanced scorecard terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada kartu skor yaitu digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif, dimana skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Supitriyani, 2022).

Menurut (Rangkuti , 2015) ada beberapa tujuan dari *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis.
2. Menyediakan sistem manajemen strategik yang dapat memantau implementasi perencanaan strategik.

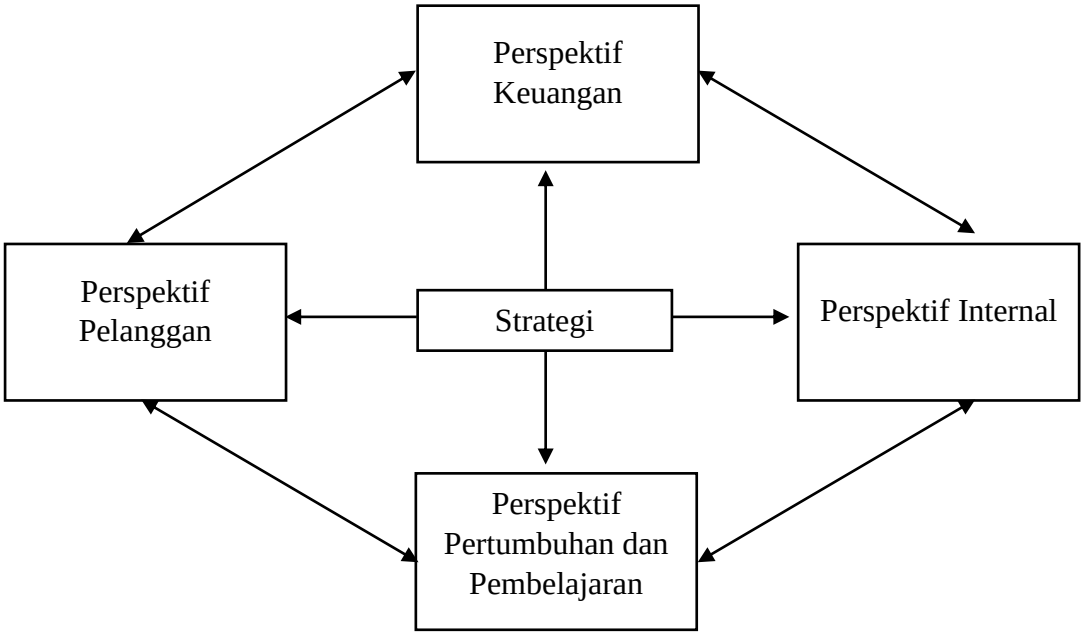
3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua stakeholder khususnya kepada para karyawan.

Dari pendapat tujuan *balanced scorecard* tersebut dapat kita tarik kesimpulan bahwa secara umum tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk mengukur kinerja lembaga pendidikan dengan seimbang dari internal lembaga pendidikan maupun eksternal perusahaan.

Balance scorecard merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai-menilai kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran-ukuran keuangan dari kinerja usaha dimasa mendatang dengan cara memacu kinerja unit usaha dimasa mendatang. Menurut (Rangkuti , 2015) *balance scorecard* merupakan rancangan seperangkat ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi dengan menggunakan empat perspektif yang mampu menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang di inginkan dengan faktor pendorong tercapaianya suatu hasil.

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Gambar 1. Model Perspektif dalam *Balance Scorecard*



Berdasarkan gambar di atas pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-

aspek finansial tetapi juga aspek non-finansial. *Balance scorecard* dalam organisasi mampu mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Perspektif bisnis internal berisi program-program yang akan dijalankan dengan strategi-strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Baik buruknya kinerja perspektif ini nantinya akan mempengaruhi tingkat kepuasaan yang dirasakan pelanggan. Sehingga untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan disini perusahaan menjaga kualitas dari SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menunjang kinerja karyawan dalam perspetif pertumbuhan dan pembelajaran. Selanjutnya apabila ketiga perspektif tersebut berjalan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan berupa peningkatan pendapatan yang diperoleh perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan manajemen menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan dimana *balance scorecard* merupakan pengembangan dari alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dengan menekankan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

2.5. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. (Bank BTN) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang Perbankan. Bank BTN berkomitmen menjadi bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama, perbankan perseorangan, bisnis dan syariah.

BTN memiliki pedoman penilaian kinerja utama bagi keseluruhan karyawan yang bekerja pada divisi manapun. Penilaian kinerja BTN digunakan BTN sebagai tolok ukur karyawan dalam bekerja. Pedoman penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh BTN mencakup ketiga kurang lebih sama dengan langkah-langkah penilaian kinerja seperti yang dikemukakan Wirawan (2009) dalam Ayun (2011), yang pertama dilakukan pembentukan tim untuk menyusun bagaimana konten aspek-aspek yang akan dikaitkan dengan kinerja.

Bank BTN memiliki 6 (enam) *Core Values* "AKHLAK" yang menjadi pondasi bagi seluruh BTNers (sebutan pegawai Bank BTN) dalam berperilaku untuk mencapai visi Bank BTN. Makna enam nilai budaya:

1. Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

2. Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5. Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan objek dan fenomena berupa kata-kata dan gambar daripada angka. Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata bermakna (Ramdhan, 2021).

Metode deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran keadaan saat ini. Hal ini dilakukan melalui analisis data primer, data primer adalah data langsung di tempat berdasarkan wawancara dengan pegawai Bank BTN KC Yogyakarta bagian funding officer, dan data sekunder berasal dari berbagai sumber pendukung seperti buku, jurnal, dan sumber data lainnya yang sesuai dengan judul penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan metode analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan tentang situasi secara realistis dan objektif.

3.2. Sumber dan Data Penelitian

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perbankan. Bank BTN bertujuan menjadi bank yang melayani dan mendukung pembiayaan sektor perumahan melalui tiga produk utama yaitu personal banking, business dan syariah.

Sumber data penelitian yang diperoleh melalui analisis data primer, data primer adalah data langsung di tempat berdasarkan wawancara dengan pegawai Bank BTN KC Yogyakarta bagian funding officer terkait dengan evaluasi sistem manajemen kinerja pada sales funding officer agar dapat mencapai target yang sudah ditetapkan oleh setiap orang untuk meningkatkan jumlah nasabah di Bank BTN KC Yogyakarta, dan data sekunder berasal dari berbagai sumber pendukung seperti buku, jurnal, dan sumber data lainnya yang sesuai dengan judul penelitian.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data pada tahap observasi yaitu melakukan pengamatan terhadap aktivitas atau kegiatan yang terjadi ataupun yang dilakukan pada bagian funding officer di Bank BTN KC Yogyakarta. Selanjutnya pada tahap

wawancara, peneliti melakukan wawancara secara langsung di lapangan dengan pegawai Bank BTN KC Yogyakarta bagian funding officer. Pada tahap terakhir, peneliti melakukan dokumentasi secara langsung di lapangan baik dokumentasi kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada bagian funding officer di Bank BTN KC Yogyakarta.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Teknik analisis data pada tahap reduksi data yaitu melakukan penyederhanaan, pengklasifikasian, dan penghilangan data yang tidak perlu sehingga memberikan informasi yang berarti dan memudahkan penarikan kesimpulan. Selanjutnya pada tahap penyajian data, peneliti membuat laporan penelitian dan melakukan analisis sesuai dengan tujuannya. Data yang disajikan harus sederhana dan jelas agar mudah dibaca. Pada tahap terakhir, peneliti melakukan penarikan kesimpulan tentang situasi secara realistis dan objektif.

Tabel 1. List Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan Wawancara
1.	Bagaimana cara penilaian kinerja karyawan di departemen funding?
2.	Kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
3.	Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?
4.	Siapa yang menilai kinerja karyawan saat ini?
5.	Bagaimana keinginan karyawan terkait dengan desain penilaian kinerja karyawan Bank BTN untuk kedepannya?
6.	Bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan/masing masing orang?
7.	Apa saja ketentuan penilaian kinerja karyawan pada Bank BTN?
8.	Bagaimana proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada Bank BTN?
9.	Mekanisme apa yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan saat ini?
10.	Sejauh mana evaluasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini?

Sumber: Jurnal (Kurniawan, 2017), dimodifikasi

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

1. Kelahiran BTN Jaman Belanda (1897): Bank BTN adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Cikal bakal Bank BTN dimulai dengan didirikannya Postspaarbank di Batavia pada tahun 1897, pada masa pemerintah Belanda
2. Kelahiran Bank BTN pada Masa Pemerintahan Jepang (1942): Pada 1 April 1942 Postparbank diambil alih pemerintah Jepang dan diganti namanya menjadi Tyokin Kyoku
3. Kelahiran Bank BTN pada Masa Kemerdekaan (1950): Setelah kemerdekaan diproklamasikan, maka Tyokin Kyoku diambil alih oleh pemerintah Indonesia, dan namanya diubah menjadi Kantor Tabungan Pos RI. Usai dikukuhkannya, Bank Tabungan Pos RI ini sebagai satu-satunya lembaga tabungan di Indonesia. Pada tanggal 9 Februari 1950 pemerintah mengganti namanya dengan nama Bank Tabungan Pos
4. 1963 Kelahiran Bank BTN pada Masa Diperalihan Zaman (1963): Tanggal 9 Februari 1950 ditetapkan sebagai hari dan tanggal Bank BTN. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 4 tahun 1963 Lembaran Negara Republik Indonesia No. 62 tahun 1963 tanggal 22 Juni 1963, maka resmi sudah nama Bank Tabungan Pos diganti namanya menjadi Bank Tabungan Negara. Dalam periode ini posisi Bank BTN telah berkembang dari sebuah unit menjadi induk yang berdiri sendiri
5. Mulai Berdirinya Bank BTN dari Sebuah Unit Menjadi Induk (1974): Kemudian sejarah Bank BTN mulai diukir kembali dengan ditunjuknya oleh Pemerintah Indonesia pada tanggal 29 Januari 1974 melalui Surat Menteri Keuangan RI No. B-49/MK/I/1974 sebagai wadah pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat. Sejalan dengan tugas tersebut, maka mulai 1976 mulailah realisasi KPR (Kredit Pemilikan Rumah) pertama kalinya oleh Bank BTN di negeri ini. Waktu demi waktu akhirnya terus mengantar Bank BTN sebagai satu-satunya bank yang

mempunyai konsentrasi penuh dalam pengembangan bisnis perumahan di Indonesia melalui dukungan KPR BTN

6. Awal Mula Bank BTN Saat Ini (1989): Sayap Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial)
7. Perkembangan Pelayanan Bank BTN (1994): Sukses Bank BTN dalam bisnis KPR juga telah meningkatkan status Bank BTN sebagai Bank Konvensional menjadi Bank Devisa pada tahun 1994. Layanan bank dalam bentuk penerbitan *Letter of Credit* (L/C), pembiayaan usaha dalam bentuk dollar, dan lain-lain bisa diberikan Bank BTN dengan status tersebut. Dengan status baru ini tidak membuat Bank BTN lupa akan fungsi utamanya sebagai penyedia KPR untuk masyarakat menengah kebawah. Bank BTN pun makin melebar pada tahun 1989 Bank BTN sudah mengeluarkan obligasi pertamanya. Pada tahun 1992 status Bank BTN ini menjadi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) karena sukses Bank BTN dalam bisnis perumahan melalui fasilitas KPR tersebut. Status persero ini memungkinkan Bank BTN bergerak lebih luas lagi dengan fungsinya sebagai bank umum (komersial). Demi mendukung bisnis KPR tersebut, Bank BTN mulai mengembangkan produk-produk layanan perbankan sebagaimana layaknya bank umum (komersial)
8. Kepercayaan Pemerintah Terhadap Bank BTN (2002): Berdasarkan kajian konsultan independent, *Price Water House Coopers*, pemerintah melalui Menteri BUMN dalam Surat No. 5 – 544/MMBU/2002 memutuskan Bank BTN sebagai bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan perumahan tanpa subsidi
9. Bank BTN di Pasar Terbuka (2009): Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK) mengeluarkan pernyataan efektif terhadap produk investasi baru berbasis sekuritisasi. Produk itu adalah EBA Danareksa Sarana Multigriya Finansial I - Kredit Kepemilikan Rumah Bank Tabungan Negara (SMF I-KPR BTN). Di tahun yang sama juga Bank BTN melakukan Penawaran Umum Saham Perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indonesia

10. Bank BTN Sekarang (2017): Kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap Bank BTN telah mengantarkan kami mendapatkan penghargaan dalam ajang Anugerah Perbankan Indonesia VI 2017 sebagai Peringkat 1 Bank Terbaik Indonesia 2017. Dengan adanya penghargaan tersebut akan mengukuhkan optimisme perseroan untuk mampu melanjutkan catatan kinerja positif dan mencapai target bisnis perseroan pada tahun-tahun berikutnya

4.1.2. Produk PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Sejalan dengan Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta seperti bank umum lainnya berfungsi untuk melayani kebutuhan masyarakat baik perorangan maupun perusahaan dengan menyediakan berbagai jenis fasilitas diantaranya, produk dana, produk kredit, jasa layanan dan BTN prioritas.

Tabel 2. Produk Tabungan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Produk Dana	
Tabungan	Tabunganku
	BTN Prima
	BTN Batara
	BTN Bisnis
	BTN Investa
	BTN Cermat
	BTN Cermat Ponsel
	BTN e-BataraPos
	BTN Felas
	BTN Juara
	BTN Junior
	BTN Payroll
	BTN Pelajar
	BTN SiMuda Rumahku
	BTN Siap
	BTN Pensiunan

	BTN Perumahan
Giro	Giro BTN Giro BTN Valas
Deposito	Deposito BTN Ritel Rupiah BTN Valas BTN Lembaga BTN Lembaga Valas

Sumber: (BTNb, 2023)

Produk kredit merupakan produk untuk penyaluran dana atau memutarkan dana dalam bank agar mendapatkan sebuah laba, berikut produk kredit yang ada di Bank BTN.

Tabel 3. Produk Kreditur PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Kredit Konsumen	
Pinjaman Bangunan	KPR BTN BP2BT KPR BTN Sejahtera KPR Tapera BTN Kredit Pemilikan Rumah BTN Platinum Kredit Pemilikan Apartemen Kredit Agunan Rumah Kredit Bangunan Rumah Kredit Pemilikan Rumah Toko
Pinjaman Khusus	Bantuan Perumahan PNS Fasilitas Pembiayaan Perumahan Renovasi Rumah BTN Tapera Kredit Bangun Rumah Tapera KPR BTN TNI AD
Pinjaman Ringan	Swadana BTN Ringan BTN Ringan BTN Pensiunan

	Kartu Kredit BTN
Kredit Komersil	
Pinjaman Usaha	Modal Kerja Kontraktor Modal Kerja Konstruksi Bank BTN Kepemilikan Lahan Investasi Beragunan Simpanan
Pinjaman UMKM	Kredit UMKM Krdit UMKM Modal Kerja UMKM Modal Kerja Konstruksi UMKM Modal Kerja Kontraktor UMKM Linkag Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) UMKM Investasi Pendanaan UMKM

Sumber: (BTNb, 2023)

Tabel 4. Produk E-Channel PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Kredit Konsumen	
E-Banking	BTN Mobile BTN Internet Banking BTN Mobile Banking Debit BTN Online BTN Cash Management LinkAja
Kebutuhan Kartu	Kartu Debit BTN Kartu Suka-Suka Blink
Kemudahan Transaksi	ATM Link Merchant BTN

	Agen BTN ATM Non Tunai & CDM BTN Pembayaran UTBK LTMPT BTN Smart Residence SMS Notifikasi

Sumber: (BTNb, 2023)

Selain menjalankan penghimpunan dan penyaluran dana, sebuah bank juga akan memberikan jasa dan layanan guna menunjang kebutuhan masyarakat.

Tabel 5. Produk Jasa dan Layanan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Kredit Konsumen	
Layanan Tambahan	BTN Solusi SPP Online BTN Payroll Bank Garansi SKBDN Payment Point BTN Inkaso Supply Chain Financing
Layanan Transaksi	Virtual Account BTN Notifikasi Transaksi BTN Smart Card Komunitas SAKPOLE Pembayaran Tiket KAI Pembayaran PDAM Daftar Lembaga Pendidikan Daftar Universitas
Pengiriman/Penerimaan Uang	Kirim Uang Money Changer Real Time Gross Settlement (RTGS) MoneyGram Finnet

Jasa Penyimpanan	Safe Deposit Box

Sumber: (BTNb, 2023)

Aktivitas utama bank sesuai dengan pengertiannya yakni sebagai lembaga penghimpun dana dari masyarakat dan penyalur dana kepada masyarakat. Aktivitas penghimpun dana dari masyarakat PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Yogyakarta antara lain dengan adanya fasilitas:

1. Tabungan, yakni simpanan masyarakat yang dalam penarikannya dapat dilakukan setiap waktu dengan syarat-syarat tertentu.
2. Giro, yakni simpanan masyarakat yang penarikannya hanya dapat dilakukan dengan menggunakan cek.
3. Deposito, yakni simpanan masyarakat yang penarikannya sesuai dengan jangka waktu tertentu.

Sedangkan dalam penyalurannya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta memberikan berbagai jenis kredit yang disesuaikan dengan jenis kebutuhan masyarakat kredit-kredit yang disalurkan mencakup dua kategori, diantaranya:

1. Kredit Konsumer, adalah kredit perorangan yang diberikan keapada nasabah dan dipergunakan untuk membiayai barang-barang konsumtif. Sumber pembiayaannya biasanya berasal dari gaji atau pendapatan lainnya. Contoh kredit konsumer di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta adalah KPR, Kredit Agunan Rumah, Kring BTN dan Kredit Ruko BTN.
2. Kredit Komersial, adalah kredit yang oleh nasabahnya (perorangan atau badan usaha) dipergunakan untuk membiayai kegiatan usaha. Sumber pembayarannya berasal dari usaha yang dibiayai itu. Contoh Kredit Komersial yang disalurkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta adalah Kredit Kontruksi, Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi dan Kredit Usaha Rakyat.

4.1.3. Visi dan Misi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

1. Visi

   Menjadi *The Best Mortgage* Bank di Asia Tenggara pada tahun 2025

2. Misi

a. Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah
b. Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak
c. Menjadi *home of Indonesia's best talent*
d. Meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh
e. Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital

4.1.4. Tata Kelola PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Tata kelola perseroan atau *good corporate governance* yang lebih dikenal dengan singkatan 'GCG' merupakan serangkaian mekanisme atau sistem yang mengarahkan dan mengendalikan Perseroan agar beroperasi sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (stakeholders), selaras dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, serta patuh pada norma-norma etika bisnis yang berlaku secara universal. Sekaligus menjadi satu upaya Perseroan dalam memberikan jaminan dipenuhinya hak-hak pemangku kepentingan (stakeholders) secara berkelanjutan (Budhijono, 2022).

Dasar penerapan GCG yang diterapkan oleh PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. atau Bank BTN merujuk pada berbagai ketentuan, peraturan, dan perundang-undangan yang relevan serta mengacu pada pedoman GCG yang diterbitkan oleh lembaga nasional maupun internasional. Dasar rujukan penerapan GCG Perseroan adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan.
2. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
3. Peraturan OJK No. 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.
4. Peraturan OJK No. 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.

5. Peraturan OJK No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik.

Dalam penerapan tata kelola, Perseroan juga mengacu pada standar tata Kelola terbaik yang berlaku di regional maupun internasional sebagai *best practices* antara lain:

1. Roadmap Pedoman Tata Kelola Perusahaan Indonesia yang dikeluarkan oleh OJK.
2. Pedoman Umum GCG Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).
3. ASEAN Corporate Governance Scorecard yang dikeluarkan oleh ASEAN Capital Market Forum (ACMF).
4. Prinsip-Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang dikeluarkan oleh Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
5. Principles for Enhancing Corporate Governance yang diterbitkan oleh Basel Committee on Banking Supervision.

Perseroan menyadari bahwa keberlangsungan usaha suatu entitas usaha tidak hanya diukur dari performa keuangan serta peningkatan keuntungan semata, namun juga melalui pengelolaan internal perusahaan di antaranya yaitu pelaksanaan GCG yang efektif. Pada dasarnya Perseroan menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan tujuan dan keyakinan bahwa hal ini akan menjamin terciptanya keseimbangan bisnis secara menyeluruh sehingga segenap bentuk kepentingan, baik bisnis maupun sosial, individu dengan kelompok, internal juga eksternal, jangka pendek dan jangka panjang serta kepentingan shareholders dan stakeholders akan menuju pada titik keseimbangan.

Penerapan prinsip-prinsip GCG sangat diperlukan, agar Perseroan menjadi lebih tangguh dan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Perseroan terus berupaya mengikuti perkembangan praktik GCG terbaik di tingkat nasional, regional maupun internasional yang relevan dan tentunya disesuaikan dengan kebutuhan. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik di Perseroan bertujuan antara lain untuk:

1. Mendukung visi Perseroan, yaitu “Menjadi *Best Mortgage* Bank in Southeast Asia di Tahun 2025”.
2. Mendukung misi Perseroan, yaitu:

a. Secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah;
b. Mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak;
c. Menjadi *home of Indonesia best talent*;
d. Meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan sebagai perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh; dan
e. Menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

3. Memberikan manfaat dan nilai tambah (*added value*) bagi para pemegang saham (*shareholders*) dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
4. Mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan usaha yang sehat dan kompetitif dalam jangka panjang (*sustainable*).
5. Meningkatkan kepercayaan para investor kepada Perseroan.

Penerapan GCG dilakukan berlandaskan kelima prinsip berikut:

1. Transparansi Bank mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*);
2. Akuntabilitas Bank menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing organ Dewan Komisaris, dan Direksi serta seluruh jajaran di bawahnya yang selaras dengan visi, misi, nilai-nilai Perusahaan, sasaran usaha dan strategi bank;
3. Responsibilitas Bank menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi masing-masing organ anggota bank berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku;
4. Independensi Bank menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh stakeholders manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*);
5. Kewajaran dan Kesetaraan Bank memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

4.1.5. Ketentuan/Peraturan Sistem Manajemen Kinerja

Untuk ketentuan penilaian kinerja sudah ada SK dari direksi yang mengatur poin-poin apa saja yang akan dilakukan penilaian terhadap pegawai, selain penilaian kinerja pegawai juga dilakukan penilaian budaya kerja yang telah diterapkan dalam satu unit kerja.

1. Sistem Manajemen Kinerja

   Untuk kriteria ada 2 yang menjadi pokok penilaian penting dalam proses penilaian kinerja di BTN. Pertama, dilihat dari KPI, dimana KPI terdiri dari poin-poin apa saja yang menjadi penilaian dari masing-masing *job title*. Kedua, penilaian dari budaya perusahaan. Sekarang ini budaya perusahaan BUMN semua sama yang dikenal dengan budaya perusahaan yang bernama AKHLAK, jadi dalam budaya perusahaan tersebut ada poin-poin dari AKHLAK seperti amanah, dst dan ada kriteria-kriteria dan masing-masing ada penilaiannya. Jadi dari dua poin diatas akan ditotal dan dirata-rata kemudian mendapatkan final score setiap pegawai untuk mendapatkan nilai A, B+, B, dst. Salah satunya juga dilihat dari kedisiplinan pegawai terutama dari absensi, kehadiran tepat waktu atau tidak, sering terlambat atau tidak, dan itu juga menjadi dasar penilaian pegawai.

2. Proses Penciptaan Nilai

   Untuk unit funding sudah ada *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan dari kantor pusat untuk unit funding tentang apa saja yang harus dikerjakan dan apa saja yang harus dicapai sudah ada pembagiannya, caranya yaitu dari KPI yang sudah ditetapkan secara global akan dibagi ke masing-masing karyawan khususnya karyawan di unit funding, penilaiannya dilakukan berdasarkan pencapaian dari target masing-masing, setiap karyawan diberikan target yang berbeda-beda, saat melakukan penilaian akan dihitung berapa pencapaiannya dan berapa KPI masing-masing karyawan tersebut, dari situ dapat menilai masing-masing karyawan dan dari penilaian unit head.

4.1.6. *Key Performance Indicator* (KPI) PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Dalam melakukan kegiatannya, semua pegawai Bank BTN dituntut untuk melaksanakan prosedur atau yang biasa disebut dengan standar yang sudah ditetapkan oleh bank tempat ia bekerja. Tujuan dari pembuatan standar atau prosedur

adalah untuk memudahkan supervisior menilai kinerja pegawai bank yang lain dalam melayani nasabah dengan baik dan efektif.

Pengukuran kinerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. dilakukan tiap tahunnya oleh *Corporate Strategy* & *Performance Management Division*. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan melihat dari empat perspektif yaitu finansial, customer, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Finansial

   Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

   a. *Return On Equity* (ROE)

      ROE mengukur banyaknya keuntungan yang dihasilkan bank dari uang yang diinvestasikan oleh investor. Rumus ROE adalah sebagai berikut:

      $$ROE = \frac{Laba\ bersih}{Ekuitas\ rata - rata\ investor}$$

   b. *Return On Asset* (ROA)

      ROA merupakan rasio keuntungan bersih setelah pajak untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari asset yang dimilki perusahaan. Kriteria ini menunjukkan kemampuan atas modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva yang dimilki untuk menghasilkan laba. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

      $$ROA = \frac{Laba\ (rugi)\ setelah\ pajak}{Total\ aktiva\ rata - rata}\ x\ 100\%$$

   c. *Cost to Income Ratio* (CIR)

      CIR digunakan untuk membandingkan struktur biaya dengan pendapatan bank. Rumus perhitungan CIR adalah sebagai berikut:

      $$CIR = \frac{Beban\ operasional}{Pendapatan\ operasional}\ x\ 100\%$$

   d. *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

      Merupakan rasio keuangan perusahaan perbankan yang berhubungan dengan aspek likuiditas. Rumus perhitungan LDR adalah sebagai berikut:

      $$LDR\ = \frac{Total\ kredit}{Total\ simpanan}\ x\ 100\%$$

   e. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga

      DPK merupakan dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank berdasarkan perjanjian penyimpanan dana dalam bentuk giro, deposito,

sertifikat deposito, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Rumus perhitungan pertumbuhan dana pihak ketiga adalah sebagai berikut:

$$DPK = \frac{DPK\ tahun\ x - DPK\ tahun\ sebelumnya}{DPK\ tahun\ sebelumnya}\ x\ 100\%$$

f. Peningkatan Pendapatan Selain Bunga

Digunakan untuk melihat pertumbuhan pendapatan bank yang didapat selain dari biaya operasional bunga. Rumus perhitungan peningkatan pendapatan selain bunga adalah sebagai berikut:

$$PSBB = \frac{PSBB\ x - PSBB\ tahun\ sebelumnya}{PSBB\ tahun\ sebelumnya}\ x\ 100\%$$

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

2. Customer

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Market Share KPR

Market share KPR digunakan untuk melihat penguasaan pasar pihak bank pada bidang KPR. Rumus perhitungan market share Kredit Perumahan Rakyat adalah sebagai berikut:

$$Market\ Share\ KPR = \frac{Pendapatan\ KPR\ Bank\ BTN}{Pendapatan\ total\ KPR\ pada\ pasar}$$

b. *Customer Satisfaction Index* (CSI)

CSI digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan bank. Rumus perhitungan *Customer Satisfaction Index* (CSI) adalah sebagai berikut:

$$CSI = \frac{\sum Ci.xi}{n}$$

Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

Keterangan:

i = Indikator survey ke-i

n = Jumlah indikator ke-i

Xi = Skor indikator ke-i

c. Jumlah Program Inklusi Keuangan

Program inklusi keuangan merupakan kebijakan yang berbentuk pendalaman layanan keuangan untuk masyarakat agar semua masyarakat di Indonesia mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan produk finansial.

3. Proses Bisnis

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase Efektivitas Pengadaan

Digunakan untuk melihat efektivitas pengadaan yang dilakukan pihak bank. Rumus perhitungan persentase efektivitas pengadaan adalah sebagai berikut:

$$\text{Prensentase efektivitas pengadaan} = \frac{Jumlah\ pengadaan\ barang\ terealisasi}{Jumlah\ pengadaan\ barang\ yang\ direcanakan} x100\%$$

b. Indeks *Good Corporate Governance* (GCG)

Indeks GCG merupakan skor yang digunakan untuk mengetahui keberhasilan usaha dan akuntabiltas perusahaan guna mewujudkan nilai pemilik modal dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders perusahaan berlandaskan peraturan dan nilai etika. Terdapat 5 aspek yang dinilai dalam mendapatkan indeks GCG yaitu hak pemegang saham, kebijakan GCG, praktik GCG, pengungkapan, dan audit.

c. Peringkat *Service Excellence*

Peringkat *service excellence* merupakan survey penilaian kualitas pelayanan bank-bank di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga independen yaitu *Marketing Research Indonesia* (MRI).

4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini indikator yang diukur adalah sebagai berikut:

a. Persentase proyek pengembangan organisasi yang terlaksana

Digunakan untuk melihat tingkat realisasi proyek pengembangan organisasi. Rumus perhitungan persentase proyek pengembangan organisasi yang terimplementasi adalah sebagai berikut:

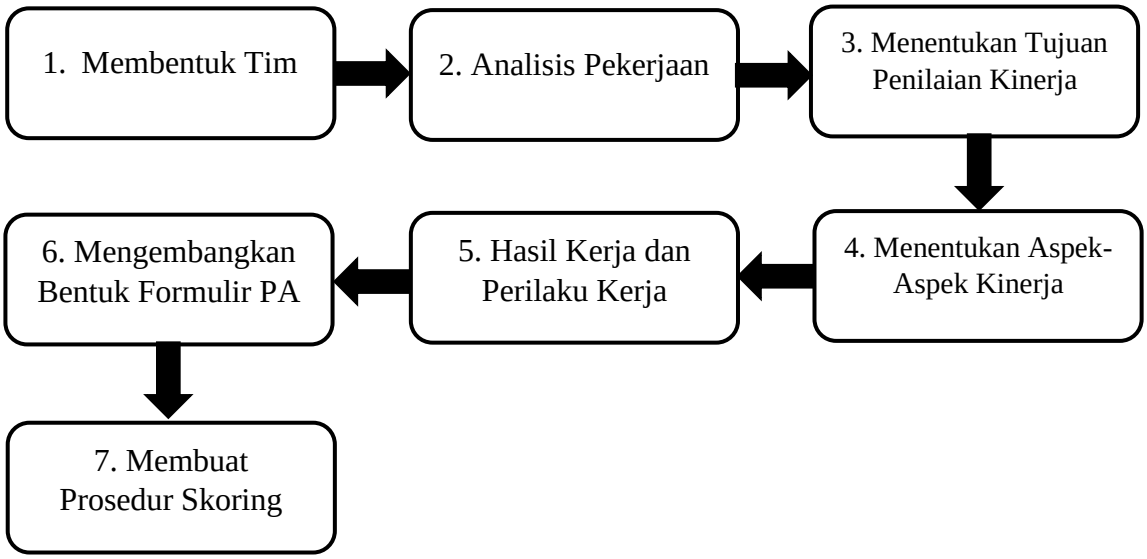
Persentase proyek pengembangan organisasi yang terimplementasi =

$$\frac{jumlah\ proyek\ pengembangan\ organisasi\ yang\ terlaksana}{jumlah\ proyek\ pengenmbangan\ organisasi\ yang\ direcanakan} x100\%$$

b. *Culture Assessment Index* (CAI)

Digunakan untuk menilai budaya perusahaan yang diterapkan oleh individu perusahaan. Skor penilaian *Culture Assessment Index* dimulai dari 1 hingga 4 dengan melihat dari program budaya dan survey ke masing-masing pegawai. Program budaya sendiri merupakan turunan dari nilai-nilai budaya perusahaan yang bernama "Sinergi Integritas Inovasi Profesionalisme Spirit Menuju Keunggulan".

Perspektif penilaian kerja kemudian dijadikan pedoman penilaian kerja. Adapun langkah-langkah dalam penilaian kerja adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Berikut penjabaran dari langkah-langkah penilaian kinerja BTN:

1. Membentuk Tim

   Tim dibentuk untuk menyusun petunjuk penilaian kinerja bagi pegawai BTN agar penilaian kinerja dilakukan secara standar dan berorientasi pada tujuan. Direktur BTN menunjuk beberapa ahli yang terkait dan mengetahui fungsi dan tugas SDM di dalam perusahaan, yaitu: manajer atau kepala departemen dan manajer SDM. Tim tersebut memiliki tugas persiapan, pelaksanaan dan konfirmasi kepada pengelola, karena keputusan atas instruksi tindakan evaluasi memerlukan persetujuan dari pengelola BTN.

   Tim akan dibentuk untuk membuat pedoman penilaian kinerja pegawai BTN untuk memastikan penilaian kinerja dilakukan sesuai standar yang ditargetkan. Oleh karena itu, beberapa ahli dari berbagai bidang dilibatkan (ditunjuk sendiri oleh direktur BTN, karena terkait dan memiliki pengetahuan tentang aktivitas

dan pemetaan SDM di dalam perusahaan), yaitu: departemen supervisor dan departemen SDM. Departemen tersebut memiliki tugas persiapan, pelaksanaan dan konfirmasi kepada pengelola, karena keputusan atas instruksi tindakan evaluasi memerlukan persetujuan dari pengelola BTN.

2. Analisis Pekerjaan

   Analisis pekerjaan sendiri dapat diartikan sebagai suatu proses pengumpulan informasi yang dilakukan secara sistematis tentang uraian pekerjaan dan uraian pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan pada suatu jabatan tertentu guna memperdalam uraian dan persyaratan pekerjaan tersebut. Kebijakan penilaian ini tidak berlaku untuk jabatan tertentu, namun merupakan penilaian kinerja secara umum yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai BTN.

3. Menentukan Tujuan Penilaian Kinerja

   Dalam menentukan tujuan penilaian kinerja perlu dilakukan *external monitoring* terlebih dahulu. *External monitoring* merupakan pengawasan keluar posisi perusahaan terhadap pesaing yang bertujuan untuk mengetahui perkembangan atau perubahan kebutuhan dari perusahaan yang ditunjukkan dengan pemahaman dan kejelasan dari *stakeholder requirement*.

   Setelah *stakeholder requirement* perusahaan ditentukan, kemudian menetapkan tujuan perusahan. Tujuan perusahaan didasarkan pada permintaan stakeholder dan *competitive gaps* atau hasil dari external monitor. Setelah dihasilkan *strategic objectives* dari tiap stakeholder *requirement*, maka ditentukan *Key Performance Indikator* tiap *stakeholder requirement* yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem perusahaan. *Key Performance Indikator* inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap *strategic objectives* yang telah dirumuskan.

4. Menentukan Aspek-Aspek Kinerja

   Dalam menentukan aspek atau indikator kinerja dapat berbeda-beda setiap posisi jabatan yang akan dikenakan penilaian. BTN menentukan standar penilaian kinerja berdasarkan masing-masing dari hasil analisis jabatan yang meliputi deskripsi jabatan (mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing jabatan) dan spesifikasi jabatan (berisi mengenai persyaratan untuk berada pada posisi jabatan tertentu). Aspek kinerja terdiri dari hasil kerja dan perilaku kerja dan sifat pribadi. Hasil kerja terdiri dari komponen ketelitian kerja dan kecepatan kerja. Sedangkan perilaku kerja terdiri dari 2

komponen yaitu kerjasama dan disiplin. Sifat pribadi memiliki dua komponen yaitu inisiatif dan tanggung jawab.

Saat menentukan aspek atau indikator kinerja, setiap posisi dievaluasi secara berbeda. BTN menetapkan standar evaluasi kinerja berdasarkan hasil analisis masing-masing jabatan, yang meliputi uraian tugas (berkaitan dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing jabatan) dan spesifikasi jabatan (termasuk persyaratan untuk suatu jabatan tertentu). Namun, BTN memiliki kebijakan evaluasi yang dapat dievaluasi oleh seluruh pegawai yang bekerja di semua jabatan berdasarkan visi dan misi BTN.

5. Hasil Kerja dan Perilaku Kerja

Sistem pengukuran kinerja yang digunakan melihat dari empat perspektif yaitu finansial, customer, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Serta terdapat aspek/indikator yang menjadi standar penilaian kinerja, sebagai berikut:

a. Hasil Kerja

Hasil kerja terdiri dari 2 komponen yaitu ketelitian kerja dan kecepatan kerja. Ketelitian kerja merupakan komponen yang menilai kemampuan untuk fokus pada tugas dalam waktu tertentu, meminimalkan jumlah kesalahan dan tetap fokus pada spesifikasi tugas. Sedangkan kecepatan kerja, komponen yang mengukur seberapa cepat karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Komponen ini juga menilai kemampuan karyawan dalam menggunakan pemikiran analitis untuk memecahkan masalah.

b. Perilaku Kerja

1) Kerja sama, bagian yang menilai kemampuan karyawan untuk berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Di sana, karyawan merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai tujuan tersebut, menghormati pendapat orang lain dan menerima masukan dari satu sama lain.
2) Disiplin, komponen yang menilai kemampuan seorang pegawai dalam menunjukkan nilai-nilai ketaatan, dan ketertiban di lingkungan kerja.

c. Sifat Pribadi

Sifat pribadi memiliki dua komponen yaitu inisiatif dan tanggung jawab. Inisiatif adalah komponen yang menilai kemampuan karyawan untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa arahan dari

manajer atau rekan kerja. Komponen ini juga menunjukkan bagaimana, melalui pemikiran strategis, karyawan memantau kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab mereka sesuai dengan peraturan perusahaan. Tanggung jawab adalah bagian yang menilai kemampuan pegawai dalam mengemban tugas, melaksanakan tugas dan menerima resiko dari tugas tersebut sesuai dengan harapan perusahaan.

6. Mengembangkan Bentuk Formulir PA

   Dalam mengembangkan formulir evaluasi kinerja, BTN memiliki dua format, yaitu formulir online dan formulir offline. Formulir penilaian kinerja BTN offline biasanya diisi setiap 2 bulan sekali oleh line manager dan supervisor dan HRM.

7. Membuat Prosedur Skoring

   Petunjuk penilaian BTN sesuai dengan Sistem Manajemen Kinerja, di mana skor disusun dari 0-100 untuk setiap indikator umum. Aturan evaluasi kinerja didasarkan pada nilai 0-19 berarti kinerja sangat buruk, 20-39 berarti kinerja buruk, 40-59 berarti kinerja sedang, 60-79 berarti kinerja baik, dan 80-100 berarti skor kinerja sangat baik.

4.1.7. Sales Funding Officer (SFO)

Funding officer berada di bawah garis komando dari Manajer Pemasaran. Sehingga bagian funding officer ini bertanggung jawab atas segala yang dikerjakan kepada bagian Manajer Pemasaran. Sales funding officer merupakan perpanjangan tangan dari staff funding officer yang ada di kantor. Sales person inilah yang "menjemput bola" atau mendatangai calon nasabah yang akan menyimpan dananya di bank. Sales person biasanya akan langsung turun ke lapangan untuk mencari calon nasabah. Tempat yang dituju biasanya pusat-pusat keramaian seperti mall, kantor, dan pusat perbelanjaan lainnya.

1. Peran

Seorang marketing funding mempunyai tugas dan tanggung jawab memasarkan produk funding agar masyarakat yang ingin menabung di bank tersebut tidak bingung lagi menggunakan produk yang akan ditawarkan. Selain itu marketing funding juga bertanggung jawab dalam pencapaian sasaran pendaaan atau funding. Dimana seorang marketing funding akan diberikan sasaran dari bank agar bisa menghimpun dana sebanyak-banyaknya dari warga

atau calon nasabah. Dana tersebut dari beberapa produk bank antara lain simpanan tabungan, simpanan giro, dan simpanan deposito.

Marketing funding juga dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, kemampuan menjaga interaksi yang baik dengan nasabah juga calon nasabah, mempunyai keahlian dalam menganalisa calon nasabah dari segi kebutuhan nasabah. Selain itu marketing funding wajib mempunyai interpersonal skill yang baik, dan sanggup untuk menjalin atau memperluas jaringan (*networking*) dan berorientasi pada sasaran yang ditetapkan (Tahir, 2022).

Tugas sales funding officer secara keseluruhan yaitu untuk unit funding dibagi menjadi 2 bidang atau 2 komponen. Bidang pertama yaitu consumer funding dan bidang kedua yaitu commercial funding. Perbedaan consumer funding dan commercial funding adalah ruang lingkupnya. Consumer funding fokus terhadap dana-dana ritel atau dana perorangan, jadi masing-masing nasabah atau perorangan yang mengelola adalah tim consumer funding. Produk-produk consumer funding banyak sekali, ada tabungan, tabungan perorangan, deposito, dan untuk tabungan banyak sekali turunan-turunannya mulai dari jenjang usia anak dibawah 12 tahun sampai tabungan bagi para pensiunan atau yang sudah lansia, itu semua ada di tim consumer funding. Untuk deposito hanya satu produknya, yang membedakan dengan tabungan adalah ratenya, rate deposito lebih tinggi dari tabungan dan deposito merupakan salah satu instrumen investasi yang dapat dimanfaatkan oleh nasabah untuk menyimpan dana. Kemudian untuk commercial funding ruang lingkupnya adalah nasabah nasabah lembaga, seperti perusahaan, sekolah, kampus, yayasan, dan dana-dana pemerintah masuknya adalah ruang lingkup tim commercial funding.

Produk commercial funding ada giro, deposito lembaga, dan fitur-fitur lain seperti CMS, virtual account yang mengelola adalah tim commercial funding. Di Bank BTN KC Yogyakarta sudah ada tim commercial funding sejumlah 3 orang dengan jobdesc sama, jadi yang dikerjakan sama. Sedangkan tim consumer funding di Bank BTN KC Yogyakarta berjumlah 12 orang, jadi tim consumer funding karena lebih banyak ruang lingkupnya seperti ritel, masa, jadi personelnya lebih banyak.

2. Kinerja

Efektivitas kinerja merupakan suatu kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dari awal. Efektivitas kinerja pada suatu kelompok atau organisasi, berkaitan dengan kemampuan anggota-anggota untuk memilih dan melaksanakan segala sesuatu yang tepat untuk memperoleh kepentingan bersama (Chairunnisah & Mataram, 2021).

Peranan efektivitas kinerja sales funding officer diakui sebagai faktor paling penting dalam keberhasilan jangka panjang dalam suatu lembaga keuangan (bank). Masalah kinerja pada suatu perusahaan selalu menjadi problematika yang perlu mendapat perhatian, hal ini dapat dilihat dari, adanya indikator efektivitas yang harus dipenuhi antara lain (Kurniawan, 2017):

a. Kuantitas kerja yaitu banyaknya jumlah pegawai yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.
b. Waktu yang digunakan yaitu lamanya waktu yang digunakan karyawan dalam suatu organisasi untuk menyelesainkan tugasnya.
c. Jabatan yang dipegang ini sangat penting bagi karyawan terutama terkait kejelasan tugas dan tanggung jawab yang harus dipenuhi dalam setiap jabatan itu sendiri.

Kinerja sales funding officer sangat penting dalam setiap kegiatan menghimpun dana dimana dalam hal menghimpun dana ini merupakan kegiatan pokok yang harus dilakukan pada setiap perbankan, Sangat penting bagi bank untuk memperoleh dana dari nasabah sebagai bentuk intermediasi agar dapat disalurkannya kembali dana tersebut kepada nasabah yang membutuhkan modal (defisit), oleh karena itu efektivitas kinerja dalam menghimpun dana harus maksimal karena efektif atau tidaknya kinerja sales funding officer sangat mempengaruhi hasil dan target yang telah ditentukan.

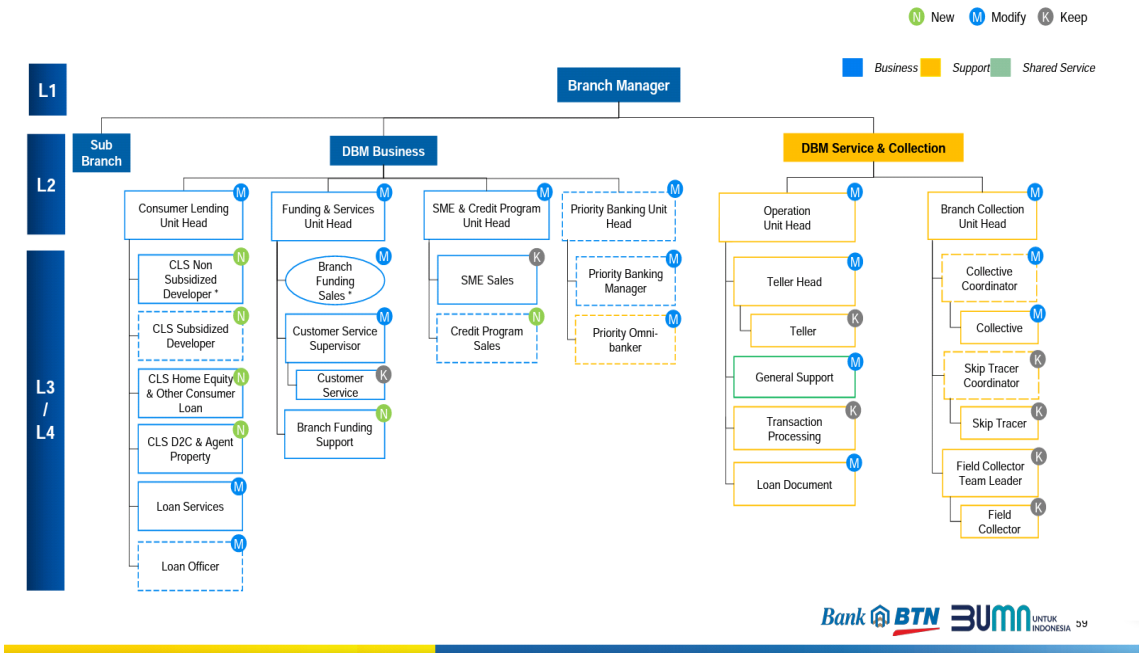
Pihak bank yang bertanggung jawab untuk mewujudkan perkembangan bank dalam menghimpun dana masyarakat adalah seorang sales funding officer. Menurut Supervisor Operasional dalam menjalankan tugasnya, sales funding officer di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta tidak hanya sekedar menjadi salesman, customer relation officer, dan komunikator saja. Tetapi sales funding officer juga dituntut untuk memiliki interpersonal skill yang baik, serta mampu untuk menjalin dan memperluas jaringan, serta dapat berorientasi pada target yang ditetapkan.

Jabatan yang dipegang oleh seorang sales funding officer di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, sales funding officer bertugas untuk mempromosikan produk funding serta menyusun strategi agar pelaksanaan dalam kegiatan funding dapat terlaksana dan mencapai target yang telah ditentukan oleh Bank.

Dalam pelaksanaan tugasnya sales funding officer menjaga hubungannya dengan nasabah dengan selalu menginformasikan informasi-informasi baru. Selain itu sales funding officer melayani nasabahnya dengan cepat, mudah, dan ramah. Nasabah lain juga mengungkapkan pendekatan yang dilakukan sales funding officer di Bank BTN KC Yogyakarta sangat baik dan selalu memberikan kesan nyaman bagi para nasabah penabung. Hubungan baik tersebut tidak akan terjalin apabila sales funding officer tidak berperan aktif untuk menciptakan hubungannya dengan nasabah. Hubungan yang terjalin tersebut akan meningkatkan loyalitas bagi nasabah. Loyalitas akan tumbuh seiring dengan bagaimana nasabah menggunakan jasa yang mereka terima. Strategi jemput bola tersebut selain dapat mempererat hubungan dengan nasabah. Selain itu, pelayanan yang baik dapat mendukung promosi karena nasabah akan merasa puas dan loyal dengan pelayanan yang diberikan oleh sales funding officer di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta.

Secara keseluruhan kinerja sales funding officer di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta sudah baik. Tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan/masing-masing orang sudah ditentukan dari jobdesc yang diterima masing-masing pegawai, jadi masing-masing pegawai sudah mendapatkan SK penempatan di suatu unit dengan jobdesc yang sudah ditentukan, maka setiap pegawai harus melakukan sesuai apa yang sudah ditetapkan dan jobdescnya apa saja sudah ada panduan dan SOP dari kantor pusat.

3. Organisasi



Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Dalam struktur organisasi sales funding officer sebagai bagian dari *Defuty Branch Manager* (DBM) Business. Kinerja dari sales funding officer dinilai oleh DBM Business tersebut. Kemudian DBM Business bertanggung jawab kepada Branch Manager sebagai divisi yang paling atas dalam manajemen perusahaan.

4.1.8. Aktivitas Magang

1. Aktivitas Magang

Tabel 6. Aktivitas Magang

No.	Hari, Tanggal	Jam		Aktivitas yang Dilakukan
		Datang	Pulang	
1.	Senin 5 September 2022	07.30	16.00	Pengenalan lingkungan perusahaan
2.	Selasa 6 September 2022	07.30	16.00	Pembekalan klasikal program pemagangan

3.	Rabu 7 September 2022	07.30	16.00	Mengklasifikasikan berkas untuk dimasukan ke dokumen pokok dan dokumen drosser
4.	Kamis 8 September 2022	07.30	16.00	Mengirim tagihan kepada debitur untuk transaksi setiap bulan (melalui surat)
5.	Jumat 9 September 2022	07.30	16.00	Mengirim tagihan kepada debitur untuk transaksi setiap bulan (melalui surat)
6.	Senin 12 September 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke MS Excel
7.	Selasa 13 September 2022	07.30	16.00	Mengklasifikasikan Memo berdasarkan bulan dan perihal
8.	Rabu 14 September 2022	07.30	16.00	Mengoreksi GL (General Ledger)
9.	Kamis 15 September 2022	07.30	16.00	Mengoreksi GL (General Ledger)
10.	Jumat 16 September 2022	07.30	16.00	Mengoreksi GL (General Ledger)
11.	Senin 19 September 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
12.	Selasa 20 September 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
13.	Rabu 21 September 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
14.	Kamis	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel

	22 September 2022			
15.	Jumat 23 September 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
16.	Selasa 27 September 2022	07.30	16.00	Mengecek saldo BSU (Bantuan Subsidi Upah) di Green Screen
17.	Rabu 28 September 2022	07.30	16.00	Membuat nomor Payroll
18.	Kamis 29 September 2022	07.30	16.00	Membuat surat, mengecek saldo BSU (Bantuan Subsidi Upah), menyatukan formulir CIF, mencetak buku rekening
19.	Jumat 30 September 2022	07.30	16.00	Menyiapkan Payroll
20.	Senin 3 Oktober 2022	07.30	16.00	Menyiapkan KTP dan CIF nasabah
21.	Selasa 4 Oktober 2022	07.30	16.00	Mencetak GL (General Ledger)
22.	Rabu 5 Oktober 2022	07.30	16.00	Mengerjakan Pipeline KC Yogyakarta bulan Oktober
23.	Kamis 6 Oktober 2022	07.30	16.00	Menyiapkan formulir dan CIF
24.	Selasa 11 Oktober 2022	07.30	16.00	Menyusun buku tabungan dan ATM, mengganti pin ATM
25.	Rabu 12 Oktober 2022	07.30	16.00	Membagi buku tabungan di PT Yogya Presisi, melengkapi data kelurahan, kecamatan, kabupaten
26.	Kamis 13 Oktober 2022	07.30	16.00	Menyiapkan formulir dan CIF

27.	Senin 17 Oktober 2022	07.30	16.00	Mengelompokkan buku tabungan berdasarkan daerah/kota, memasukan pin ATM
28.	Rabu 19 Oktober 2022	07.30	16.00	Memasukan pin ATM, menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
29.	Selasa 25 Oktober 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
30.	Jumat 28 Oktober 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
31.	Rabu 2 November 2022	07.30	16.00	Menginput data ATM
32.	Kamis 3 November 2022	07.30	16.00	Menginput data pembebasan tanah
33.	Kamis 10 November 2022	07.30	16.00	Sosialisasi KIPK (Kartu Indonesia Pintar Kuliah) di UNY
34.	24 November 2022	07.30	16.00	Sosialisasi tentang Bank BTN di SMAN 11 Yogyakarta
35.	28 November 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
36.	29 November 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
37.	30 November 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
38.	1 Desember 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel
39.	2 Desember 2022	07.30	16.00	Menginput data nasabah ke Web BTN Smart, Green Screen, dan MS Excel

4.1.9. *Key Performance Indicator* (KPI) pada SFO

PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta dalam melakukan penilaian kinerja menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI),

implementasi KPI PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta berasal dari PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. pusat. KPI yang ada di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta terdiri KPI dari jabatan bisnis dan non bisnis. Jabatan bisnis terdiri dari Pimpinan Cabang Pembantu (Pincapem), Unit Head (UH), Account Officer (AO), Back Office (BO), Mikro Sales Officer (MSO)/Account Officer Mikro (AOM), Sales Funding Officer (SFO) dan jabatan non bisnis terdiri dari Branch Operational Supervisor (BOS), Customer Service (CS), dan KPI Teller.

Dalam penelitian ini tidak membahas KPI semua jabatan yang ada di PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta, tetapi hanya fokus pada KPI pada jabatan Sales Funding Officer (SFO). Karena jabatan tersebut merupakan jabatan yang paling berpengaruh meskipun tidak bisa dipungkiri bahwa masih ada jabatan-jabatan lain dan jabatan ini merupakan jabatan yang berpengaruh bagi pendapatan dan keuntungan bank, jika dalam proses perbankan tanpa adanya pihak marketing, bisa jadi pendapatan dan keuntungan bank menjadi tidak optimal, bahkan tidak akan tumbuh dengan baik. Dalam mengembangkan formulir penilaian kinerja, BTN memiliki dua bentuk formulir yaitu formulir *online* dan formulir *offline*. Berikut merupakan formulir *offline* penilaian KPI pada jabatan Sales Funding Officer (SFO) berdasarkan aspek-aspek penilaian:

Tabel 7. *Key Performance Indicator* (KPI) pada Sales Funding Officer (SFO)

Form *Key Performance Indicator* (KPI)
PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.
Jabatan: Sales Funding Officer (SFO)

Periode Penilaian			
Nama Karyawan			
Jabatan			
Tanggal Mulai Kerja			
Tanggal Penilaian			
Nama Penilai		Sebagai	
Nilai		**Penilaian/Daftar Nilai**	
Nilai Sebelumnya		Sangat Baik	80-100

Nilai Tahun Lalu		Baik	60-79
Nilai Sekarang		Sedang	40-59
Kategori		Buruk	20-39
		Sangat Buruk	0-19

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN		
Nilai (0-19) kinerja sangat buruk; (20-39) kinerja buruk; (40-59) kinerja sedang; (60-79) kinerja baik; (80-100) kinerja sangat baik		
Indikator Kinerja	**Sasaran Kinerja**	**Skor**
Hasil Kerja	Ketelitian dalam bekerja	
	Kecepatan dalam menyelesaikan tugas	
Perilaku Kerja	Kerjasama dengan pihak internal perusahaan	
	Kedisiplinan ketika bekerja	
Sifat Pribadi	Inisitatif	
	Tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan	
	Total Skor	
	Skor Akhir	
	Kategori	
Catatan		**Karyawan yang dinilai**
Prestasi lain yang perlu dicatat		
Indisipliner lain yang perlu dicatat		**Pihak Penilai**
Saran dan perbaikan		

Sedangkan formulir *online* penilaian kinerja karyawan BTN menggunakan google form yang disusun menggunakan model 360 *Degree Performance Appraisal Model*. Penilainya dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, rekan kerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Formulir penilaian yang didistribusikan kepada para penilai sering berada di tempat berbeda untuk menilai kinerja ternilai. Aspek untuk penilaian kinerja karyawan

dalam bentuk formulir *online* sendiri sama dengan bentuk formulir *offline*. Biasanya formulir *online* diberikan ketika dilakukannya penilaian antar rekan kerja untuk mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan untuk kebutuhan pengembangan sistem perusahaan.

Di dalam pelaksanaan KPI, semua jabatan termasuk SFO ikut memahami pengukuran dan tindakannya. Untuk memahami pengukuran dan tindakannya tersebut maka semua jabatan mengikuti pelatihan atau training. Pada jabatan SFO KPI melakukan pertemuan rutin dengan karyawan dalam rangka pembinaan, diskusi, sosialisasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengikuti pelatihan/training. Selain harus memahami pengukuran dan tindakannya, setiap jabatan juga ikut bertanggung jawab atas apa yang diperbuatnya setelah ada temuan audit, atas kegiatan tersebut terdapat KPI tersendiri, yaitu KPI menindaklanjuti temuan audit sesuai target waktu yang ditetapkan.

Monitoring dan evaluasi KPI di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta dilaksanakan setiap dua kali dalam setahun. Pertama, penilaian semester pertama yaitu pada periode Januari hingga bulan Juni. Kedua, penilaian semester kedua yaitu pada periode Juli hingga bulan Desember. Selanjutnya akan dilakukan penjumlahan dari penilaian kinerja dan akan dilakukan finalisasi akhir penilaian selama akumulasi dalam satu tahun. Monitoring dilaksanakan sebagai aktivitas untuk melihat apakah kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya akan berjalan dengan baik dengan cara mengamati perkembangan kegiatan tersebut.

Pelaksanaan monitoring KPI di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta dilakukan dari jabatan atas ke bawah, atau pengumpulan data capaian kinerja menggunakan metode *bottom up*, data diperoleh dari unit terbawah lalu dikumpulkan di unit atasan langsung dan atasan dari atasan langsung. Selanjutnya hasil monitoring digunakan untuk evaluasi, yang berguna untuk mengambil keputusan apakah nanti akan dihentikan, diperbaiki, dimodifikasi atau ditingkatkan.

Implikasi atau dampak penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI) di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta untuk kinerja organisasi adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja karyawan/produktivitas kinerja karyawan yang nantinya akan mendapatkan suatu hasil atau nilai yang berkaitan dengan apa yang akan diterima oleh karyawan, yaitu berupa kenaikan gaji ataupun promosi jabatan. Dan implikasi KPI untuk setiap karyawan adalah dengan adanya KPI, penilaian kinerja karyawan tidak subjektif (menurut pandangan/perasaan sendiri, tidak langsung mengenai pokok atau halnya), tetapi KPI tersebut akan sangat membantu untuk penilaian kinerja karyawan yang lebih terukur.

4.1.10. Hambatan Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta

Ada dua jenis hambatan untuk mengevaluasi efektivitas BTN. Sesuai dengan berbagai hambatan penilaian kinerja, yaitu :

1. Ketika penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, hal itu mencerminkan penilaian secara langsung. Jika supervisor melakukan evaluasi secara langsung, biasanya tidak mau memberikan nilai yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Ini sering disebut sebagai *central tendency*, di mana penilai menunjukkan terlalu banyak toleransi, menyebabkan penilai memberikan skor rata-rata.
2. Ketika karyawan melakukan evaluasi kinerja, ada yang biasa disebut *leniency and severity effect*, yang berarti cenderung terjadi ketika penilai menganggap harus bersikap baik kepada karyawan, sehingga cenderung menilai aspek dengan baik. S*everity effect* terjadi ketika penilai cenderung menilai karyawan dengan buruk dan karena itu cenderung memberikan penilaian buruk.

4.2. Analisis Pembahasan

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Kurniawan, 2017). Sedangkan kinerja perusahaan adalah ukuran tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan, terutama pada pengelolaan investasi sebagai upaya untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham (Warella, 2021). Kinerja merupakan sesuatu yang harus dicapai atau ditetapkan dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan akan berpengaruh pada pelayanan terhadap nasabah. Jika kinerja karyawan baik, maka penilaian karyawan akan baik dan sebaliknya.

BTN memiliki kebijakan penilaian kinerja yang penting bagi seluruh pegawai yang bekerja di departemen tersebut. BTN menggunakan BTN *performance rating* sebagai tolak ukur pegawai dalam bekerja. Langkah-langkah pelaksanaan kinerja yang dilaksanakan oleh BTN mencakup kurang lebih tujuh tahapan penilaian kinerja, yang pertama terdiri dari pembentukan tim yang menyusun petunjuk atau pedoman penilaian kinerja bagi pegawai BTN agar penilaian kinerja dilakukan secara standar dan berorientasi pada tujuan. Langkah kedua adalah analisis pekerjaan sebagai suatu proses pengumpulan informasi yang dilakukan secara sistematis tentang uraian pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan pada suatu jabatan tertentu guna memperdalam persyaratan pekerjaan

tersebut. Ketiga adalah menentukan tujuan penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui perkembangan atau perubahan kebutuhan dari perusahaan yang ditunjukkan dengan pemahaman dan kejelasan dari *stakeholder requirement*. Keempat menentukan aspek atau indikator kinerja yang terdiri dari hasil kerja dan perilaku kerja dan sifat pribadi. Kelima dilakukan dengan menentukan hasil dan perilaku kerja. Langkah keenam adalah mengembangkan formulir evaluasi kinerja, BTN memiliki dua format, yaitu formulir *online* dan formulir *offline* yang diisi setiap 2 bulan sekali oleh line manager dan supervisor atau supervisor dan HRM. Langkah ketujuh atau terakhir adalah petunjuk penilaian BTN sesuai dengan Sistem Manajemen Kinerja, di mana skor disusun dari 0-100 untuk setiap indikator umum.

Ketujuh langkah atau prosedur dalam penilaian kinerja tersebut sesuai dengan juga disebutkan dalam penelitian (Ayun, 2011). Ayun berpendapat bahwa terdapat 10 langkah dalam penilaian kinerja yaitu pembentukan tim, analisis jobdesk, menentukan tujuan penilaian kinerja, menentukan aspek-aspek kinerja, hasil kerja, perilaku kerja, menentukan standar kinerja, mengembangkan formular penilaian, membuat skoring dan mengembangkan program (Ayun, 2011). Langka-langkah penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe yaitu menyusun sistem penilaian, menentapkan standar penilaian kinerja dan identifikasi tujuan penilaian kinerja (Suwanto, 2016). Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihannya masing-masing.

Setelah langkah-langkah telah dilaksanakan maka ditentukan *Key Performance Indikator* (KPI) tiap jabatan yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem perusahaan. *Key Performance Indikator* inilah yang menjadi tolak ukur pencapaian terhadap *strategic objectives* yang telah dirumuskan. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja melalui *Key Performance Indikator* (KPI), BTN memiliki dua bentuk formulir yaitu formulir *online* dan formulir *offline*. Formulir penilaian kinerja BTN *offline* biasanya diisi setiap 2 bulan sekali oleh line manager dan supervisor atau supervisor dan HRM. Sedangkan formulir *online* penilaian kinerja karyawan BTN dapat terdiri dari atasan langsung, bawahan, rekan kerja, pelanggan, nasabah, klien, dan diri sendiri. Aspek untuk penilaian kinerja karyawan dalam bentuk formulir *online* sendiri sama dengan bentuk

formulir *offline*. Biasanya formulir *online* diberikan ketika dilakukannya penilaian antar rekan kerja untuk mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan untuk kebutuhan pengembangan sistem perusahaan.

Panduan penilaian BTN melalui formulir *offline* sesuai dengan prosedur skoring model BARS menurut (Kustiadi, 2018), dimana skor tersusun dari rentang 0 sampai 100 untuk setiap indikator umumnya. Salah satu pendekatan penilaian kinerja yang semakin terkenal adalah skala pemeringkat berdasarkan perilaku atau *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS). Skala itu mengggabungkan unsur utama insiden kritis dan pendekatan skala pemeringkat grafis (Putra, 2021). Aturan dalam melakukan penilaian kinerja didasarkan pada nilai 0-19 berarti nilai kinerja sangat buruk, nilai 20-39 berarti nilai kinerja buruk, nilai 40-59 berarti nilai kinerja sedang, nilai 60- 79 berarti nilai kinerja baik dan nilai 80 100 berarti nilai kinerja sangat baik. Penelitian yang dilakukan Rouza, menggunakan metode BARS untuk dapat menjadi teknik yang membantu dalam penilaian kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada pembuatan aplikasi sehingga tidak memiliki analisa terkait dari metode BARS tersebut yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian karyawan (Rouza, 2019).

Formulir *online* penilaian kinerja karyawan BTN menggunakan *google form* yang disusun menggunakan model 360 *Degree Performance Appraisal Model*. Penilaian dengan sistem 360 derajat maksudnya adalah penilaian satu karyawan dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang sejajar atau setingkat, dan bawahannya. 360 *Degree Performance Appraisal Model* adalah mekanisme yang memberi karyawan informasi tentang bagaimana orang lain memandang mereka di lingkungan kerja mereka (Haddad, 2018). Model ini dimulai dengan penilaian diri, diikuti oleh peringkat skala manajer, umpan balik dari rekan kerja, peringkat yang diminta dari bawahan dan penilaian yang diterima dari pemasok, vendor, dan juga pelanggan. Kumpulan umpan balik dari berbagai sumber membuatnya kuat untuk menilai dan mengevaluasi secara lebih adil kinerja pekerjaan karyawan dalam suatu institusi (Canaan & Karkoulian, 2020).

Penelitian menegaskan bahwa evaluasi penilaian kinerja dengan model 360 *Degree Performance Appraisal Model* menghasilkan berbagai hasil positif, termasuk kepercayaan, keterbukaan, dan peningkatan kinerja. Hasil ini lebih signifikan daripada evaluasi yang diberikan semata-mata oleh atasan langsung, yang juga meningkatkan kinerja pasca umpan balik karyawan yang bersangkutan (Canaan & Karkoulian, 2020); (Agarwal, 2021). Namun, beberapa peneliti berpendapat bahwa sistem penilaian umpan balik 360 derajat terkadang dapat merusak keterlibatan (DeNisi & Smith, 2014). Menurut

(Karkoulian & Hallak, 2016), ketika umpan balik 360 derajat dianggap adil dengan pengumpulan data ulasan yang spesifik dan dapat diverifikasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Saat menentukan aspek atau indikator kinerja, setiap posisi dievaluasi secara berbeda. BTN menetapkan standar evaluasi kinerja berdasarkan hasil analisis masing-masing jabatan, yang meliputi hasil kinerja dan perilaku kerja. Aspek kinerja terdiri dari hasil kerja dan perilaku kerja dan sifat pribadi. Hasil kerja terdiri dari komponen ketelitian kerja dan kecepatan kerja. Sedangkan perilaku kerja terdiri dari 2 komponen yaitu kerjasama dan disiplin. Sifat pribadi memiliki dua komponen yaitu inisiatif dan tanggung jawab. Aspek/indikator yang menjadi standar penilaian kinerja terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi (Oktavia & Amar, 2014). Manajemen kinerja pengukuran atau penilaian kinerja individu dibedakan dengan pengukuran atau penilaian kinerja organisasi. Aspek dari penilaian kinerja individu tersebut terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi. Hasil kerja meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas. Komponen dari perilaku kerja meliputi disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian. Aspek sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi kepemimpinan, kejujuran dan kreatifitas (Sinaga, 2020).

Saat menentukan aspek atau indikator kinerja, setiap posisi dievaluasi secara berbeda. BTN menetapkan standar evaluasi kinerja berdasarkan hasil analisis masing-masing jabatan, yang meliputi uraian jabatan (terkait dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan) dan spesifikasi jabatan (termasuk persyaratan dalam jabatan tertentu). Namun, BTN memiliki kebijakan evaluasi yang dapat dievaluasi oleh seluruh pegawai yang bekerja di semua jabatan berdasarkan visi dan misi BTN. Evaluasi kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur pencapaian perusahaan berdasarkan target yang telah disusun di awal. Hal ini menjadi bagian penting dalam mengukur pengendalian yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang (Adam, 2015).

Evaluasi kinerja bank sangatlah penting, hal ini karena peran dan tanggung jawab bank tidak hanya terbatas pada kebutuhan keuangan berbagai pemangku kepentingan, tetapi juga penting bagaimana lembaga menjalankan bisnisnya dan langkah-langkah apa yang digunakan untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan sesuai dengan peraturan (Helmold & Warda, 2019). Evaluasi kinerja bank merupakan evaluasi yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan bank pada periode tertentu berdasarkan rencana kerja, laporan realisasi rencana kerja, dan laporan berkala bank, kepatuhan

terhadap ketentuan, dan aspek lainnya. Penelitian terkait evaluasi kinerja bank di Indonesia lebih fokus pada kinerja keuangan atau bisnis (Waruwu & Noviantoro, 2021).

Terdapat dua jenis hambatan untuk mengevaluasi penilaian kinerja BTN. Hambatan pertama adalah terjadinya sebagai *central tendency*, di mana penilai menunjukkan terlalu banyak toleransi, menyebabkan penilai memberikan skor rata-rata. Hambatan kedua adalah terjadinya *leniency and severity effect* terjadi ketika penilai cenderung menilai karyawan dengan buruk dan karena itu cenderung memberikan penilaian buruk. Kedua hambatan tersebut terjadi karena faktor penilai. Penilai juga memiliki pengaruh terhadap seberapa akurat hasil penilaian kinerja. Untuk memastikan hal tersebut tidak terjadi pada hasil evaluasi, perusahaan harus menunjuk penilai dengan kriteria seperti objektif dan jujur.

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan wawancara terkait evaluasi kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta dapat disimpulkan bahwa Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta memiliki kebijakan penilaian kinerja yang penting bagi seluruh pegawai yang bekerja di departemen tersebut. Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta menggunakan BTN *performance rating* sebagai tolak ukur pegawai dalam bekerja. Langkah-langkah pelaksanaan kinerja yang dilaksanakan oleh Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta mencakup kurang lebih tujuh tahapan penilaian kinerja yaitu pembentukan tim, analisis pekerjaan, menentukan tujuan penilaian kinerja, menentukan aspek atau indikator kinerja, mengembangkan formulir evaluasi kinerja dan membuat skoring penilaian. Aspek kinerja terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi. Hasil kerja terdiri dari komponen ketelitian kerja dan kecepatan kerja. Sedangkan perilaku kerja terdiri dari 2 komponen yaitu kerjasama dan disiplin. Sifat pribadi memiliki dua komponen yaitu inisiatif dan tanggung jawab.

Langkah-langkah pelaksanaan penilaian kinerja pada jabatan sales funding officer melalui *Key Performance Indikator* (KPI) yang merepresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem perusahaan. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja melalui *Key Performance Indikator* (KPI), Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta memiliki dua bentuk formulir yaitu formulir *online* dan formulir *offline*. Panduan penilaian BTN melalui formulir *offline* sesuai dengan prosedur skoring model BARS. Sedangkan formulir *online* penilaian kinerja karyawan Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta menggunakan *google form* yang disusun menggunakan model 360 *Degree Performance Appraisal Model*. Formulir penilaian kinerja *online* dan formulir *offline* diisi setiap 2 bulan sekali oleh line manager dan supervisor atau supervisor dan HRM. Petunjuk penilaian Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta sesuai dengan Sistem Manajemen Kinerja, di mana skor disusun dari 0-100 untuk setiap indikator umum.

5.2. Saran

Dalam hal ini, penulis memberikan saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta, dengan menetapkan salah satu departemen yang akan melakukan evaluasi yaitu HRD atau bagian personalia.

Sehingga meminimalkan munculnya kecurigaan saat mengevaluasi karyawan, karena HRD atau bagian personalia lebih berpengalaman dari manajer langsung. Manajer dapat memberikan informasi dan melaporkan kinerja setiap karyawan langsung ke HRD atau bagian personalia, dan HRD atau bagian personalia dapat mengevaluasi kinerja karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, M. (2015). *Marketing Management Services.* Bandung: Alfabeta.

Agarwal, A. (2021). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research, 18*(3), 353-367.

Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika, 2*(3), 74-88.

Ayuni, N. M. (2020). *Balanced Scorecard, Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng.* Bandung: Nilacakra.

BTNa. (2021). *Laba BTN Meroket*. Retrieved from btn.co.id: https://www.btn.co.id/id/Conventional/Informasi-yang-Anda-Butuhkan-Saat-Ini/Info/Artikel---LABA-BTN-MEROKET

BTNb. (2023). *Bank BTN: Sahabat Keluarga Indonesia*. Retrieved from btn.co.id: https://www.btn.co.id/Tentang-Kami

Budhijono, F. (2022). *Tata Kelola Perusahaan Dan Aspek Keperilakuan Bisnis Pariwisata.* Yogyakarta: Lebah Buku Group.

Canaan, M. L., & Karkoulian, S. (2020). The moderating role of 360-degree appraisal between engagement and innovative behaviors. *International Journal of Productivity and Performance Management, 69*(2), 361-381.

Chairunnisah , & Mataram. (2021). *Teori sumber daya manusia.* Bandung: Penerbit Widina.

DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals, 8*(1), 127-179.

ERMA. (2017). *ASEAN GRC Awards Winner*. Retrieved from aseanriskaward.com: https://aseanriskawards.com/2017-winners.php

Firdaus, F., & Endri. (2020). Financial Statement Analysis: Evidence from Indonesian Bank BUKU IV. *International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5*(4), 455-461.

Haddad. (2018). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: the mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*.

Harmono. (2022). *Manajemen Keuangan: Berbasis Balanced Scorecard.* Jakarta: Bumi Aksara.

Helmold, M., & Warda, S. (2019). *Progress in Performance Management.* Berlin: Springer Link.

Ismanto, H. (2019). *Perbankan Dan Literasi Keuangan.* Yogyakarta: Deepublish.

Karkoulian, S., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research, 69*(5), 1862-1867.

Kashif, M. Z. (2017). The moderating effect of religiosity on ethical behavioural intentions: An application of the extended theory of planned behaviour to Pakistani bank employees. *Personnel Review, 46*(2), 429–448.

Keffala, M. R. (2020). How using derivative instruments and purposes affects performance of Islamic banks? Evidence from CAMELS approach. *Global Finance Journal*, 100520.

Kurniawan, D. (2017). Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt. Salam Sayang Bersama. *Agora, 5*(3), 1–9.

Kustiadi, O. (2018). Perancangan Penilaian Kinerja dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale di PT. Zeno Alumi Indonesia. *Jurnal Inkofar, 1*(1), 68-78.

Lesmana, I. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah), 4*(1), 24-36.

Maharani, S. N., & Rahmawati, S. A. (2020). Reconstruction of Islamic Banking Performance Measurement Models: A Critical Thought. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 25*(1), 155–165.

Nurindrasari, D. (2019). The Concept of Performance Measurement Based on Islamic Welfare. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 9*(3).

Oktavia, E., & Amar, S. (2014). Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kopperindag dan UMKM Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik, 2*(1), 1-11.

Panekhan, R. M. (2019). The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee's Performance At Bank Indonesia Branch Manado. *Jurnal EMBA, 7*(1), 471 – 480.

Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi, 30*(2), 20–32.

Putra, Y. D. (2021). Literature Review Analisis Kinerja SDM Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro, 20*(1).

Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian.* Surabaya: cipta media nusantara.

Rangkuti , F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rouza, E. (2019). Penerapan Bars (Behaviorally Anchor Rating Scale) Berbasis Web Dalam Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Sistem Informasi, 1*(2), 115-129.

Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis.* Jakarta: Erlangga.

Sinaga, O. S. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi.* Medan: Yayasan Kita Menulis.

Siregar, P. A. (2021). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya.* Medan: Yayasan Kita Menulis.

Supitriyani. (2022). *Management Control.* Banten: Media Sains Indonesia.

Suwanto. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

Tahir, H. (2022). Strategi Marketing Funding Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah Di Bank Bni Syariah Parepare. *BANCO: Jurnal Manajemen Dan Perbankan Syariah*, *3*(2), 85–100.

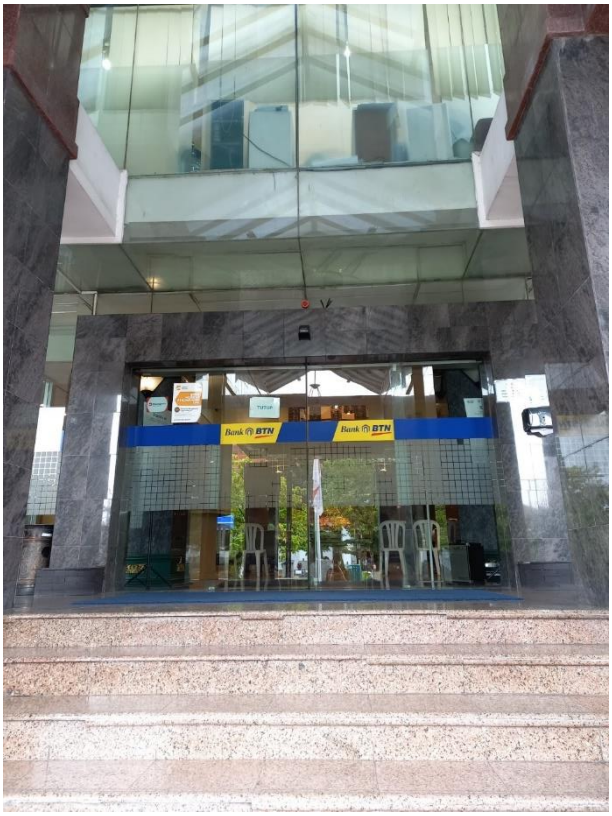
Warella, S. Y. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia.* Medan: Yayasan Kita Menulis.

Waruwu, M. P., & Noviantoro, R. (2021). Financial Performance Analysis at PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. *Journal of Indonesian Management (JIM), 1*(2), 74–81.

Widyaningrum, E. (2020). Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dalam Perusahaan. *Bina Ekonomi*, *1*(1).

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Yogyakarta Tampak Depan



Lampiran 2. Formulir Pernyataan Kesediaan Tempat Magang

Nama Perusahaan/ Instansi/ Organisasi	Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Yogyakarta
Alamat	Jl. Jendral Sudirman No. 71 Yogyakarta
Telepon/ Fax	0274 589898
E-mail	kc.yogyakarta@btn.co.id
No. Hp	

Kami menerima mahasiswa Program S1 Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia sebanyak..1.... orang dengan nama berikut:

1. Nurmala Octavian Arindi
2.
3.
4.

Untuk magang diperusahaan kami mulai tanggal ..5 September.. s/d ..5 Desember.. pada divisi/bagian..funding.....

Yogyakarta, 5 September 2022

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Yogyakarta

Teguh Prasetyo

(.....Operation Unit Head.....)

*Nama Lengkap dan Cap dari Perusahaan

Lembar ini mohon di kirim kembali Ke Sekretariat Prodi S1 Akuntansi FBE UII

*Minimal Setingkat Manajer

Lampiran 3. Surat Pengantar Magang Mahasiswa dari Program Studi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 053/Prodi.Akt/Magang-Mandiri/VI/2022
Perihal : Permohonan Magang Mahasiswa

Kepada Yth.
Bapak/Ibu. Pimpinan
Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta
Jl. Jend. Sudirman No.71, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55223

Diberitahukan dengan hormat, bahwa terkait dengan diselenggarakannya Program Magang (*Internship)* yang diselenggarakan Program Studi Akuntansi Program Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE), Universitas Islam Indonesia (UII), maka kami memohon kesediaan Bapak/Ibu Pimpinan Instansi/Perusahaan untuk dapat menerima mahasiswa berikut ini:

Nama : Nurmala Octavian Arindi
NIM : 19312469

Besar harapan kami agar permohonan ini dapat dikabulkan. Atas perhatian dan kesediannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 9 Juni 2022
Hormat Kami,
Ketua Program Studi Akuntansi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI YOGYAKARTA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Dr. Mahmudi, SE., M.Si., Ak., CA., CMA.
023120104

Lampiran 4. Surat Pernyataan Peserta Magang

SURAT PERNYATAAN PESERTA MAGANG

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Nurmala Octavian Arindi
No Mahasiswa	: 19312469
Tempat Magang	: Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta
Lama Magang	: 3 Bulan
No Hp.	: +6281392357170
Email	: 19312469@students.uii.ac.id

Bersedia memenuhi ketentuan-ketentuan Program Magang (*Internship)* yang diselenggarakan Program Studi Akuntansi Program Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE), Universitas Islam Indonesia (UII), sebagai berikut:

1. Menjaga nama baik Universitas Islam Indonesia (UII)
2. Memenuhi ketentuan magang yang berlaku pada instansi/perusahaan
3. Menyusun laporan akhir program magang sesuai dengan format yang disediakan
4. Bersedia menerima sanksi administarif dari prodi jika belum mengumpulkan laporan akhir.

Mengetahui, Dosen Pembimbing,	Yang Menyatakan, Mahasiswa,
Dr. Mahmudi, SE., M.Si., Ak., CA., CMA. **NIK 023120104**	**Nurmala Octavian Arindi** **NIM 19312469**

Lampiran 5. List Pertanyaan dan Jawaban Wawancara

1. Bagaimana cara funding melakukan penilaian kinerja karyawan?

   Jawab : untuk unit funding sudah ada *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan dari kantor pusat untuk unit funding tentang apa saja yang harus dikerjakan dan apa saja yang harus dicapai sudah ada pembagiannya, caranya yaitu dari KPI yang sudah ditetapkan secara global akan dibagi ke masing-masing karyawan khususnya karyawan di unit funding, penilaiannya dilakukan berdasarkan pencapaian dari target masing-masing, setiap karyawan diberikan target yang berbeda-beda, saat melakukan penilaian akan dihitung berapa pencapaiannya dan berapa KPI masing-masing karyawan tersebut, dari situ dapat menilai masing-masing karyawan dan dari penilaian unit head.
2. Kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?

   Jawab : kelebihan; untuk penilaian kinerja yang sudah berjalan sistemnya sudah *paperless* jadi semuanya sudah *by system*, untuk penginputan penilaian sudah melalui sistem yang bernama *electronic basis* (portal untuk penilaian pegawai), dari sistem tersebut muncul KPI masing-masing personal, masing-masing personal dan masing-masing *job title* sudah ada KPI masing-masing, dari situ akan menginput nominal target yang sudah di *break down* kemudian nantinya menginput nominal pencapaian yang sudah dicapai, jadi sudah terhitung secara sistem dan sudah ada rumusnya sedemikian rupa sehingga nantinya muncul penilaian dengan bobot-bobot tertentu dimana bobot tersebut sudah ada nilainya, misalnya nilai A dengan score tertentu, nilai B+ dengan score tertentu, nilai B dengan score tertentu, dsb sampai nilai yang paling kecil adalah nilai E.

   Kelemahan; terkadang *error job title* misalnya ada pergantian *job title* dari unit sebelumnya ke unit yang baru, terkadang belum terupdate secara sistem jadi harus melaporkan ke kantor pusat terlebih dahulu agar bisa terganti, terkadang sistemnya loading lama, tetapi secara keseluruhan sudah bagus karena tidak menjadi kendala yang signifikan jadi masih bisa teratasi, untuk kelemahan yang lain tidak ada karena penilaiannya tetap tersaring oleh manajemen, dalam artian manajemen tetap bisa mengetahui nilai masing-masing personal dan finalnya manajemen tetap mempertimbangkan aspek-aspek lainnya, seperti aspek kedisiplinan, aspek-aspek diluar kinerja seperti *soft skills* pegawai juga menjadi pertimbangan.
3. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?

   Jawab : untuk kriteria ada 2 yang menjadi pokok penilaian penting dalam proses penilaian kinerja di BTN. Pertama, dilihat dari KPI, dimana KPI terdiri dari poin-poin

apa saja yang menjadi penilaian dari masing-masing *job title*. Kedua, penilaian dari budaya perusahaan. Sekarang ini budaya perusahaan BUMN semua sama yang dikenal dengan budaya perusahaan yang bernama AKHLAK, jadi dalam budaya perusahaan tersebut ada poin-poin dari AKHLAK seperti amanah, dst dan ada kriteria-kriteria dan masing-masing ada penilaiannya. Jadi dari dua poin diatas akan ditotal dan dirata-rata kemudian mendapatkan final score setiap pegawai untuk mendapatkan nilai A, B+, B, dst. Salah satunya juga dilihat dari kedisiplinan pegawai terutama dari absensi, kehadiran tepat waktu atau tidak, sering terlambat atau tidak, dan itu juga menjadi dasar penilaian pegawai.

4. Siapa yang menilai kinerja karyawan saat ini?

   Jawab : untuk penilaian kinerja karwayan setiap unit memiliki unit head yang berperan sebagai penilai secara langsung dari staff-staffnya, dari unit head kemudian akan dieskalasi kepada manajemen dalam hal ini adalah DBM Business dan Branch Manager, dan dari manajemen akan melakukan rapat khusus antar manajemen untuk melakukan finalisasi penilaian dari masing-masing pegawai, maksudnya apakah pegawai yang bersangkutan sudah sesuai penilaiannya, misalnya mendapat nilai A bisa diturunkan atau mendapat nilai B bisa dinaikan dengan pertimbangan-pertimbangan tidak terlambat dst, karena terjadi juga yang bersangkutan sebenarnya memenuhi kriteria untuk mendapatkan nilai A, tetapi karena satu dan lain hal mendapat nilai B dikarenakan absensinya sering terlambat, sering tidak melakukan absen juga menjadi salah satu penilaian dari manajemen untuk menentukan final score.

5. Bagaimana keinginan karyawan terkait dengan desain penilaian kinerja karyawan Bank BTN untuk kedepannya?

   Jawab : keinginan karyawan karena nilai sangat sensitif pada karyawan karena menyangkut kesejahteraan karyawan, karyawan ingin mengetahui hasil final score masing-masing karyawan, tetapi sebenarnya ini sudah dilakukan dalam artian masing-masing karyawan sudah mengerti nilai apa yang diperoleh jadi sudah dilakukan dan masih terus berlanjut intinya karyawan menginginkan keterbukaan dari manajemen terkait penilaian tetapi untuk keterbukaan dalam artian hanya antar manajemen dan karyawan yang bersangkutan jadi tidak secara umum diumumkan. Misalnya ada karyawan yang merasa keberatan dengan nilai yang diterima, karyawan masih bisa melakukan negosiasi dalam artian bisa dipertimbangkan lagi karyawan tersebut untuk dinaikan nilainya. Jadi ada pertimbangan setelah final score yang ditentukan masih ada pertimbangan-pertimbangan yang bisa diajukan oleh karyawan misalnya menginginkan

nilainya dinaikan, itu juga sudah berjalan selama ini karyawan bisa mengetahui nilainya sebelum akhirnya akan muncul nominal bonus yang diterima.

6. Bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan/masing-masing orang?
   Jawab : untuk tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan/masing-masing orang sudah ditentukan dari jobdesc yang diterima masing-masing pegawai, jadi masing-masing pegawai sudah mendapatkan SK penempatan di suatu unit dengan jobdesc yang sudah ditentukan, maka setiap pegawai harus melakukan sesuai apa yang sudah ditetapkan dan jobdescnya apa saja sudah ada panduan dan SOP dari kantor pusat.
7. Apa saja ketentuan penilaian kinerja karyawan pada Bank BTN?
   Jawab : untuk ketentuan penilaian kinerja sudah ada SK dari direksi yang mengatur poin-poin apa saja yang akan dilakukan penilaian terhadap pegawai, selain penilaian kinerja pegawai juga dilakukan penilaian budaya kerja yang telah diterapkan dalam satu unit kerja.
8. Bagaimana proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada Bank BTN?
   Jawab : untuk proses pelaksanaan penilaian kinerja selama ini sudah dilakukan jadi setiap semester dilakukan penilaian jadi satu tahun ada dua kali penilaian. Pertama, penilaian semester pertama yaitu pada periode Januari hingga bulan Juni. Kedua, penilaian semester kedua yaitu pada periode Juli hingga bulan Desember. Selanjutnya akan dilakukan penjumlahan dari penilaian kinerja dan akan dilakukan finalisasi akhir penilaian selama akumulasi dalam satu tahun.
9. Mekanisme apa yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan saat ini?
   Jawab : mekanisme penilaiannya secara sistem jadi mekanismenya dari karyawan mengisi PSKT yang ada di sistem dan mengisi evaluasi dari PSKT tersebut dan selanjutnya mekanismenya akan diserahkan kepada manajemen jadi mengisi lembar kerja penilaian.
10. Sejauh mana evaluasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini?
    Jawab : untuk penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap jenjang karir karyawan, selain itu penilaian kinerja mempengaruhi juga dari segi kesejahteraan karyawan tentunya karena akan menentukan nominal untuk kenaikan gaji atau bonus yang akan diterima karyawan, jadi penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lampiran 6. Formulir Penilaian Magang

FORMULIR PENILAIAN MAGANG

(Diisi oleh Perusahaan Tempat Magang)

Nama Peserta Magang	NURMALA OCTAVIAN ARINDI
Nomor Induk Mahasiswa	19312469
Nama Tempat Magang	BANK BTN KC YOGYAKARTA
Alamat Tempat Magang	JL. JEND. SUDIRMAN NO. 71 YOGYAKARTA
No Telp / Faks	
Alamat E-mail Tempat Magang	kc. yogyakarta@btn.co.id
Waktu Magang Mahasiswa	5 September 2022 - 5 Desember 2022
Deskripsi Tugas Mahasiswa selama Magang	- Melakukan kegiatan marketing bersama tim funding BTN KC Yogyakarta - Melakukan sosialisasi kepada instansi untuk penawaran produk BTN - Membantu administrasi data di unit funding.
Keterangan Lainnya	- Membantu tim funding BTN KC Yogyakarta dalam melakukan canvassing thd nasabah baru melalui kegiatan yg dilakukan di luar kantor

Mengetahui,

PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) Tbk Cabang YOGYAKARTA

Alqila Bunga YL

Account Funding Staff

(Pimpinan Perusahaan)

Dipindai dengan CamScanner