

Peran Perilaku pada Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada Bank di Ungaran)

Jaluanto Sunu Punjul Tyoso

bestjalu@gmail.com

Claudia Raynera

claudia241108@gmail.com

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui perilaku pegawai pada sistem pengendalian manajemen Bank dan hambatan perilaku pegawai dalam penerapannya. Deskriptif kualitatif sebagai metode penelitian digunakan. Metode penelitian ini adalah yaitu pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisis data yang berkaitan dengan aspek perilaku dalam sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan observasi langsung di lingkungan perusahaan. Jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 54 pegawai Bank. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai bank sudah menunjukkan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan dengan mengikuti SOP yang diberikan oleh perusahaan. Perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan SOP perusahaan akan segera ditindaklanjuti oleh atasan dengan memberitahukan dan memberikan peringatan yang tidak berulang. Perilaku karyawan memmanifestasikan dirinya dalam bentuk mindfulness, bekerja di perusahaan, mematuhi sistem yang ditetapkan oleh manajemen sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Perilaku karyawan dapat berperan dalam sistem pengendalian manajemen, karena perilaku negatif karyawan dalam sistem pengendalian manajemen dapat merugikan baik karyawan maupun perusahaan.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Aspek Perilaku, Standard Operating Procedure (SOP)

Abstract

The purpose of this study was to determine employee behavior in the Bank management control system and barriers to employee behavior in its application. Qualitative descriptive as a research method was used. This research method is the collection, processing, presentation and analysis of data relating to aspects of behavior in the management control system using direct observation in the company environment. The number of samples for this study were 54 bank employees. The results of the analysis show that most of the bank employees have shown the behavior expected by the company by following the SOP given by the company. Employee behavior that is not in accordance with company SOPs will be immediately followed up by superiors by notifying and giving non-recurring warnings. Employee behavior manifests itself in the form of mindfulness, working in the company, complying with the system set by management so that the company's goals can be achieved. Employee behavior can play a role in the management control system, because negative employee behavior in the management control system can harm both employees and the company.

Keywords: Management Control Systems, Behavioral Aspects, Standard Operating Procedures (SOP)

1. Pendahuluan

Manajemen, ketika merancang dan menerapkan sistem pengendalian harus memberikan perhatian kepada perilaku yang diterapkan dan yang dikendalikan, yaitu mempelajari alasan mereka (pegawai dan atau manajer) mengapa menolak sistem pengendalian dan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi perlawanan tersebut; maka dari itu perlu memperhatikan keberhasilan kerja mereka secara teknis dan perilakunya. Implikasi dari praktek pengendalian sebagian besar berawal dari ketidakharmonisan hubungan manusia di dalam organisasi; karena atasan menolak mengontrol pegawai tanpa alasan yang jelas. Pengurangan inisiatif dan kreativitas; ini mengarah pada kurang dimanfaatkannya potensi manusia dan juga mengarah pada motivasi dan moral yang buruk. Penciptaan rasa takut bawahan; karena diterapkan hukuman, denda, untuk mereka yang tidak sesuai standar. Fenomena ini membuat orang menjadi agresif dan frustrasi, memberikan dorongan kepada mereka mendirikan kelompok informal yang kuat, dan kinerja minimal mereka; ini semua adalah hasil dari pengendalian negatif. Mereka hanya melakukan pekerjaan yang dapat mengontrol sesuai standar dan biasanya, tidak mencoba untuk melebihi standar (Talathi, 2019).

Banyak pegawai yang memberikan alasan menolak pengendalian seperti pengendalian atas kebebasan bawahan dan mengganggu kelancaran pekerjaan yang sedang dilaksanakan, serta bawahan yang tidak memiliki aturan untuk menetapkan standar pengendalian. Mereka merasa bahwa pengendalian merupakan pemaksaan pengawasan pada diri mereka. Pelaksanaan pengendalian diatur sesuai aturan yang ketat, prosedur dan lain-lain yang menghilangkan semua kebebasan dan inisiatif pegawai. Terkadang pengendalian dilakukan secara sewenang-wenang, yang menjadikan pegawai menolak pengendalian lebih kuat. Penekanan pada sistem penendalian manajemen yang menemukan kesalahan mereka daripada menemukan kekurangan sistem dan fasilitas organisasi. Mereka tidak tahu standar atau tujuan; dan merasa sulit untuk mengikutinya atau menerapkannya atau mencapainya. Hal ini karena standar pengendalian tidak realistis, sulit dan tidak mudah dicapai (Talathi, 2019; Merchant & Stede, 2016).

Jika perusahaan mewujudkan penerimaan penolakan pengendalian manajemen seperti tersebut diatas, maka perusahaan akan mengalami kesulitan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Manajemen senior menginginkan agar suatu perusahaan mencapai tujuannya. Namun anggota individualnya mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu selaras dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian, tujuan urama dadi sistem pengendalian manajemen adalah memastikan tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Sistem pengendalian yang memadai setidaknya akan mendorong individu untuk tidak

bertindak melawan kepentingan organisasi (perusahaan). Hal ini sebagaimana terjadi pada Bank Mandiri.

Baru-baru ini muncul kasus dari perbankan yang cukup menggegerkan para nasabahnya. Bank Mandiri, yang di setiap pekan terjadwal untuk meng*backup* dan meng*upgrade* sistemnya, tiba-tiba diramaikan dengan nasabah yang berbondong-bondong mendatangi cabang Bank Mandiri terdekat untuk memastikan asetnya tetap aman, karena pada saat *backup system*, tiba-tiba terjadi perubahan saldo nasabah yang bertambah, namun ada juga yang berkurang. Memang kejadian tersebut terjadi tidak lama, namun tetap saja itu menjadi perhatian penting. Dibalik pemantauan *backup* dan *upgrade system*, pastilah terdapat pengawas yang memantau setiap detik jalannya sistem tersebut. Perilaku pegawai yang sedang menjalankan tugas perlu diawasi agar sesuai dengan sistem pengendalian manajemen perusahaan. Hal ini dilaksanakan agar kejadian serupa tidak terulang kembali dan supaya pegawainya pun lebih mematuhi prosedur dan berhati-hati dalam berperilaku dan bertindak.

Selain Bank Mandiri, terdapat juga kasus dari Citibank. Bagian penagihan Citibank yang menyebabkan salah satu nasabahnya tewas karena penagihan hutang yang sudah lama tidak dibayarkan secara kasar diluar batas kesopanan. Juga mengenai salah satu karyawatnya yang membobol uang nasabah milyaran rupiah, sehingga membuat kepercayaan nasabah bank tersebut menurun. Ini merupakan indikasi bahwa perilaku sumber daya manusia perbankan perlu tingkat pengendalian yang tinggi. Citibank seharusnya memantau semua perilaku pegawai dengan ketat agar pekerjaan yang mereka lakukan tetap berjalan sesuai strategi perusahaan (Detik.com, 2011). Dua kejadian ini menunjukkan yang pertama Citibank harus membenahi sistem dalam penugasan bagian penagihan, yang dalam undang-undang peraturan perbankan telah diatur mengenai prosedur penugasan *bagian penagihan*. Citibank seharusnya patuh pada peraturan perundangan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah. Kedua memperkuat sistem pertanggungjawaban untuk memenuhi kepercayaan nasabah, sehingga nasabah tidak merasa takut untuk menaruh dana pada bank tersebut (Detik.com; 2011)

Fungsi pengendalian tidak boleh disalahartikan sebagai fungsi manajemen akhir, sebagai fungsi yang membawa siklus manajemen kembali ke fungsi desain. Pengendalian manajemen, dengan demikian bertindak sebagai alat untuk membantu pihak manajemen mengetahui bahwa kinerja nyata, penyimpangan dari standar, dan juga menemukan penyebab dari penyimpangan. Hasil pengendalian menjadi upaya yang harus dilakukan untuk melakukan koreksi berdasarkan temuan. Fungsi utama pengendalian adalah bantuan untuk menyelesaikan sistem pengendalian yang baik, yang memastikan bahwa setiap pegawai

mengetahui lebih banyak tentang apa yang harus dikerjakan dan apa standar kinerja yang akan dinilai. Peningkatan motivasi dan peningkatan potensi membantu, membuat dan mendorong pegawai mencapai kinerja yang terbaik.

Pengendalian manajemen membuat keteraturan bekerja dan disiplin dalam organisasi yang membantu pegawai mengurangi tindakan tidak jujur. Hal ini menjadikan kegiatan pegawai dilaksanakan secara efisien. Perusahaan, pada sisi lainnya dapat melacak dan menemukan pegawai yang tidak jujur dengan menggunakan monitor komputer sebagai bagian dari sistem pengendalian. Salah satu isu yang penting dalam mengatur pengendalian, SPM (Sistem Pengendalian Manajemen) membantu manajer untuk menemukan informasi dan menentukan apakah kinerja dan perilaku pegawai konsisten dengan tujuan organisasi, yaitu kinerja keuangan dan non-keuangan benar-benar diperlukan. Pengendalian ini digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai di berbagai tingkatan organisasi. Pengendalian seperti ini terutama terhadap pegawai profesional, yang mempunyai otoritas keputusan. Desentralisasi dan desain sistem insentif adalah dua desain organisasi yang penting dalam konteks pengendalian hasil (Merchant & Stede, 2016). Penelitian ini berfokus pada tujuan organisasi yang bersifat non-keuangan, khususnya perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dan perilaku pegawai dalam mentaati aturan (SOP) perusahaan.

Manajemen merancang suatu sistem pengendalian untuk menjaga perilaku pegawai demi kepentingan pegawai dan organisasi (LW Pant, 2019). Ketika pegawai memiliki keyakinan bahwa di bawah sistem pengendalian, kadang-kadang bertindak dengan berbagai cara yang berbahaya untuk organisasi. Pegawai dapat melakukan apa saja yang diperlukan oleh sistem itu sendiri. Sebagai contoh, ketika bonus berdasarkan volume penjualan, banyak pegawai tidak minat melayani pelanggan yang tidak langsung membeli barang-barang atau jasa perusahaannya. Hal ini mendorong pegawai memberi sedikit waktu untuk membantu para pelanggan tertarik terhadap barang atau jasa yang ditawarkan (Becerra, 2019).

Hasil penelitian lainnya yang terkait dengan perilaku dalam sistem pengendalian manajemen antara lain menurut (Sutoyo & Mahardhika, 2015) menyatakan bahwa sistem pengendalian yang interaktif kurang berperan dalam perbaikan kinerja organisasi, karena pimpinan organisasi kurang berdialog secara interaktif dengan bawahan, dan budaya organisasi juga kurang mendukung karena kelemahan pemahaman dan penerapannya oleh para pegawai. Hal ini disebabkan oleh sosialisasi tentang pemahaman nilai, budaya, dan perilaku yang diharapkan organisasi atau perusahaan kurang mendalam. (Radianto, 2015) mengemukakan bahwa memotivasi pegawai agar mempunyai perilaku sebagaimana yang

diinginkan perusahaan, maka pihak manajemen dapat melakukannya dengan melaksanakan komunikasi yang efektif mengenai perilaku tersebut.

Karsam, (2017) menerangkan bahwa pada hasil penelitiannya, sistem pengendalian manajemen memiliki dampak terhadap perilaku pegawai yang tidak sebagaimana mestinya yang terbentuk oleh budaya organisasi. (Arifin Sabeni, 2007) menjelaskan bahwa Penyebab tindakan disfungsional dengan menyalahgunakan ukuran kinerja manajer yang dilakukan oleh para manajer itu sendiri berawal dari aturan yang diberikan manajemen tidak rumit namun tidak sederhana atau tidak mengikat juga.

Perbedaan Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yang akan dikerjakan sebagaimana (Kenneth A.Merchant, 2016) memberikan penjelasan sistem pengendalian manajemen dikembangkan dengan penekanan pada perilaku sumber daya manusia berdasarkan dimensi motivasi dan *interpersonal behavior* yang merupakan contoh perilaku yang dapat dikembangkan. Sistem pengendalian manajemen dapat juga dikembangkan dengan memperhatikan pengendalian tindakan menggunakan *self-control – controlling human beings* (Kurniawan, 1998:226).

Latar belakang penelitian di atas menunjukkan bahwa perilaku pegawai mempunyai peranan yang dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Namun terdapat perilaku yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan atau sebaliknya, terdapat perilaku yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan penelitian ini berdasarkan hal tersebut: “untuk mengetahui perilaku pegawai dalam sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja bank di Ungaran dan “untuk mengetahui kendala-kendala perilaku pegawai dalam pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada Bank di Ungaran.

2. Kajian Teori

1) Pengertian Perilaku

Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak nampak, dari yang dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan (Okviana, 2015). Perilaku merupakan hasil daripada segala macam pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan. Perilaku merupakan respon/reaksi seorang individu terhadap stimulus yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya (Notoatmojo, 2010).

Notoatmodjo (2011), menekankan dilihat dari bentuk respons terhadap stimulus, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua.

1) Bentuk pasif /Perilaku tertutup (covert behavior)

Respons seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup. Respons atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan atau kesadaran dan sikap yang terjadi pada seseorang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.

2) Perilaku terbuka (overt behavior)

Respons terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik, yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat orang lain.

a) Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku

1) Faktor Personal

a) Faktor Biologis: terlibat dalam seluruh kegiatan manusia, bahkan berpadu dengan faktor-faktor sosiopsikologis. Menurut Wilson, perilaku sosial dibimbing oleh aturan-aturan yang sudah di program secara genetis dalam jiwa manusia.

b) Faktor Sosiopsikologis: dapat diklasifikasikan ke dalam tiga komponen yang diantaranya komponen afektif; merupakan aspek emosional dari faktor sosiopsikologis didahulukan karena erat kaitannya dengan pembicaraan sebelumnya, komponen kognitif; aspek intelektual yang berkaitan dengan apa yang diketahui manusia, dan komponen konatif; aspek volisional yang berhubungan dengan kebiasaan dan kemauan bertindak.

2) Faktor Situasional

Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku manusia adalah faktor situasional. Kaum behaviorisme percaya sekali bahwa lingkungan sangat berpengaruh terhadap bentuk perilaku seseorang. Menurut pendekatan ini, perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungan/situasi. Faktor-faktor situasional meliputi:

a) Faktor – faktor ekologis

Kondisi alam (geografis) dan iklim (temperatur) dapat mempengaruhi perilaku manusia.

b) Faktor rancangan dan arsitektural

Contoh pengaruh rancangan dan arsitektural terhadap perilaku manusia dapat dilihat pada penataan rumah.

c) Faktor temporal

Suasana emosi dan bentuk perilaku dipengaruhi oleh faktor waktu (temporal). Misalnya, suasana emosi pagi hari tentu berbeda dengan suasana emosi siang hari dan malam hari.

d) Faktor teknologi

Jenis teknologi yang digunakan masyarakat dapat mempengaruhi pola-pola komunikasi masyarakat baik pola pikir maupun pola tindakannya.

e) Faktor suasana perilaku

Dalam *public speaking* banyak sekali pembahasan tentang bagaimana suatu bentuk penyampaian pesan harus disesuaikan dengan suasana perilaku pesertanya.

f) Faktor-faktor sosial

Stimuli yang mendorong dan memperteguh perilaku, pada dasarnya ada sejumlah situasi yang memberi keleluasaan untuk bertindak dan sejumlah lain membatasinya. Jika kita menganggap bahwa pada situasi tertentu kita diperbolehkan/ dianggap wajar melakukan perilaku tertentu, maka kita akan terdorong melakukannya. Sedangkan lingkungan psikososial diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan.

b) Prosedur Pembentukan Perilaku

Pembentukan jenis respon atau perilaku diciptakan terletak pada suatu kondisi tertentu yang disebut “operant conditioning”. Prosedur pembentukan perilaku dalam operant conditioning ini menurut Skinner (1938) adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan identifikasi tentang hal-hal yang merupakan penguat atau reinforcer berupa hadiah-hadiah atau reward bagi perilaku yang akan dibentuk.
- 2) Melakukan analisis untuk mengidentifikasi komponen-komponen kecil yang membentuk perilaku yang dikehendaki, kemudian komponen-komponen tersebut disusun dalam urutan yang tepat untuk menuju kepada terbentuknya perilaku yang dimaksud.
- 3) Menggunakan secara urut komponen-komponen itu sebagai tujuantujuan sementara, mengidentifikasi reinforcer atau hadiah untuk masing-masing komponen tersebut.
- 4) Melakukan pembentukan perilaku dengan menggunakan urutan komponen yang telah tersusun itu. Apabila komponen pertama telah dilakukan, maka hadiahnya

diberikan. Hal ini akan mengakibatkan komponen perilaku yang kedua yang kemudian diberi hadiah (komponen pertama tidak memerlukan hadiah lagi).

Demikian berulang-ulang sampai komponen kedua terbentuk, setelah itu dilanjutkan dengan komponen selanjutnya sampai seluruh perilaku yang diharapkan terbentuk (Notoatmodjo, 2011).

c) **Pembatasan Perilaku**

Pembatasan perilaku bertujuan untuk mencegah pegawai melakukan tindakan yang tidak diinginkan oleh organisasi. Ini termasuk memberi pegawai tidak ada akses ke informasi atau keputusan tanpa tanggung jawab, misalnya melalui pemisahan pekerjaan (Merchant & Stede, 2016). Kata insentif dalam perilaku ini adalah untuk menggambarkan bagaimana organisasi menghargai pegawai atas kinerja keuangan mereka. Istilah yang digunakan dalam penelitian lain seperti pembayaran berbasis kinerja atau berbasis kinerja mungkin sama. Sebagai pilihan pegawai, saya menekankan pentingnya penempatan dalam proses rekrutmen dan jumlah sumber daya (waktu dan uang) yang diinvestasikan dalam proses ini. Ketiga praktik pengendalian manajemen sudah ada di beberapa organisasi. Ketika membahas praktik pengendalian khususnya, tidak terdiri dari kemerdekaan orang lain, tapi margin perilaku ketat, insentif memiliki peran dalam paket yang lebih besar dari remunerasi atau investasi lebih banyak sumber daya ke dalam proses rekrutmen. Menurut Simons (2010) pilihan praktik pengendalian ditentukan oleh empat kriteria, yaitu:

- (1) Kelayakan teknis pemantauan dan pengukuran perilaku atau hasil.
- (2) Mengetahui hubungan antara perilaku dan hasil.
- (3) Biaya.
- (4) Tingkat inovasi yang dibutuhkan.

Kriteria pertama meliputi karakteristik ketidakpastian tugas (ketersediaan untuk mengukur dan memantau perilaku) dan output yang tidak dapat diukur (ketidakmampuan untuk mengukur dan memantau hasil). Kriteria Kedua juga merupakan bagian dari ketidakpastian, Ouchi (1979) dalam menentukan prosedur pengendalian yang nasabahl adalah:

- (1) Pengetahuan tentang proses transformasi
- (2) Kemampuan untuk mengukur output, yang tidak menciptakan ketidakpastian tugas dan berbagai output.

Akhirnya (Merchant & Stede, 2016) menemukan bahwa pengetahuan tentang tindakan yang diperlukan adalah penentu utama dari desain sistem manajemen.

Sebagai penentu yang konsisten dari tiga kerangka kerja pengendalian, ketidakpastian tentang berbagai tugas dan hasil sebagai konteks kontekstual yang bergantung pada perilaku, insentif, dan pemilihan pegawai. Sebagai masalah ketidakpastian, pengetahuan yang benar tentang perilaku apa yang diinginkan dan bagaimana hal itu dapat diwujudkan merupakan proses pengendalian menjadi kurang percaya diri karena proses ini melalui penelitian dan pengembangan. Sebagai hasil penelitian dan pengembangan ini, pengetahuan yang sebenarnya tentang hasil yang optimal dan kemampuan untuk mengukur hasil.

2) Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melakukan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses (Supriyono, 2000). Mulyadi (2007) mengartikan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

Tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2005). Sedangkan menurut Thomas Sumarsan (2010) bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah diperolehnya keandalan dan integrasi informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku, melindungi harta perusahaan, dan pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Kekuatan utama dari SPM menuntut kebutuhan dalam suatu organisasi termasuk perilaku yang tidak disukai di antara orang-orang dalam organisasi; masalah motivasi; dan pengendalian yang tidak tepat yang mengarah pada kegagalan organisasi. Formalisasi SPM organisasi mencakup aturan, prosedur, ukuran kinerja, dan rencana

insentif yang memandu perilaku manajer dan pegawai lain. SPM meliputi juga nilai informal yang ditunjukkan, loyalitas, dan komitmen di antara anggota organisasi, budaya organisasi, dan norma-norma yang tidak tertulis dari tindakan mereka yang menerima organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Pengendalian sosial yang berkaitan dengan pengendalian manajemen dari perilaku orang dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan, seperti melalui pembentukan hierarki, struktur kelembagaan, dan struktur komunikasi. (Ilias, Abdulatiff, & Mohamed, 2016) Baik sistem formal maupun proses informal memengaruhi perilaku manusia dalam organisasi, dan, sebagai akibatnya, keduanya memengaruhi tingkat pencapaian konformasi tujuan. Sistem pengendalian formal biasanya melibatkan perencanaan strategis, penganggaran, dan pelaporan, sementara proses informal mempertimbangkan etika kerja, gaya manajemen, dan budaya organisasi. (Ilias, Abdulatiff, & Mohamed, 2016).

Perilaku organisasi, yang dianggap sebagai pengendalian informal, dapat berdampak pada keberhasilan sistem pengendalian resmi, atau, dengan kata lain, pengendalian informal atas pengendalian formal. Misalnya, ketika anggota organisasi dipersiapkan (pengendalian informal) untuk mengikuti serangkaian kebijakan dan prosedur (pengendalian resmi) yang dirancang dalam organisasi, mereka dapat berhasil. Cuguero-Escofet dan Rosanas (dalam Ilias, Abdulatiff, & Mohamed, 2016) membuat definisi SPM bahwa SPM formal adalah seperangkat sistem pengendalian yang objektif dan berbasis aturan, sedangkan SPM informal diperlukan untuk mempengaruhi proses pengendalian formal. Selanjutnya, sistem pengendalian formal dan informal sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Ilias, Abdulatiff, & Mohamed, 2016).

3) Kerangka Pengendalian Personal, Budaya-Tindakan-Hasil

Kerangka kerja Simons (2010) dan (Merchant & Stede, 2016) menunjukkan kebingungan besar tentang bagaimana membedakan antara jenis pengendalian. Dalam mendefinisikan berbagai jenis pengendalian dalam konteks yang berbeda. (Ouchi, 1979) membedakan antara lain pengendalian perilaku dan output (pengendalian perilaku dan output keduanya merupakan bagian dari pengendalian birokrasi), apakah konsisten dengan dua kerangka kerja lainnya. Meskipun kerangka kerja mungkin tidak didukung sepenuhnya karena perbedaan dalam ruang lingkup, kesesuaian kerangka kerja menjadi jelas ketika melihat pengendalian apakah yang sesuai prosedur termasuk dalam tiga kategori. Seleksi pegawai jatuh ke

input/personel/budaya/definisi pengendalian lain, kendala perilaku yang ditemukan dalam proses/perilaku/pengendalian, dan insentif sebagai bagian dari hasil/pengendalian (Merchant & Stede, 2016; Ouchi, 1979; Simons, 2010).

Konsistensi jenis pengendalian budaya, pengendalian perilaku, dan pengendalian hasil untuk menguji ketergantungan antara jenis pengendalian ini, seperti memilih seleksi pegawai sebagai praktik pengendalian manajemen untuk pengendalian personel, pengendalian budaya untuk pengendalian perilaku, dan insentif untuk pengendalian hasil.

a) Mengontrol Pengendalian

Pemantauan pengendalian dapat digunakan untuk mengatur perilaku dan karena itu berfungsi sebagai sistem pengendalian. Pengendalian basis, pengendalian berbasis simbol dan pengendalian lain sebagai pengendalian budaya potensial. Pengendalian budaya yang oleh (Simons, 2010) disebut sebagai "sistem kepercayaan". Namun, pemahaman tentang budaya jauh lebih luas, karena menunjukkan bahwa pengendalian budaya tidak hanya digunakan untuk mengkomunikasikan nilai-nilai, tetapi juga dapat digunakan untuk menciptakan budaya komunikasi dan kolaborasi. Jadi, pada kenyataannya, apa yang Simons temukan sebagai sistem pengendalian interaktif juga dipertimbangkan dalam pengendalian budaya (Merchant & Stede, 2016).

Pengendalian budaya penting untuk perubahan serta mempertahankan fokus pada tujuan organisasi. Dia dapat mengaktifkan eksplorasi dengan mendukung "saluran komunikasi terbuka dan aliran informasi gratis" dan memberikan fleksibilitas yang diperlukan bagi organisasi dan pegawai untuk secara proaktif bekerja untuk perubahan (Ylinen & Gullkvist, 2014). Jørgensen dan Messner (Gschwantner & Hiebl, 2016) menegaskan bahwa penting untuk membangun budaya yang toleran karena jika suatu organisasi mengarahkan eksplorasi, kesalahan dapat terjadi. Oleh karena itu, untuk mendorong eksplorasi, temuan Jørgensen dan Messner menunjukkan bahwa pegawai tidak bertanggung jawab atas kerusakan hukuman. Sebaliknya, dengan menyetarakan perilaku pegawai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan dengan demikian memberikan stabilitas dan orientasi, pengendalian budaya juga dapat memungkinkan eksploitasi (McCarthy & Gordon, 2011).

Ylinen dan Gullkvist (2014) menunjukkan bahwa pengendalian budaya mempromosikan gagasan dan dengan demikian berinovasi dan memfasilitasi eksplorasi. Namun, mereka juga menemukan bahwa pengendalian budaya dapat memiliki efek positif pada kinerja kegiatan inovasi eksploitasi, dengan perbedaan

adalah bahwa pengendalian budaya berlaku untuk kinerja langsung daripada mediasi, seperti dalam proyek inovasi eksplorasi. Ylinen dan Gullkvist (2014) berpendapat bahwa tingkat ketidakpastian yang berbeda dan kebutuhan pengetahuan baru dapat menjelaskan berbagai efek pengendalian budaya.

b) Mengontrol Bonus dan Kompensasi

Pengendalian hadiah (bonus) dan penghargaan untuk menciptakan kesesuaian antara tujuan organisasi dan motivasi pegawai melalui, misalnya, pembayaran bonus (Malmi dan Brown dalam Gschwantner & Hiebl, 2016). Tinjauan (Medcof & Song, 2013) studi yang mempertimbangkan pengendalian dan kompensasi. McCarthy dan Gordon (2011) mengemukakan bahwa informasi umpan balik dari pengendalian sibernetika digunakan untuk menghormati perilaku pegawai, yang harus memotivasi dan menyelaraskan kegiatan mereka dengan tujuan organisasi. Tujuannya adalah untuk membangun kepatuhan dan pantang serta untuk mengeksploitasinya. Selain itu, hadiah dan kompensasi ditujukan untuk "menghindari kesalahan" menggunakan sistem berdasarkan perilaku serta evaluasi perilaku dan mendukung eksploitasi dengan menjamin pegawai yang Nasabah telah direncanakan dan diinginkan. Namun, Kang dan Snell (dalam Gschwantner & Hiebl, 2016) menyimpulkan bahwa pengendalian hadiah dan kompensasi juga dapat mendukung eksplorasi dengan menggunakan sistem pengendalian "gangguan penangkapan" dan evaluasi kinerja pengembangan. Pengendalian hadiah dan kompensasi harus diatur dalam konteks dan tujuan, menyeimbangkan masalah dan manfaat pengendalian hadiah dan kompensasi. (Medcof & Song, 2013)

c) Pengendalian Sosial

Pengendalian sosial yang berkaitan dengan pengendalian manajemen dari perilaku orang dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan, seperti melalui perintah hirarkis, struktur kelembagaan, dan struktur komunikasi. (Ilias, Abdulatiff, & Mohamed, 2016).

1). Pengendalian Sibernetika

Fisher (1998) mendefinisikan pengendalian sibernetika sebagai "suatu sistem dengan standar kinerja yang diterapkan, ukuran kinerja sistem, perbandingan yang dibuat antara standar dan kinerja aktual, dan umpan balik memberikan informasi tentang varian." (O'Grady, Morlidge, & Rouse, 2014). Sibernetika secara langsung mengontrol perilaku dengan menetapkan tujuan, mengukur kegiatan, dan menetapkan tanggung jawab atas kinerja (Gschwantner & Hiebl, 2016). Dengan demikian dapat

diasumsikan mirip dengan pengendalian Simon (2010). O'Grady, Morlidge, & Rouse (2014) memahami anggaran, ukuran finansial, ukuran non-finansial dan kombinasi metode finansial dan non-finansial sebagai sistem cybernetics dasar.

Pengendalian sibernetika biasanya digunakan untuk memastikan eksploitasi (Bedford 2015). Sebagai contoh, sebuah studi oleh Bedford (2015) menunjukkan bahwa perusahaan inovatif mengeksploitasi penekanan pada pengendalian cybernetic yang memiliki efek positif pada kinerja. Namun, beberapa orang mengatakan bahwa pengendalian cybernetic juga dapat memfasilitasi eksplorasi ketika digunakan dengan cara terbaik, dan karena itu dapat membantu eksplorasi dan eksploitasi. Pengendalian dunia maya dapat digunakan untuk menciptakan tujuan organisasi dan kinerja transparan, sehingga meningkatkan komitmen pegawai dan fokus pada hasil yang mereka inginkan. Bedford (2015) berpendapat bahwa pengendalian cybernetic memberikan tujuan yang jelas untuk dicapai, yang mendukung eksploitasi. Namun, tidak secara khusus menentukan bagaimana mencapai tujuan, sehingga menyediakan tempat untuk mengeksplorasi dan memfasilitasi pencapaian ambisi organisasi. Untuk mendukung eksploitasi, McCarthy dan Gordon (2011) menunjukkan bahwa kombinasi pengendalian cybernetic dan administrasi dapat membatasi aktivitas pegawai dan membantu menganalisis kinerja.

2)Pengendalian Administrasi

Merchant & Stede,(2016) mengemukakan bahwa pengendalian administratif dapat mempengaruhi perilaku pegawai dengan mengelola dan memantau perilaku dan dengan mendefinisikan tanggung jawab dan proses implementasi. Pengendalian administratif menyediakan struktur yang mempertahankan dan mengarahkan perilaku pegawai dengan membatasi aktivitas dan menemukan ruang dan menyediakan sarana komunikasi stnasabahr, sehingga mendukung eksploitasi. Sejalan dengan ide-ide ini, sebuah studi oleh Bedford (2015) menunjukkan bahwa dalam perusahaan inovasi eksploitatif, penekanan pada pengendalian administratif terkait dengan kinerja.

Pada saat yang sama, Bedford (2015) melaporkan bahwa pengendalian administratif juga dapat berguna untuk eksplorasi karena struktur yang diberikan dapat memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk mengeksplorasi dan membantu memfokuskan kegiatan inovasi, membuatnya lebih efisien, yang mendukung realisasi peluang yang muncul. Breslin (2014) menemukan bahwa menerapkan pengendalian manajemen, terutama pengendalian administratif, dan memungkinkan individu dan kelompok untuk beradaptasi dengan perubahan dan kedekatan dengan pelanggan

dapat mempengaruhi tindakan dan tindakan mereka untuk mendukung kegiatan eksplorasi atau eksploitasi. Para penulis percaya bahwa arah perubahan publik harus disediakan setiap saat untuk mencegah kekacauan, sehingga menciptakan ambisi organisasi dan memastikan keberhasilan jangka panjang dan tentu saja kelangsungan hidup organisasi (Breslin, 2014). Pengendalian administratif memberikan tingkat stabilitas dan arahan tertentu untuk kegiatan inovasi, yang dikombinasikan dengan pengendalian budaya mengarah ke hasil organisasi yang lebih baik dan ambidexterity (Gschwantner & Hiebl, 2016).

3) Tata Kelola Perusahaan

Perilaku pegawai sangat mungkin mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan juga untuk mengidentifikasi empat mekanisme pengendalian: perencanaan, pengukuran, saran, dan evaluasi - imbalan. Berbagai mekanisme Corporate Governance terus berkembang, seperti struktur dewan, komposisi dewan, komite audit, kompensasi eksekutif, independensi dewan, dan pembayaran untuk sensitivitas kinerja (Chillar & Banerjee, 2016).

Struktur tata kelola adalah komponen "pengendalian administratif" SPM yang diusulkan oleh (Malmi & Brown, 2008). Struktur tata kelola meliputi jalur formal, tanggung jawab, dan sistem formal (Chhillar & Banerjee, 2016). Pengendalian administratif serta struktur tata kelola juga mencakup struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, dan pengendalian lain untuk memengaruhi perilaku pegawai organisasi.

Chan dan Cheung (2012) mempelajari berbagai praktik Corporate Governance di 271 perusahaan di 12 negara dan menemukan bahwa di antara lima dimensi budaya dari dimensi Hofstede, individualisme, indeks pencegahan, dan maskulinitas penting untuk mengklarifikasi skor Corporate Governance. Hong Kong, Jepang, dan Korea menyimpulkan bahwa perilaku manajer dipengaruhi oleh budaya nasional daripada budaya industri dan bahwa ada hubungan positif antara nilai-nilai kerja dan perilaku manajerial. (Chan & Cheung, 2012).

Manfaat dari kegiatan manajemen pengendalian dan pendapatan pribadi terkait dengan masalah agensi yang mengarah pada yang tidak berfungsi, dan kesamaan budaya mereka Chan dan Cheung (2012). Disfungsi Corporate Governance., bentuk self-efficacy untuk kegiatan pengendalian diri dan manajemen pendapatan ditemukan lebih kuat dalam budaya kolektif daripada di negara yang berorientasi budaya individualistis (Zhang, Liang, & Sun, 2013).

4) Keyakinan Organisasi dan Hasil Kinerja

Pegawai terpercaya dipercaya untuk menciptakan kerja sama dan komitmen yang lebih besar, lebih banyak terlibat dalam berbagi pengetahuan, dan melakukan pekerjaan yang produktif. Sebagai hasilnya, kepercayaan organisasi adalah mekanisme penting dimana praktik manajemen dapat mempengaruhi hasil penting di tempat kerja (Verburg, et al., 2018) Dua alasan telah diusulkan mengapa organisasi dapat membantu mengontrol rasa percaya diri pegawai dalam suatu organisasi yang mempekerjakan (Talathi, 2019).

Pertama, praktik pengendalian dapat memberikan informasi tentang prediksi, keadilan, dan kenasabahan organisasi. Dengan kata lain, pengendalian juga dapat merujuk pada pendapat organisasi dan karenanya memungkinkan pegawai untuk mempercayai organisasi yang beroperasi lebih banyak. Kedua, praktik pengendalian juga menasabahkan kemampuan organisasi dan dengan demikian meningkatkan kepercayaan bahwa organisasi mampu menepati janji mereka kepada pegawai dan pemangku kepentingan eksternal (Bridoux, Stofberg, & den Hartog, 2016). Tujuan dari praktik pengendalian adalah untuk memastikan bahwa pegawai diberitahu tentang stnasabahr kinerja yang relevan, untuk memperbaiki perilaku menyimpang, dan untuk menciptakan stimulasi yang efektif (Verburg, et al., 2018).

Lingkungan organisasi, kepercayaan dapat mencakup berbagai referensi, termasuk individu (dipercaya oleh bos atau rekan kerja), kelompok tertentu (misalkan Manajemen, rekan kerja, kelompok kerja), atau organisasi secara keseluruhan. Keyakinan dari kelompok-kelompok sasaran yang berbeda ini adalah konseptual dan empiris, dan oleh karena itu, setidaknya memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda (Verburg, et al., 2018). Keyakinan organisasi (organisation trust) didasarkan pada penilaian pegawai tentang apakah organisasi memiliki keterampilan untuk memenuhi tujuan dan tanggung jawabnya (kemampuan organisasi), memprediksi secara positif kesejahteraan pemerintah (kesejahteraan organisasi), dan umumnya menerima prinsip-prinsip moral (integritas organisasi) dalam kaitannya dengan berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan pribadi (Bridoux, Stofberg, & den Hartog, 2016).

Pengendalian proses juga memberikan transparansi yang lebih besar dengan mengklarifikasi harapan dan membedakan antara perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, memastikan pegawai integritas organisasi. Sebagaimana dicatat, seseorang tidak perlu menghabiskan waktu untuk memindai apa yang benar dan salah

dan terlibat dalam pertahanan diri membebaskan sumber daya untuk fokus pada kontribusi kepada organisasi dalam berbagai cara. (Verburg, et al., 2018).

Jika pegawai menyadari proses pengendalian yang membantu mereka mengurangi kesalahan, mereka tidak hanya dapat membantu mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik (dan dengan demikian memengaruhi kinerja mereka), tetapi mereka juga dapat lebih percaya diri tentang keterampilan organisasi, membangun kepercayaan, yang dapat meningkatkan efektivitas kerja dan warga negara. Pengendalian proses, dengan demikian, yang terlibat harus memperkuat kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan, dengan demikian, meningkatkan kesediaan mereka untuk berkontribusi melalui kinerja tugas.

Kepercayaan organisasi dapat dicapai melalui aplikasi pengendalian organisasi. Pengendalian dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dan melalui peningkatan kepercayaan diri. Ini menunjukkan bahwa koneksi sistem pengendalian dan kepercayaan-sensitif terkait dengan cara perilaku dikendalikan. (Verburg, et al., 2018).

5) Komitmen organisasi

Komitmen organisasi secara positif mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Namun, meskipun hasil pengendalian penting bagi organisasi dan memahami dampak perilaku, beberapa studi tentang pengendalian manajemen telah menyelidiki efek ini pada komitmen organisasi. Kami menegaskan bahwa hasil pengendalian sistem yang dirasakan dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi manajer. Berdasarkan tanggapan survei dari 320 manajer, kami menemukan bahwa tiga komponen dari proses pengendalian - partisipasi, penerapan prinsip-prinsip pengendalian dan umpan balik kinerja meningkatkan komitmen organisasi untuk manajemen prosedur perubahan yang adil. Hasilnya mengundang akademisi pengendalian manajemen untuk mengambil kepentingan keadilan dan memberikan beberapa pedoman organisasi dalam merancang sistem pengendalian yang adil, menjadikannya lebih efektif. (Langevin, Pascal & Mendoza, 2014).

Pengendalian perilaku diperlukan pengetahuan apa yang mereka mengharapkan hasil dari organisasi; perlu menemukan mekanisme agar pegawai bertindak untuk organisasi; dan akhirnya perlu memberikan pengetahuan dan alat yang sesuai keinginan. Pengendalian manajemen adalah pengendalian manajer tingkat menengah dan pegawai lainnya, yang sejalan dengan tindakan organisasi; pengendalian diri

adalah pengendalian terhadap pegawai dari tingkat yang lebih rendah. (Langevin, Pascal & Mendoza, 2014).

Ketika mempertimbangkan manusia sebagai bagian mekanisme dari sistem produksi, mereka mengendalikan masalah yang terfokus dan menentukan cara terbaik untuk menghentikan kerja sama (desain dan prosedur) dan sistem pengendalian yang seharusnya dirancang untuk memaksimalkan produktivitas individu (monitor dan manfaat). Kemudian, dengan memisahkan desain struktur organisasi dari desain sistem pengendalian, ia khawatir tentang cara terbaik untuk mempersiapkan pekerjaan departemen dan formalitasnya), yang pada gilirannya dapat menyebabkan perilaku ekstrem (Silva-Domingo, 2015).

6) Kendala Internal Organisasi atau Perusahaan

Kendala internal yang sering terjadi meliputi batasan perilaku, insentif, pilihan pegawai, kerugian kerja, kekurangan output, kecacatan kreativitas, kreativitas ketergantungan, ketidakpastian lingkungan (Strau & Zecher, 2013), yang dipaparkan seperti berikut ini :

- 1) Berikut beberapa pembatasan perilaku pegawai:
 - a) Kebijakan pegawai untuk menjadwalkan pekerjaan.
 - b) Kebijaksanaan pegawai dalam mengambil keputusan.
 - c) Pegawai mengnasabahkan persetujuan atasan untuk sebagian besar keputusan.
 - d) Ketergantungan pegawai pada persetujuan pihak lain tidak penting.
- 2) Insentif
 - a) Kinerja pegawai individual menentukan remunerasi.
 - b) Perbedaannya adalah karena perbedaan kinerja.
 - c) Imbalan pegawai didasarkan pada kinerja.
- 3) Opsi Pegawai
 - a) Penekanan ditempatkan pada proses rekrutmen
 - b) Investasikan sumber daya ke dalam proses rekrutmen
 - c) Bangga mencari pegawai terbaik
 - d) Kehadiran proses aplikasi multi-tahap
- 4) Pekerjaan tidak dikenal
 - a) Sejauh ini dengan pegawai yang efektif dan tak terpisahkan
 - b) Luas pada investasi sumber daya pegawai
 - c) Prediksi tindakan yang harus diambil pegawai

- d) Keberhasilan pegawai yang sukses
- 5) Dampak Ketidakterukuran
 - a) Definisi persyaratan kinerja yang jelas
 - b) Data objektif tersedia untuk mengukur kinerja individu
 - c) Indikator kinerja yang akurat
 - d) Sasaran yang jelas untuk pegawai tidak dapat ditetapkan
- 6) Kreativitas Berkelanjutan
 - a) Kreativitas pegawai adalah sumber utama penciptaan nilai
 - b) Menjual ide-ide kreatif adalah sumber penghasilan terbesar Nasabah
 - c) Keberhasilan komersial suatu produk tergantung pada kreativitas pegawainya
 - d) Keunggulan kompetitif tergantung pada kreativitas pegawai
 - e) Kreativitas adalah faktor input utama untuk suatu produk atau layanan
- 7) Ketidakpastian Lingkungan
 - a) Perilaku membeli pelanggan yang tidak dikenal
 - b) Pengembangan teknis tidak dikenal
 - c) Ketidakpastian tentang strategi dan perilaku pemasok
 - d) Strategi dan perilaku pesaing yang tidak diketahui
 - e) Pasar tenaga kerja tidak pasti.

Pada situasi dengan ketidakpastian dan kurangnya hasil, terdapat berbagai pilihan dan hambatan agar pegawai bertindak. Dalam output ketidakpastian pekerjaan rendah/tinggi konteks yang berbeda dari kekuatan pegawai dan pilihan pegawai tampaknya menjadi pengganti. Di bawah ketidakpastian/penyesuaian tingkat tinggi untuk berbagai output pengukuran, tidak ada ketergantungan yang signifikan terhadap pembatasan, insentif, dan preferensi pegawai. Akhirnya, karena ketidakpastian tugas/latar belakang dari berbagai hasil, insentif dan tindakan pilihan pegawai saling melengkapi dan pilihan pegawai serta hadiah imbalan adalah pengganti (Strau & Zecher, 2013).

3) Metode Penelitian

1) Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian studi kasus yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian studi kasus adalah penelitian mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalu (Umar, 2005). Studi kasus juga dapat

diartikan sebagai kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik dalam kelompok, lembaga atau organisasi atau bahkan perorangan untuk memperoleh pengetahuan tentang peristiwa tersebut (Sugiyono :2015/2016).

Penelitian yang bersifat deskriptif merupakan penelitian yang menggunakan metode mengumpulkan data, menganalisis fakta, keadaan dan fenomena yang terjadi sehingga dapat memberikan gambaran tentang masalah yang diteliti dalam penelitiannya. Sugiyono (2015) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post-positive, digunakan untuk meneliti objek yang ilamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen).

2) Prosedur Pengumpulan Data

Beberapa metode yang digunakan dalam pengumpulan data untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara

Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara mendalam/interview, yaitu dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Wawancara ini dilaksanakan langsung kepada pegawai Bank di Ungaran sebagai pihak terkait.

Sumber data yang diperoleh dari:

- a. Informan, yaitu pelaksana teknis di Bank.
- b. Narasumber, yaitu orang yang memberi (mengetahui secara jelas atau menjadi sumber) informasi yang dibutuhkan

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mengambil data profil perusahaan, produk-produk dari perusahaan, tata tertib perusahaan, dan data pegawai/pegawai.

3. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan melalui survey dengan kuesioner. Survey adalah pemeriksaan atau penelitian secara komprehensif. Survey yang dilakukan dalam melakukan penelitian biasanya dilakukan dengan menyebar kuesioner atau dengan melakukan wawancara dengan tujuan untuk mngetahui identitas responden, apa yang mereka pikirkan rasakan, dan kecenderungan suatu tindakan.kuesioner akan diberikan dengan menggunakan e-mail dengan cara mengisi google form.

3) Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah teknik deskriptif yaitu teknik dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan dan menganalisis data mengenai aspek perilaku dalam sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan pengamatan langsung pada perusahaan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas untuk menarik kesimpulan tentang keefektifan dan keefisienan tersebut. Analisis selama dilapangan menggunakan model Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan dengan interaktif dan secara terus menerus hingga tuntas sehingga terdapat kejenuhan data (Miles dan Huberman, 1984).

Sugiyono (2017) menyebutkan aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.

1. Data Collection

Mengumpulkan data hasil wawancara dan melanjutkan pertanyaan berikutnya berdasarkan hasil wawancara sebelumnya sampai tahap tertentu (semua daftar pertanyaan sudah terjawab).

2. Data reduction (reduksi data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan. Reduksi data penelitian merupakan pemilihan data yang relevan, merangkum dan disusun secara sistematis, serta memindahkan data kasar yang di peroleh dari Bank Mandiri Cabang Ungaran ke data yang lebih sistematis. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

3. Data display (penyajian data)

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada tahap ini, peneliti mengklarifikasi dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada sub pokok permasalahan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bias dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Permasalahan perilaku di Bank Mandiri Cabang Ungaran terkait dengan sistem pengendalian manajemen, menunjukkan bahwa para pegawai belum sepenuhnya menaati peraturan yang telah di tetapkan perusahaan untuk mengontrol perilaku mereka. Hal tersebut memungkinkan timbulnya permasalahan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pegawai.

4. Concluding drawing/verification (penarikan kesimpulan & verifikasi data)

Dalam tahap ini peneliti mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subyek peneliti dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam peneliti tersebut. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut akan menjadi kredibel setelah penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan data hasil kuesioner yang telah diberikan di lapangan.

4) Hasil Penelitian dan Pembahasan

1) Hasil Penelitian

a) Identitas Responden

Bank di Ungaran sebanyak 54 pegawai dengan 41% pegawai laki-laki dan 59% pegawai perempuan, karena untuk pelayanan langsung dengan nasabah dirasa lebih sabar, lebih teliti dan *multitasking* jika yang melayani adalah perempuan. Responden penelitian berdasarkan usia dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok. 57% usia responden antara 26-30 tahun, karena pada usia tersebut merupakan masa produktif seorang pegawai dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari dan mengikuti gaya hidup yang sedang berkembang saat ini, sedangkan usia 36-40 tahun dan usia >40 tahun hanya 4% dari jumlah keseluruhan responden karena pada masa tersebut beberapa pegawai lebih memilih untuk pensiun dini pada usia 36 tahun atau *resign* mencari pekerjaan lain. Kaum milenial yaitu mereka yang berada di usia >30 tahun lebih suka kebebasan dan tidak berada dibawah suatu tekanan, maka dari itu *resign* dan mencari pekerjaan lain dengan pengalaman baru menjadi salah satu pilihannya.

Responden Bank di Ungaran juga dikelompokkan berdasarkan masa kerja. Berdasarkan masa kerjanya responden akan dikelompokkan menjadi empat. 35 dari 54 responden dengan prosentase 65% menyatakan bahwa masa kerja mereka di Bank berkisar 1-5 tahun karena jangka waktu tersebut dirasa cukup untuk usia milenial yaitu >30 tahun. Mereka tidak terlalu suka dengan dunia kerja yang monoton dan dibawah tekanan. Kaum milenial lebih suka mencoba hal-hal baru dan tidak terikat.

b) Aspek Perilaku dalam Sistem Pengendalian Manajemen

1. Perilaku dalam Menghadapi Nasabah

Banyak variasi pekerjaan yang mengharuskan pegawai bank untuk berinteraksi dengan nasabah baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dapat dilihat dari total keseluruhan 54 responden, terdapat 51 pegawai yang menjawab

“ya” yang berarti bahwa pegawai berinteraksi dengan nasabah secara langsung. Hasil ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1

Diagram interaksi langsung responden dengan nasabah



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020.

Interaksi dengan nasabah yang dimaksud di atas adalah bahwa pegawai berhubungan langsung dengan nasabah dalam melakukan pelayanan perbankan. Interaksi tersebut dapat berupa melayani dalam kegiatan simpan pinjam, menjawab persoalan yang dihadapi nasabah dalam kegiatan perbankan, dan memberikan informasi-informasi kepada nasabah tentang adanya produk terbaru ataupun kebijakan-kebijakan baru yang harus diketahui oleh nasabah.

Pegawai berinteraksi dengan nasabah, diharapkan dapat melayani nasabah dengan ramah, penuh perhatian, dan sabar. Hal tersebut merupakan contoh dari perilaku-perilaku yang diharapkan selalu dijalankan dan diterapkan oleh pegawai dalam melakukan pelayanan terhadap nasabah. Perilaku dalam melayani nasabah merupakan hal yang harus sangat diperhatikan, terutama dalam hal keramahan saat menghadapi nasabah.

Nina Indah Febriana (2016) mengemukakan bahwa Perilaku dalam melayani klien adalah gerakan atau perkembangan dari latihan yang tidak terlihat yang terjadi karena hubungan antara klien dan pekerja atau masalah berbeda yang ditimbulkan oleh organisasi spesialis yang direncanakan untuk menangani masalah klien.

Kegiatan perbankan berupa pelayanan merupakan salah satu hal penting yang harus selalu diperhatikan, pegawai diharapkan dapat memenuhi semua target dalam pelayanannya kepada setiap nasabah. Hal ini dapat dilihat dari total 54 responden, 93% responden mengatakan bahwa terdapat target yang harus dicapai dalam melayani nasabah, seperti yang tertera dalam gambar 2 bahwa pegawai mempunyai target dalam pelayanan terhadap nasabah.

Gambar 2
Diagram target dalam melayani nasabah



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Target dalam melayani nasabah yang dimaksud di atas adalah target yang sudah ditentukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah. Seperti saat teller menerima transaksi setoran tunai dengan nominal kurang dari Rp 25.000.000, waktu yang diberikan untuk menyelesaikan transaksi tersebut maksimal adalah 1,5 menit. Target dalam melayani nasabah sebaiknya dapat terpenuhi karena dengan terpenuhinya target tersebut maka kinerja pegawai akan meningkat dan dapat berpengaruh pada nilai dan citra perusahaan di mata publik yang akan meningkat pula. *“Pencapaian target sebagai penanda perilaku pegawai bekerja secara sungguh-sungguh untuk mencapai atau sekurang-kurangnya mendekati target perusahaan yang telah ditetapkan “*. Sasaran bantuan klien adalah pameran umum atau tingkat pencapaian perwakilan selama jangka waktu tertentu dalam pelaksanaan penugasan yang dibandingkan dengan prospek yang berbeda seperti prinsip kerja atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan umumnya disetujui. (Rivai dan Basri, 2005)

Pegawai diharapkan memberikan pelayanan kepada nasabah dengan perilaku yang baik dan ramah. Selain itu diharapkan pula perilaku pegawai yang penuh perhatian terhadap nasabah dengan mendengarkan apa yang dibutuhkan oleh nasabah. Hal ini dapat dilihat pada gambar 3 bahwa mayoritas pegawai Bank di Ungaran (96%) melakukan pelayanan terhadap nasabah dengan penuh perhatian.

Gambar 3
Diagram pelayanan nasabah dengan penuh perhatian



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sebaiknya dengan penuh perhatian, karena dengan melayani dengan penuh perhatian maka nasabah akan merasa nyaman, dihargai dan diberikan solusi terbaik oleh pegawai. Dengan begitu nasabah akan *loyal* (setia) terhadap bank mandiri karena nasabah merasa puas sehingga nilai perusahaan pun akan meningkat. Tujuan dari memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah salah satunya agar dapat membantu nasabah memenuhi kebutuhannya dalam melakukan kegiatan perbankan. Pada lembaga keuangan, sifat administrasi merupakan faktor penting karena merupakan salah satu sistem untuk menciptakan keuntungan dengan menarik klien baru, benar-benar berfokus pada dan menahan klien yang sudah ada, menghindari pergerakan klien potensial, dan memperoleh keunggulan melalui bantuan yang penuh perhatian. (Ilyas, Arshed, & Hussain, 2016; Misbach et al., 2013)

Pada diagram Gambar 4 menjelaskan pendapat responden mengenai kebutuhan nasabah (setoran, penarikan dana, pajak, complain, dll) bahwa sebesar 63% responden yang memberikan "ya" (semua kebutuhan nasabah dapat dipenuhi sesuai harapan nasabah) dan 37% responden yang menjawab "tidak" (kebutuhan nasabah belum sepenuhnya terpenuhi).

Gambar 4
Diagram tanggapan responden tentang terpenuhinya kebutuhan nasabah



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Customer service representative menjelaskan bahwa “Selama yang dibutuhkan nasabah dapat kami selesaikan atau kami penuhi secepatnya atau pada saat itu juga, maka kami selalu berusaha sebaik mungkin untuk memenuhinya dengan sikap yang baik pula. Terkadang yang membuat nasabah kurang puas karena diminta menunggu beberapa hari untuk memperoleh jawaban yang sebenarnya mereka butuhkan secepatnya. Walaupun masih ada nasabah yang bersedia dengan sabar menunggu.”

Pelayanan terhadap nasabah dilakukan secara langsung oleh pegawai dengan perilaku yang dianjurkan oleh perusahaan. Perilaku-perilaku yang diutamakan dalam melayani nasabah adalah keramahan dan ketulusan. Perilaku-perilaku tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan nasabah dalam menjalankan transaksinya. Dengan terpenuhinya kebutuhan nasabah maka tingkat kepuasan nasabah akan meningkat sehingga nilai dan citra perusahaan akan meningkat dan dapat menguntungkan bagi perusahaan dalam perkembangan bisnisnya.

Petugas Bank memahami pentingnya kualitas administrasi untuk pelayanan terbaik. Akibatnya, organisasi bank harus mempersiapkan dan mempersuaf para pekerja untuk menyatukan semua langkah dengan tujuan agar mereka mendapatkan loyalitas konsumen. Hal ini sesuai dengan penelitian (Bouranta, Chitiris dan Paravantis, 2009; Wang, 2013) bahwa sifat administrasi kantor berperan besar dalam tampilan kualitas luar, yang mendorong loyalitas konsumen (consumer loyalty).

2. Perilaku dalam kedisiplinan pegawai

Tingkat kedisiplinan pegawai adalah salah satu hal yang harus diperhatikan dalam sistem pengendalian manajemen. Dengan tingkat kedisiplinan yang baik maka jalannya kegiatan di perusahaan akan lancar dan dapat sesuai dengan yang diharapkan. Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari hal-hal seperti ketepatan waktu masuk dan pulang kantor, kehadiran saat *briefing* pagi, dan melakukan kegiatan sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

Gambar 5
Diagram tingkat kedisiplinan dalam mengikuti *briefing* pagi

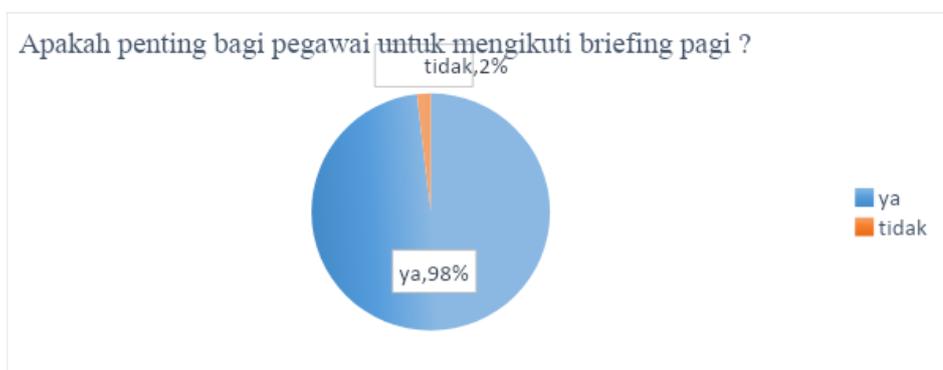


Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Diagram diatas menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang tidak/ terlambat mengikuti *briefing* pagi yaitu sebanyak 80% dari total keseluruhan pegawai yang ada di Bank di Ungaran. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada salah satu pegawai yang terlambat mengikuti *briefing* pagi, menyatakan bahwa “*saya terlambat karena mengantarkan anak untuk mendaftar sekolah. Dan tadi sudah ijin dulu sama kepala cabang*”. (Penjelasan Teller Bank). Terdapat beberapa pegawai yang tidak/ terlambat mengikuti *briefing* pagi dengan ijin terlebih dulu di grup cabang atau langsung dengan kepala cabang, namun tidak sedikit yang tidak/ terlambat mengikuti *briefing* tanpa ijin yang jelas, yang akan berdampak pada penilaian atasan terhadap perilaku ketidaksiplinaannya.

Para pegawai sangat sadar betapa pentingnya *briefing* pagi karena didalamnya mengandung banyak informasi baru yang penting bagi kinerjanya dalam satu hari dan dalam memenuhi target cabang selama satu bulan. Hal tersebut ditunjukkan dalam gambar 6 dibawah ini yang didominasi jawaban para responden bahwa begitu penting mengikuti *briefing* pagi yang ditunjukkan dengan jumlah persentase sebesar 98% dan yang menjawab “tidak” hanya sebesar 2%.

Gambar 6
Diagram tanggapan responden terhadap pentingnya *briefing* pagi



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Seluruh pegawai sudah semestinya merasa bahwa informasi yang disampaikan saat *briefing* pagi dianggap penting. Selain mengikuti *briefing* pagi adalah wajib bagi pegawai, di dalam *briefing* pagi selalu ada informasi yang penting untuk menunjang kinerja pegawai. Terdapat informasi-informasi baru yang mempengaruhi pelayanannya terhadap nasabah dan menambah pengetahuan serta wawasan pegawai mengenai produk-produk perbankan.

Realita Prodea, dkk (2019), mengemukakan bahwa korespondensi di dalam suatu perusahaan menyiratkan bahwa aliran data dari tempat-tempat berotoritas tinggi ke tempat-tempat dengan otoritas yang lebih rendah. Salah satu kapasitas korespondensi top-down adalah memberi nasihat. Persiapan memberikan klarifikasi atau pertemuan singkat untuk memberikan data yang diperlukan. Jika terjadi sesuatu yang luar biasa menyimpang, pembinaan pegawai oleh kepala bidang atau ketua sebagai tokoh perwakilan bank untuk

memberikan klarifikasi tertentu. Pada dasarnya, pelatihan, pengarahan atau kursus di perusahaan yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas sesuai tujuan hierarkis.

Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lancarnya aliran informasi antara pegawai dengan manajemen tingkat atas. Informasi menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan komunikasi antar pegawai. Pernyataan tersebut sejalan dengan gambar 7 dibawah ini yang menunjukkan bahwa seluruh pegawai menganggap informasi yang disampaikan pada saat *briefing* pagi adalah penting.

Gambar 7
Diagram pentingnya informasi yang diberikan saat *briefing* pagi



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Banyak pegawai yang merasa bahwa mengikuti *briefing* pagi itu penting dengan adanya informasi-informasi baru yang disampaikan, maka dengan tidak hadir dalam *briefing* pagi, pasti sangat berdampak pada kinerja selama satu hari. Hal tersebut digambarkan dengan diagram di bawah ini dengan 56% menyatakan tidak mengikuti *briefing* pagi mempengaruhi kinerja. Gambar 8.

Gambar 8
Diagram tanggapan responden apabila tidak mengikuti *briefing* pagi



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Salah satu MKS Bank Mandiri Cabang Ungaran menyatakan “Setiap pagi selalu masuk kerja sesuai waktu yang sudah ditentukan supaya tidak terlambat mengikuti briefing pagi yang ditetapkan setiap pukul 07.15 WIB sudah di mulai. Briefing pagi sangat penting karena memiliki beberapa manfaat diantaranya menjalin komunikasi yang baik antar karyawan, membangun semangat kerja, membina keakraban dan kekompakan, menyatukan visi dan persepsi, serta sebagai wadah untuk menyampaikan informasi dan evaluasi singkat. Penilaian dari pimpinan pun menjadi salah satu faktor mengapa harus mengikuti briefing tepat waktu”.

Menurut Menurut Realita Prodea, dkk (2019), Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan adanya kerjasama antara seluruh sumber daya manusia untuk memenuhi target perusahaan tersebut. Kerjasama antara sumber daya manusia di dalamnya (seluruh pegawai) dapat terjalin dengan baik apabila komunikasi yang tejalin antar manusia berjalan dengan baik.

Gambar 9 menginformasikan mengenai *punishment* yang didapat ketika pegawai tidak/ terlambat mengikuti *briefing* pagi.

Gambar 9
Diagram *punishment* apabila tidak mengikuti *briefing* pagi



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Diagram diatas menunjukkan bahwa beberapa pegawai yang tidak/ terlambat mengikuti *briefing* pagi, terutama yang terlambat tanpa ada ijin terlebih dahulu, akan dikenakan *punishment* dari atasan seperti yang paling ringan teguran, hingga berakibat pada penilaian akhir tahun yang berdampak pada bonus yang diperoleh. Pegawai yang menjawab “iya” mengenai pemberian punishment jika tidak/ terlambat mengikuti *briefing* lebih besar daripada yang menjawab “tidak” yaitu sebesar 65%.

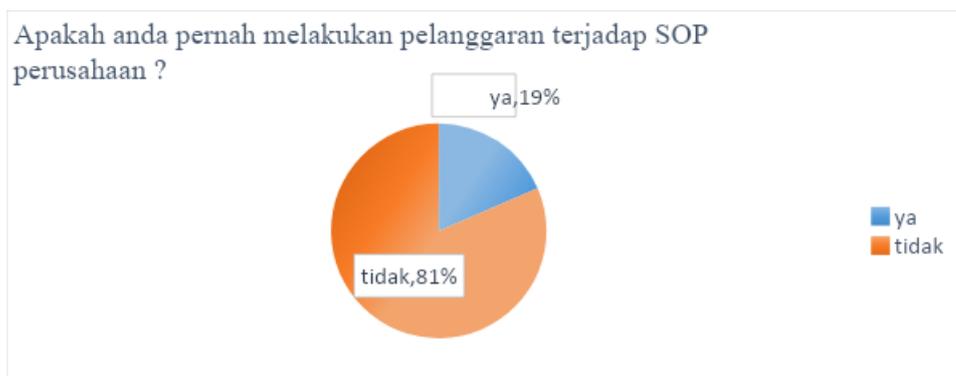
Kedisiplinan pegawai merupakan salah satu perilaku baik untuk diterapkan dalam menjalankan perusahaan. Dengan kedisiplinan yang tinggi pada pegawai maka pelaksanaan kegiatan di perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya gangguan dari internal perusahaan, selain itu juga dengan kedisiplinan yang tinggi perusahaan dapat mencapai tujuan-

tujuan yang diinginkan. Kualitas sebuah perusahaan seringkali dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya. Untuk mencapai kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan maka dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia. Aset sumber daya manusia, yaitu para eksekutif, adalah perencana dan pelaksana pengaturan yang terorganisir untuk menjamin bahwa SDM saat ini dapat digunakan dengan tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Realita Prodea, dkk, 2019)

3. Perilaku terhadap adanya kelonggaran dalam menaati peraturan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Perusahaan telah menetapkan peraturan-peraturan yang mewajibkan pegawainya untuk senantiasa mentaatinya. Setiap pelanggaran yang terjadi, pasti ada konsekuensi yang diberikan dari perusahaan ke pegawai yang melakukan pelanggaran. Maka dari itu seluruh pegawai berusaha untuk selalu mentaati dan menerapkan seluruh peraturan yang berlaku. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan kepada 54 responden yang sebagian besar menjawab tidak pernah melakukan pelanggaran terhadap SOP perusahaan yang di tunjukkan pada diagram dibawah ini.

Gambar 10
Diagram responden dalam melakukan pelanggaran peraturan



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Dari Gambar 10, 81% pegawai yang menyatakan tidak pernah melakukan pelanggaran terhadap SOP perusahaan seperti yang tercantum pada diagram diatas, terdapat 19% pegawai yang ternyata menyatakan pernah melakukan pelanggaran. Pelanggaran yang dilakukan pasti dapat merugikan pegawai itu sendiri, lingkungan kantor, ataupun perusahaan. Seperti contoh dalam proses pembukaan rekening nasabah, ada salah satu syarat yang belum terpenuhi namun proses pembukaan rekening tetap berjalan. Apabila terjadi pelanggaran administratif yang dilakukan salah satu pegawai yang akan merugikan banyak pihak.

Manfaat SOP sebagai pedoman kegiatan adalah menjadi pedoman kegiatan perusahaan baik secara operasional maupun administratif. Sebagai pedoman SOP harus berjalan efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dalam kondisi apapun.

Dengan demikian SOP dapat menjadi pedoman penilaian kinerja pegawai yang jelas yang akan membawa kemudahan bagi organisasi untuk melakukan review dan penilaian kinerja, dan SOP dapat membangun kondisi dan situasi kerja yang lebih baik bagi karyawan yang akan berakibat pada kinerja karyawan yang baik (Ratih Nugraheni, dkk, 2016).

Gambar 11
Diagram tanggapan responden tentang kerugian apabila melakukan pelanggaran peraturan



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Salah satu pegawai yang bertindak sebagai responden menyatakan bahwa “*pasti sangat merugikan, entah itu kerugian yang besar ataupun kecil. Maka dari itu saya selalu berhati-hati setiap bertindak. Bertanya jika merasa ragu dan tidak memutuskan secara sepihak jika tidak tahu*”. Kerugian yang diperoleh apabila pelanggaran peraturan itu dilakukan antara lain mendapat teguran dari atasan, dijauhi/ dikucilkan teman-teman kantor, turunnya reputasi, mendapat penilaian yang kurang baik, di mutasi ke cabang lain, di keluarkan dari perusahaan, bahkan sampai bisa masuk ke tahanan jika memang pelanggaran yang dilakukan sudah tidak bisa di toleransi. Seluruh pegawai menyadari jika melakukan pelanggaran pasti ada *punishment* yang dapat merugikan seluruh pihak, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 11.

Gambar 12
Diagram *punishment* bila melakukan pelanggaran peraturan



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, pasti ada *punishment* yang akan diberikan oleh perusahaan. Tergantung dari seberapa besar kesalahan/ pelanggaran yang dilakukan. Seperti gambar 12 yang menyatakan bahwa 93% pegawai membenarkan bahwa terdapat *punishment* jika pegawai melakukan pelanggaran. Dengan adanya *punishment* tersebut akan menimbulkan efek jera terhadap yang melanggar dan akan membuat pegawai lebih berhati-hati dan waspada dalam menjalankan tugasnya.

SOP standar yang telah ditetapkan, maka pekerja menjadi lebih lancar dalam bekerja karena masing-masing dari mereka sampai saat ini memiliki aturan dan acuan. Selain itu, SOP dapat digunakan sebagai dasar hukum yang kokoh ketika ada contoh terjadi penyalahgunaan kekuasaan sehingga menuntut tanggung jawab pelanggaran pekerjaan oleh pekerja, pada akhirnya SOP dengan mudah dipahami oleh semua pihak (Gabriele, 2018).

Gambar 13
Diagram faktor dari atasan dalam melakukan pelanggaran peraturan



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Responden dalam diagram 13 diatas sebagian besar menyatakan bahwa atasan tidak menjadi alasan atau faktor mengapa pelanggaran itu bisa terjadi. Walaupun masih ada beberapa yang menyatakan sebaliknya. Hal tersebut dikarenakan atasan tidak berperan secara langsung dengan kegiatan pegawai dan keputusan-keputusan yang di ambil atas keputusan pegawai sendiri. Seperti contoh kasus pegawai yang mengambil uang bank beberapa waktu lalu, hal tersebut dipengaruhi gaya hidup yang tidak sesuai dengan pendapatan yang diperolehnya, menjadikan pengeluaran lebih besar dari pendapatan yang berakibat pegawai tersebut melakukan pelanggaran yang berujung pada pemecatan dan sempat di tahan kepolisian beberapa bulan.

Pelanggaran SOP yang dilakukan oleh pegawai merupakan salah satu perilaku pegawai yang dapat merugikan, baik diri sendiri, keluarga maupun perusahaan. Oleh karena itu, perilaku pegawai dalam melanggar SOP perlu ditekan agar tidak menimbulkan kerugian perusahaan yang berkelanjutan salah satunya dengan melakukan penyuluhan dari manajemen

dan pemahaman kembali mengenai batasan-batasan yang harus di pahami setiap pegawai mengenai perilaku yang sudah di tetapkan.

SOP akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan memberikan suatu rancangan berupa SOP yang akan menjadi pedoman pegawai dalam melakukan tugasnya dan untuk meminimalisasi kesalahan saat melakukan tugas masing-masing pegawai (Gabriele, 2018).

4. Perilaku terhadap ketidak patuhan pada peraturan

Perilaku pegawai dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan menjadi salah satu indikator yang paling penting agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Dengan begitu perusahaan dapat dijalankan secara efisien dan efektif sesuai yang direncanakan oleh perusahaan. Salah satu contohnya adalah bagaimana sikap pegawai terhadap waktu masuk dan pulang kerja. Bank di Ungaran dapat dilihat dari gambar 14 bahwa 57% pegawai menaati peraturan jam masuk dan pulang kantor. Dan sebanyak 43% tidak menaati jam masuk ataupun jam pulang kantor.

Gambar 14

Diagram kedisiplinan waktu masuk dan pulang kantor



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Mayoritas dari pegawai menaati jam masuk dan pulang kantor dikarenakan kesadaran pegawai akan pentingnya kedisiplinan waktu dan kepatuhan terhadap peraturan yang ada sehingga kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Untuk menjaga keefektifan dan keefisienan perusahaan, penerapan peraturan perusahaan perlu dilaksanakan secara konsisten tanpa adanya fleksibilitas. Dengan begitu kinerja pada perusahaan dapat meningkat dan sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, penting untuk mempertimbangkan elemen-elemen yang sangat mempengaruhi efisiensi kerja dalam mencapai tujuan hierarki. Salah satu elemen yang berperan dalam proses melahirkan profitabilitas dapat ditemukan pada masa kerja yang lama (Dessyta Gumanti, 2016).

Pada Bank di Ungaran dapat dilihat dari gambar 15 dibawah ini bahwa sebanyak 91% pegawai mengatakan bahwa pegawai tidak diperbolehkan berangkat lebih siang ataupun pulang kantor lebih awal dari peraturan yang sudah ditetapkan. Dan terdapat sebanyak 9% pegawai yang menyatakan bahwa pegawai diperbolehkan berangkat dan pulang tidak sesuai waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Gambar 5
Diagram fleksibilitas jam kerja.



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Sebagian besar pegawai tidak setuju dengan fleksibilitas jam kerja dikarenakan hal tersebut dapat merugikan pegawai tersebut sendiri dengan turunnya nilai kinerja mereka. Fleksibilitas dalam jam kerja perlu diperhatikan dan dikelola oleh perusahaan secara bijak agar tidak merugikan perusahaan. Dengan konsistennya penerapan jam kerja pada pegawai maka kinerja pegawai pun dapat dimaksimalkan sehingga dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, apabila terdapat pegawai yang tidak mematuhi peraturan hal tersebut dapat menghambat kegiatan operasional cabang. Oleh karena itu apabila terdapat pegawai yang akan terlambat hadir ataupun berencana pulang lebih awal diharuskan meminta ijin dan memberikan alasan yang jelas kepada atasan sehingga atasan dapat mengisi kekosongan pegawai tersebut dan jalannya perusahaan tidak akan terganggu. Hal ini dapat dilihat pada gambar 16.

Gambar16
Diagram memberikan alasan atas keterlambatan pegawai.



Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Gambar diatas menyatakan bahwa mayoritas pegawai 98% menyatakan diharuskannya setiap pegawai memberikan alasan yang jelas kepada atasan mengenai keterlambatan ataupun apabila ingin pulang lebih awal dan hanya terdapat 2% yang menyatakan “tidak”. Pegawai yang akan terlambat ataupun pulang lebih awal memang sudah sewajarnya meminta ijin dari atasan dengan memberikan alasan yang jelas. Hal tersebut dikarenakan agar atasan mengetahui kondisi dan bagaimana memberikan solusi yang baik agar tidak mengganggu aktivitas pegawai dalam bekerja.

Sementara pada gambar 17 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan peraturan perusahaan adakalanya terhambat oleh perilaku pegawai.

Gambar 17



Diagram kecemburuan antar pegawai mengenai jam kerja.

Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Salah satunya apabila timbul kecemburuan antar pegawai, hal tersebut dapat menjadi penghalang jalannya perusahaan secara baik. Oleh karena itu, peraturan perusahaan wajib ditaati oleh siapapun diperusahaan dan diterapkan secara konsisten dan terus menerus. Terdapat 75% yang mengatakan tidak terdapat kecemburuan pada pegawai apabila pulang lebih awal selama ada alasan yang jelas dari karyawan tersebut. Seperti jika tiba-tiba ada pegawai yang sakit dan harus pulang lebih awal, atau ada panggilan sosialisasi yang mengharuskan pegawai pulang lebih awal untuk mengikuti sosialisasi tersebut maka pegawai lain akan mengerti dan menerima dengan besar hati. Sedangkan 24% yang mengatakan bahwa mereka menyatakan iri/ cemburu jika ada pegawai yang pulang lebih awal dari waktu pulang yang sudah di tetapkan apabila tidak memberikan alasan yang jelas.

Menurut Agusri (2016) Kondisi kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja karena ruang kerja dalam suatu organisasi tidak hanya terdiri dari kondisi kerja, tetapi juga menambahkan beberapa sudut pandang yang membentuk ruang kerja tersebut. Iri hati diantara pegawai adalah salah satu elemen yang mempengaruhi kondisi kerja dalam organisasi dan secara positif mempengaruhi diri dan tempat kerja mereka.

Setiap perusahaan pasti terdapat *punishment* apabila terjadi pelanggaran peraturan. Besar dan kecilnya punishment yang diberikan akan dinilai dari besar kecilnya pelanggaran yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan gambar 18 bahwa sebanyak 69% pegawai mengatakan bahwa terdapat punishment apabila ada pelanggaran terhadap ketidasesuaian jam kerja. Dan sebanyak 31% mengatakan bahwa tidak terdapat punishment apabila melanggar peraturan tentang jam kerja.

Gambar 18



Diagram *Punishment* atas pelanggaran ketidakesuaian jam kerja.

Sumber : hasil kuesioner yang telah diolah, 2020

Punishment diterapkan dalam perusahaan agar pegawai menjadi lebih sadar akan peraturan yang ada. Terdapatnya *punishment*, apabila pegawai melakukan pelanggaran terhadap jam kerja yang dikarenakan pegawai tidak patuh terhadap peraturan jam kerja hal tersebut dapat berpengaruh kepada kinerja perusahaan dan citra perusahaan yang menjadi buruk. Rendra Maulana Suryadilaga, dkk (2016) juga menjelaskan dalam jurnalnya bahwa *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar, Menurut Mila Sabartiningih, dkk (2018) maksud dari *punishment* (hukuman) adalah mencegah timbulnya tingkah laku yang tidak baik dan mengingatkan siswa untuk tidak melakukan apa yang tidak boleh. Adapun manfaat dalam pemberian *punishment* (hukuman) yaitu untuk memotivasi para pegawai melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasi belajar mereka.

5. Kendala Yang Dihadapi Pada Aspek Perilaku Dalam Sistem Pengendalian Manajemen

- a. Perilaku pegawai dalam pemenuhan kebutuhan nasabah seperti wawasan pegawai mengenai produk perbankan belum dikuasai sepenuhnya dan mereka belum menguasai pengoprasian piranti perbankan sebagai alat bantu pelayanan nasabah.
- b. Perilaku pegawai yang belum mengetahui seluruh SOP yang berlaku pada kegiatan perbankan yang berdampak pada hasil akhir yang diperoleh karyawan tidak sesuai dengan target. Perilaku pegawai yang belum memenuhi SOP dalam

bekerja akan mendapat penilaian yang kurang baik dari atasan dan dari nasabah. Biasanya dalam bentuk complain. Hal ini dapat menimbulkan citra buruk perusahaan.

Berbeda dengan penelien sebelumnya yang dilakukan oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika (2015) lebih berfokus pada peningkatan kinerja organisasi melalui sistem pengendalian interaktif yang dapat dilakukan apabila pimpinan terlibat dalam memantau sistem pengendalian manajemen dengan dibekali keterampilan dan pengetahuan tentang SPM. Tingkat kedisiplinan pegawai di Bank di Ungaran adalah salah satu hal yang harus diperhatikan dalam sistem pengendalian manajemen. Kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari hal-hal seperti ketepatan waktu masuk dan pulang kantor, kehadiran saat briefing pagi, dan melakukan kegiatan sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan. Terdapat beberapa pegawai yang terlambat/ tidak mengikuti briefing pagi namun sudah ijin terlebih dulu di grup cabang atau langsung dengan kepala cabang, namun tidak sedikit yang terlambat/ tidak mengikuti briefing tanpa ijin yang jelas, yang akan berdampak pada penilaian atasan terhadap perilaku ketidaksiplnannya. Pegawai yang terlambat tanpa ada ijin terlebih dahulu, akan dikenakan punishment dari atasan seperti yang paling ringan teguran, hingga berakibat pada penilaian akhir tahun yang berdampak pada bonus yang diperoleh.

Kedisiplinan dalam mengikuti *breafing* pagi yang masih belum dilaksanakan dengan tertib dan teratur oleh setiap pegawainya, pelanggaran standar operasioanl prosedur yang masih terjadi dan ketidakpatuhan pegawai pada peraturan jam kerja yang masih sering dilakukan merupakan beberapa contoh perilaku yang kurang sesuai atau bisa disebut dengan perilaku *dysfunctional*. Hal tersebut didukung pernyataan teori dan hasil penelitian terdahulu dari Karsam (2017) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat menentukan perilaku *dysfunctional*. Seperti pada pelaksanaan permintaan tambahan dana modal pemerintah patut diduga terjadi *budgetary slack*. Inilah yang dapat dikatakan fakta empiris yang menunjukan terjadinya perilaku *dysfunctional* sebagai akibat kurang diterapkannya secara penuh sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen dapat memperlemah atau memperkuat perilaku *dysfunctional*.

Pada penelitian di atas dijelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap perilaku yang kurang sesuai yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan pokok dari sistem pengendalian manajemen adalah mengarahkan setiap anggota organisasi untuk senantiasa bertindak (berperilaku) selaras dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lili Sugeng Wiyantoro dan Arifin Sabeni (2007) yang menyatakan bahwa semakin rumit standar operasional prosedur menyebabkan semakin sering perilaku *dysfunctional* dilakukan.

5) Simpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya mengenai aspek perilaku dalam sistem pengendalian manajemen pada Bank di Ungaran, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perilaku dalam sistem pengendalian manajemen pada Bank di Ungaran merupakan tindakan yang terbentuk dari lingkungan sekitarnya. Pegawai Bank sebagian besar sudah memiliki perilaku yang diharapkan perusahaan dengan mengikuti SOP yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku pegawai yang kurang sesuai dengan SOP perusahaan, akan segera ditindak oleh atasan dengan menasehati dan memberikan peringatan agar tidak diulangi kembali. Perilaku para pegawai diwujudkan dalam bentuk kesadaran penuh, bekerja di perusahaan, dengan mentaati sistem yang telah ditetapkan manajemen agar target perusahaan dapat dicapai. Perilaku karyawan dapat berperan dalam sistem pengendalian manajemen karena perilaku pegawai yang negatif pada sistem pengendalian manajemen, dapat menimbulkan kerugian bagi pegawai maupun perusahaan.
2. Kendala-kendala yang terjadi di Bank di Ungaran seperti perilaku pegawai dalam pemenuhan kebutuhan nasabah dan perilaku pegawai yang belum mengetahui seluruh SOP yang berlaku. Perilaku seperti ini dapat diantisipasi dengan memberikan *training* dan sosialisasi bagi para pegawai untuk menunjang kinerjanya dengan berperilaku lebih baik lagi dalam melayani nasabah maupun bagi perusahaan.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metodologi kombinasi (kuantitatif dan kualitatif) dan variabel yang dipakai dapat ditambahkan mengenai hubungan *cybernetic* terhadap sistem pengendalian manajemen.

References

- Anonim. 2019. *Visi dan Misi Bank Mandiri*. <https://www.bankmandiri.co.id/visi-misi>. Diakses 28 Novemer 2019 / 20.05 WIB.
- _____. 2019. *Bisnis*. Dalam <https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/bisnis>. Diakses 28 Novemer 2019 / 20.20 WIB
- _____. 2019. *Perseorangan*. <https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/perseorangan>. Diakses 28 Novemer 2019 / 22.10 WIB
- Arifin Sabeni, L. 2007. "Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Perilaku Dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai Variabel Moderating". *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar 26-28 Juli 2007*.
- Bedford, D. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 12-30.
- Breslin, D. 2014. "Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution". *Futures*, 62-77.
- Chan, A., & Cheung, H. 2012. "Cultural Dimensions, Ethical Sensitivity and Corporate Governance". *Journal of Business Ethics*, 45-59.
- Chillar, P., & Banerjee, P. 2016. "Management Control Systems And Corporate Governance". *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 103-128.
- Dessyta Gumanti. 2016. "Hubungan Jam Kerja, Tata Ruang Kantor Dan Pengawasan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bpm) Kabupaten Solok". *Journal of Economic and Economic Education Vol.4 No.1* 42-51.
- Evi Susanti. 2018. "Kualitas Layanan Internal Yang Memengaruhi Kepuasan Nasabah Dengan Menggunakan Kualitas Layanan Eksternal Sebagai Variabel Mediasi". *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol. 11, No. 1*, 95-110.
- Gabriele. 2018. "Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Departemen Marketing Dan Hrd Pt Cahaya Indo". *AGORA Vol 6. No. 1*.

- Guenther, T. 2013. "Conceptualisations of 'controlling' in German-speaking countries: analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks". *Journal of Management Control*, 269-290.
- Haustein, E. a. 2014. "Management control systems in innovation companies: a literature based framework". *Journal of Management Control*, 343-382.
- Karsam, K. 2017. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen pada Perilaku Disfungsional (Survei pada BUMN Kategori Industri Strategis di Indonesia Tahun 2015-2016)". *Journal of Applied Accounting and Taxation Article History Vol. 2, Hal. 83-92*.
- Mahardhika, D., & Sutoyo, S. 2015. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)". *Buletin Ekonomi Vol.13, No. 2, Hal 139-270*.
- Malmi, T., & Brown, D. 2008. "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research*, 287–300.
- McCarthy, I., & Gordon, B. 2011. "Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach". *R&D Management*, 240-258.
- Medcof, J., & Song, L. 2013. "Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations". *The International Journal of Human Resource Management*, 2911-2926.
- Memem, Parman. & Otong Karyono. 2016. "Kepuasan Nasabah Diukur Dari Kinerja Pelayanan Dan Kinerja Karyawan". *Jurnal J-Ensitem, Vol 02, No. 02, 32-37*.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif (Vol. 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mundy, J. (2010). "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems". *Accounting, Organizations and Society*, 499-523.
- Nina Indah Febriana. 2016. "Analisis Kualitas Pelayanan Bank Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung". *AN-NISBAH, Vol. 03, No. 01, 146-168*.
- O'Grady, W., Morlidge, S., & Rouse, P. 2014. "Analyzing management control systems: A cybernetic approach". the *Auckland Regional Accounting (ARA) conference*, (pp. 1-33). *Auckland New Zealand*.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. 2013. "Organizational Ambidexterity. Past, Present and Future". *Academy of Management Perspectives*, 324-338.
- Ouchi, W. 1979. "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Prodea, Realita. Mahendra Habriantama dkk. 2019. "Pengaruh Briefing Pagi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Departemen Housekeeping pada Industri Resort di Indonesia". *Seminar Nasional Teknik Industri Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 09 Oktober 2019*.
- Radianto, W. 2015. "Sistem Pengendalian Manajemen di Entrepreneurial University". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma Vol.6, No.2, Hal.175-340*.
- Sabartiniingsih, Mila. Jajang Aisyul Muzakki & Durtam. 2018. "Implementasi Pemberian Reward Dan Punishment Dalam Membentuk Karakter Disiplin Anak Usia". *AWLADY: Jurnal Pendidikan Anak. Vol. 4, No. 1. 60-77*.
- Sawitri, P. 2011, September. "Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.13, No. 2, 151-161*.
- Simons, R. 2010. "Accountability and Control as Catalysts for Strategic Exploration and Exploitation". *Working Paper*.
- Strau, E., & Zecher, C. 2013. "Management control systems: A review". *Journal of Management Control*, 233-268.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suryadilaga, Rendra Maulana. Mochammad Al Musadieg & Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No.1. 156-163*.

- Talathi, R. 2019, October wednesday. Behavioral Aspects of Management Control. Retrieved from Your Article Library:
<http://www.yourarticlelibrary.com/management/controlling/behavioural-aspects-ofmanagement-control-business-management/69929>
- Zhang, X., Liang, X., & Sun, H. 2013. "Individualism–Collectivism, Private Benefits of Control, and Earnings Management: A Cross-Culture Comparison". *Journal of Business Ethics*, 655–664.