

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Pengendalian Intern

2.1.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian intern merupakan suatu sistem yang meliputi struktur organisasi beserta semua mekanisme dan ukuran-ukuran yang dipatuhi bersama untuk menjaga seluruh harta kekayaan organisasi dari berbagai arah. Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut Mulyadi (2010:163) yaitu:

“Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.”

Pengertian pengendalian intern tersebut diatas berlaku baik dalam perusahaan yang mengolah informasinya secara manual, dengan mesin pembukuan, maupun dengan komputer.

IAPI (2011, 319.2) yang dikutip Sukrisno Agoes (2012:100) mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan berikut ini (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektivitas dan efisiensi operasi, (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

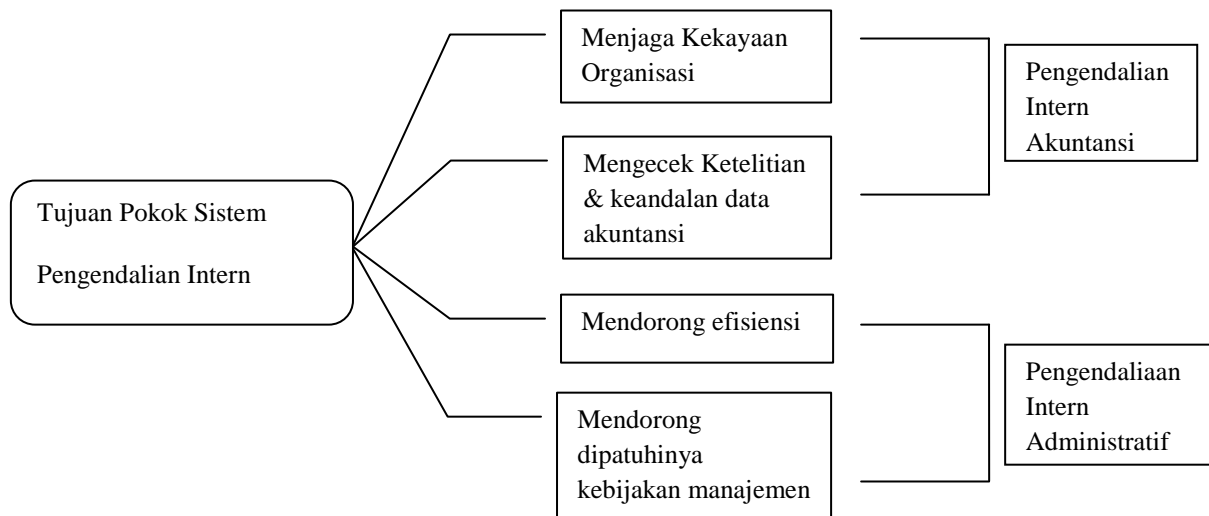
Pengendalian intern dalam arti sempit disamakan dengan *internal check* yang merupakan mekanisme pemeriksaan ketelitian data administrasi. Sedangkan dalam arti luas, pengendalian intern disamakan dengan *management control*, yaitu suatu sistem yang meliputi semua cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi dan mengendalikan perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2010:163) tujuan sistem pengendalian intern adalah:

- a. Menjaga kekayaan organisasi
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi
- c. Mendorong efisiensi
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Menurut tujuannya, sistem pengendalian intern tersebut dapat dibagi menjadi dua macam: pengendalian intern akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian administratif (*internal administrative control*). Pengendalian intern akuntansi, yang merupakan bagian dari sistem pengendalian intern, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi yang mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan para investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya. Pengendalian administratif meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen. Gambar 2.1 berikut ini menyajikan tujuan sistem pengendalian intern dan pembagian sistem tersebut menurut tujuannya.



Sumber : Mulyadi (2010:164)

Gambar 2.1 Tujuan Pokok Sistem Pengendalian Intern

2.1.1.3 Unsur Sistem Pengendalian Intern

Agar suatu sistem pengendalian internal dapat berjalan secara efektif seperti yang diharapkan, harus memiliki unsur pokok yang dapat mendukung prosesnya. Adapun unsur pokok sistem pengendalian intern menurut Mardi (2011:60), adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Merupakan suatu kerangka pemisahan tanggung jawab secara tegas berdasarkan fungsi dan tingkatan unit yang dibentuk. Prinsip dalam menyusun struktur organisasi, yaitu pemisahan antara setiap fungsi yang ada dan suatu fungsi jaringan diberi tanggung jawab penuh melaksanakan semua tahapan kegiatan, hal ini bertujuan supaya tercipta mekanisme saling mengendalikan antar fungsi secara maksimal.

2. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan Dalam Organisasi

Struktur organisasi harus dilengkapi dengan uraian tugas yang mengatur hak dan wewenang masing-masing tingkatan beserta seluruh jajarannya. Uraian tugas harus didukung petunjuk prosedur berbentuk peraturan pelaksanaan tugas disertai penjelasan mengenai pihak-pihak yang berwenang mengesahkan kegiatan, kemudian berhubungan dengan pencatatan harus disertai pula prosedur yang baku. Prosedur pencatatan yang baik menjamin ketelitian dan keandalan data dalam perusahaan. Transaksi terjadi apabila telah diotorisasi oleh pejabat yang berwenang dan setiap dokumen memiliki bukti yang sah, ada paraf dan tanda tangan pejabat yang memberi otorisasi.

3. Pelaksanaan Kerja Secara Sehat

Tata cara kerja secara sehat merupakan pelaksanaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga mendukung tercapainya tujuan pengendalian internal yang ditunjukkan dalam beberapa cara. Unsur kehati-hatian (*prudent*) penting dijaga agar tidak seorang pun menangani transaksi di awal sampai akhir sendirian, harus *rooling* antar pegawai, melaksanakan berbagai tugas yang telah diberikan, memeriksa kekurangan dalam pelaksanaan, serta menghindari kecurangan.

4. Pegawai Berkualitas

Salah satu unsur pokok penggerak organisasi ialah karyawan, karyawan harus berkualitas agar organisasi memiliki citra berkualitas. Secara umum, kualitas karyawan ditentukan oleh tiga aspek, yaitu pendidikan,

pengalaman, dan akhlak. Tidak hanya berkualitas, tetapi kesesuaian tanggung jawab dan pembagian tugas perlu diperhatikan. Pegawai yang berkualitas dapat ditentukan berdasarkan proses rekrutmen yang dilakukan kepada mereka, apakah berbasis profesional atau berdasarkan *carity* (kedekatan teman).

2.1.1.4 Struktur Sistem Pengendalian Intern

Struktur sistem pengendalian intern meliputi berbagai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan guna memberikan arah yang jelas dan benar untuk pencapaian tujuan organisasi di masa depan. Berdasarkan pemanfaatan dari sistem yang menyediakan arah jelas dan benar, menyebabkan para pihak yang terkait mengalami kesulitan mendesain dan membuat sistem. Alasan yang menjadi kendala adalah terbentur dengan biaya yang mahal dan tidak seimbang antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh.

Terdapat model pengendalian internal yang memenuhi tiga fungsi penting pengendalian, yaitu model PKD (Preventif-Deteksi-Koreksi). Model ini mengilustrasikan perisai pengendalian internal yang terdiri atas tiga tingkatan pengendalian, berikut penjelasan lebih lanjut terkait tiga model pengendalian tersebut menurut Mardi (2011:61):

1. Pengendalian Preventif

Pengendalian preventif didesain untuk langkah awal mencegah terjadinya berbagai tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Pada awal terjadinya tindakan yang merugikan perusahaan harus diatasi dengan persiapan yang matang melalui pengendalian preventif, sistem

harus didesain dengan canggih untuk mengatasi serangan dari luar, tidak ada satu butir debu-pun yang bisa masuk ke dalam. Oleh karena itu, kemampuan petugas yang memiliki otoritas di bidangnya dapat melakukan kerja sama, terutama dalam kesamaan persepsi antara tindakan dengan aturan yang dibuat. Pengendalian preventif dilakukan supaya sistem tersebut dapat menjaga kerahasiaan dokumen sumber, beserta format-format yang dibuat.

2. Pengendalian Deteksi

Pengendalian deteksi merupakan pertahanan lapis kedua, pertahanan ini merupakan kejadian yang diakibatkan lolosnya serangan akibat pertahanan garis pertama yang tidak ketat. Oleh karena itu, pada bagian ini dibutuhkan ketelitian, dan mengidentifikasi kejadian yang diakibatkan lolosnya serangan. Dibutuhkan peralatan, teknik, dan prosedur yang jelas untuk mengatasi serangan tersebut. Periksa prosedur standar apakah sudah berjalan dengan baik. Jika belum berjalan dengan baik perbaiki secepatnya agar serangan yang lebih berat tidak terulang.

3. Pengendalian Koreksi

Pengendalian koreksi ialah proses memperbaiki kesalahan-kesalahan yang diakibatkan pertahanan lapis kedua tidak bisa mengatasi serangan yang merugikan. Oleh karena itu, secepatnya melakukan ralat secara hati-hati supaya sistem lain yang sedang berproses tidak mengalami

gangguan, tindakan koreksian yang dilakukan tidak semata terfokus pada satu metode saja, tetapi menggunakan berbagai cara.

2.1.1.5 Komponen Sistem Pengendalian Intern

Komponen sistem pengendalian intern sangat dipengaruhi oleh kejadian atau hubungan antar masing-masing komponen dalam sistem pengendalian intern. Adapun lima komponen sistem pengendalian intern menurut Sukrisno Agoes (2012:100), adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen sistem pengendalian intern yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Integritas dan nilai etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Partisipasi dewan komisaris atau komite audit
- d. Struktur organisasi
- e. Pemberian wewenang dan tanggung jawab
- f. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

2) Penilaian Risiko

Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstern yang dapat terjadi dan secara negatif mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas,

dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan berikut ini:

- a. Perubahan dalam lingkungan operasi
- b. Personal baru
- c. Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki
- d. Teknologi baru
- e. Lini produk, produk, atau aktivitas baru
- f. Restrukturisasi korporasi
- g. Operasi luar negeri
- h. Standar akuntansi baru

Setiap organisasi memiliki risiko, dalam kondisi apapun yang namanya risiko pasti muncul dalam setiap aktivitas baik aktivitas yang berkaitan dengan bisnis maupun *non-bisnis*. Suatu risiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisis dan dievaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk meminimalkan risiko yang muncul.

3) Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas, sudah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian mempunyai berbagai tujuan dan diterapkan di berbagai tingkat organisasi dan fungsi. Umumnya aktivitas pengendalian yang mungkin

relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan hal-hal berikut ini:

- a. *Review* terhadap kinerja
 - b. Pengolahan informasi
 - c. Pengendalian *phisik*
 - d. Pemisahan tugas
- 4) Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang meliputi sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang di bangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aset, utang, dan ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan semestinya dalam mengendalikan aktivitas entitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal. Komunikasi mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dan tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian intern terhadap pelaporan keuangan. Auditor harus memperoleh pengetahuan memadai tentang sistem informasi yang relevan dengan pelaporan keuangan untuk memahami:

- a. Golongan transaksi dalam operasi entitas yang signifikan bagi laporan keuangan
- b. Bagaimana transaksi tersebut dimulai

- c. Catatan akuntansi, informasi yang dicakup sejak saat transaksi dimulai sampai dengan dimasukkan ke dalam laporan keuangan, termasuk alat elektronik (seperti komputer dan *electronic data interchange*) yang digunakan untuk mengirim, memproses, memelihara dan mengakses informasi.

5) Pemantauan

Pemantauan adalah proses penentuan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pengendalian ini mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus. Evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Di berbagai entitas, auditor intern atau *personel* yang melakukan pekerjaan serupa memberikan kontribusi dalam memantau aktivitas entitas. Aktivitas pemantauan dapat mencakup penggunaan informasi dari komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan *Customers* dan komentar dari badan pengatur yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan.

2.1.1.6 Keterbatasan Sistem Pengendalian Intern Entitas

Terlepas dari bagaimana bagusnya desain dan operasinya, sistem pengendalian intern hanya dapat memberikan keyakinan memadai bagi manajemen dan dewan komisaris berkaitan dengan pencapaian tujuan pengendalian intern entitas. Kemungkinan pencapaian tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian intern. Hal ini mencakup

kenyataan bahwa pertimbangan manusia dalam pengambilan keputusan dapat salah dan bahwa pengendalian intern dapat rusak karena kegagalan yang bersifat manusiawi tersebut, seperti kekeliruan atau kesalahan yang sifatnya sederhana. Disamping itu pengendalian dapat tidak efektif karena adanya kolusi di antara dua orang atau lebih atau manajemen mengesampingkan pengendalian intern.

Faktor lain yang membatasi pengendalian intern adalah biaya pengendalian intern entitas tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian tersebut. Meskipun hubungan manfaat biaya merupakan kriteria utama yang harus dipertimbangkan dalam pendesainan pengendalian intern, pengukuran secara tepat biaya dan manfaat umumnya tidak mungkin dilakukan. Oleh karena itu, manajemen melakukan estimasi kualitatif dan kuantitatif serta pertimbangan dalam menilai hubungan biaya-manfaat tersebut.

2.1.1.7 Konsep Yang Salah Mengenai Sistem Pengendalian Intern

Manajemen puncak seringkali mempunyai konsep yang salah mengenai sistem pengendalian intern. Sistem pengendalian intern dikira merupakan tanggung jawab direktur keuangan saja, sehingga direksi umumnya menyerahkan pengembangannya kepada direktur keuangan, tanpa dukungan penuh dari anggota direksi yang lain. Oleh karena itu, dalam mendiskusikan rancangan sistem pengendalian intern dengan konsultan luar, jarang sekali semua anggota direksi berpartisipasi dalam diskusi tersebut. Padahal hanya dengan dukungan penuh semua anggota direksi, unsur-unsur sistem pengendalian intern dapat menjamin tercapainya tujuan sistem tersebut. Kadang-kadang bahkan direksi beranggapan sistem pengendalian intern merupakan tanggung jawab fungsi akuntansi.

Sehingga seringkali tidak satu pun dari anggota direksi yang menghadiri diskusi dengan konsultan mengenai pengembangan sistem pengendalian intern.

Tidak jarang pula manajemen puncak memiliki persepsi bahwa sistem pengendalian intern dapat menggantikan kekurang-ahliannya dalam mengelola perusahaan. Sistem pengendalian intern tidak dapat menggantikan ketidakmampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Sistem pengendalian intern seringkali disamakan dengan unit organisasi yang disebut dengan satuan pengawas intern dalam perusahaan, untuk memperbaiki sistem pengendalian intern, manajemen puncak seringkali menempuh cara dengan membentuk unit organisasi yang disebut satuan pengawas intern. Unit organisasi ini sebenarnya merupakan unsur-unsur sistem pengendalian intern yang lain bekerja semestinya.

Jika manajemen puncak tidak merancang unsur-unsur sistem pengendalian intern dalam perusahaannya, apa yang akan dicek oleh unit organisasi ini, manajemen puncak sering pula berpendapat bahwa perancangan dan penerapan sistem pengendalian intern merupakan tanggung jawab satuan pengawas intern. Hal ini merupakan pendapat yang keliru. Bagaimana mungkin suatu unit organisasi bertanggung jawab atas pengembangan sistem pengendalian intern dan sekaligus diminta pertanggung jawaban atas penilaian terhadap hasil pengembangan sistem tersebut. Kelemahan sistem pengendalian intern dalam perusahaan hanya dapat dipecahkan dengan pengembangan berbagai unsur sistem pengendalian intern. Pekerjaan perancangan unsur pengendalian intern dapat dilaksanakan oleh suatu unit organisasi yang disebut Departemen Pengembangan Sistem Informasi, yang terpisah dari satuan pengawas intern. Perancangan sistem

pengendalian intern dapat pula diserahkan kepada akuntan publik atau konsultan luar, dengan partisipasi, dan dukungan serta komitmen penuh dari manajemen puncak.

2.1.2 Kinerja Manajer

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan ‘suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi’. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Seperti yang dikatakan oleh Robbins yang dikutip oleh Moeheriono (2009:61), bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian kinerja menurut Moeheriono (2009:61), adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Menurut Prawirosentono (1999,2) yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:5), pengertian kinerja adalah:

“kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi meningkatkan prestasi organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai.

2.1.2.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapai kinerja tinggi.

a. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.

Menurut Sheila J. Costello (1994:4) yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:33), tujuan kinerja mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahun ditindaklanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.

b. Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan, sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Menurut Furtwengler (2000:1) yang dikutip Lijan Poltak Sinambela, sasaran kinerja mencakup: perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performers*
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan
4. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
5. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu.

2.1.2.3 Penilaian Kinerja

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan dimulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini. Secara formal, praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal abad ketiga Masehi, ahli

filsafat dari Cina yang bernama Sin Yu, mengkritik dan menilai yang disampaikan kepada dinasti Wei, mengatakan bahwa penilai kerajaan dari Nine Grades jarang menilai anggota kerajaan berdasarkan jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka tidak suka kepada raja saja. Oleh karenanya, sampai sekarang penilaian kinerja bagi yang dinilai atau karyawan selalu beropini pro dan kontra untuk mendapatkan penilaian buruk atau tidak baik.

Pada awal tahun 1950-an, penilaian kinerja praktis secara perlahan hanya dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja semata-mata, seperti promosi, kenaikan gaji, hukuman. Kemudian, makin lama terus berkembang, mulai dekade tahun 1960-an sampai dengan 1970-an, penilaian kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern. Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.

Harvard Business Essentials (2006:78) yang dikutip Wibowo (2014:188) mengemukakan pengertian penilaian kinerja sebagai suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengkomunikasikan tujuan *personel*, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Berdasarkan pandangan tersebut di atas tampak bahwa penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja, dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

2.1.2.4 Manfaat dan Keterbatasan Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja sudah tidak diragukan lagi, meskipun demikian penilaian kinerja juga memiliki berbagai keterbatasan tertentu. Jika suatu organisasi mempertimbangkan kemungkinan memperkenalkan suatu rencana penilaian kinerja, harus disadari bahwa selain memiliki manfaat yang besar, tetapi juga akan berhadapan dengan berbagai keterbatasan. Penilaian pekerjaan adalah suatu metode perbandingan sistematis dari pekerjaan-pekerjaan untuk menentukan kedudukan dan ratio dari pekerjaan-pekerjaan itu, dengan demikian memberikan dasar untuk suatu sistem pembayaran yang adil. Lebih lanjut dapat dikemukakan manfaat utama penilaian kinerja antara lain adalah: (1) ia memberikan sarana untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah terciptanya ketidakadilan yang baru. (2) ia memberikan kerangka untuk perbandingan antara manajemen dan serikat buruh. Perundingan ialah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah, dan tambahan upah, dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu per satu. (3) ia memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan bahwa keluhan akan berkurang setelah sistemnya diterima. (4) tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru. (5) para pegawai dapat dengan mudah mengerti kemungkinan mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka

sekarang dan tahu harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

Selain manfaat yang dikemukakan tersebut, ada juga masalah-masalah tertentu dengan digunakannya suatu rencana penilaian pekerjaan. Masalah-masalah yang secara biasa terdapat pada berbagai metode penilaian pekerjaan. Masalah keputusan subyektif yang mendasari penilaian pekerjaan bisa ditangani dengan memadai jika keterbatasan ini dipertimbangkan. Ada berbagai bidang pengukuran sosial lainnya yang juga berdasarkan keputusan subyektif, yakni *test* dan daftar pertanyaan psikologis, survai sikap dan pengumpulan pendapat umum, penimbangan prestasi, dan sebagainya. Jika metode yang tepat digunakan untuk data seperti itu, maka dapat diperoleh informasi yang dapat dipercayai dan benar. Diperlukan tingkat keahlian tinggi dalam teknik pengukuran untuk menyusun rencana itu dan menganalisis datanya. Prinsip-prinsip rencana itu mungkin agak mudah untuk dimengerti, tetapi perincian dari tekniknya lebih memerlukan kecanggihan untuk mengikutinya.

Penilaian pekerjaan tidak menentukan seluruh bayaran. Jadi, ia harus diintegrasikan dalam putusan-putusan tentang bayaran yang lebih luas. Lagi pula, agar supaya selektif, penilaian pekerjaan harus dijalin dalam suatu sistem manajemen personalia yang mencakup penilaian pekerjaan, penilaian kinerja, seleksi, dan sebagainya. Perlawanan terhadap pelaksanaan hasil rencana penilaian pekerjaan mungkin datang dari berbagai sumber seperti para eksekutif atau para pemimpin serikat buruh yang kuat yang mungkin takut kehilangan pengaruh mereka, atau dari orang-orang yang merasa bahwa pekerjaan mereka lebih banyak

dibayar dari yang semestinya dan takut akan diturunkan. Jika harus diperhitungkan bahwa berbagai kekuatan dan akan terus ada dan yang baru akan timbul dan barangkali mengubah keseimbangan dan berusaha untuk menciptakan ketidakadilan.

Metodenya harus cukup fleksibel untuk dapat disesuaikan dengan dinamika organisasi, untuk memberikan sarana untuk mengukur perubahan-perubahan dalam pekerjaan, dan untuk memelihara apakah dapat dibenarkan mengubah posisi ratio atau perbandingan dari suatu pekerjaan tertentu dalam hirarki.

2.1.2.5 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja yang digunakan sangatlah variatif. Beberapa referensi yang menjelaskan metode penilaian kinerja yang dikutip Lijan Poltak Sinambela antara lain:

1. Penilaian berorientasi pada masa lalu (metode penilaian subyektif, penilaian obyektif), penilaian berorientasi masa depan (penilaian diri sendiri, berdasarkan sasaran, implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO, penilaian dengan psikolog, berdasarkan pusat penilaian dikemukakan oleh Rivai dan Basri (2005).
2. Penilaian masa lampau dan masa depan, penilaian diri sendiri, analisis prestasi kerja, pengharkatan prestasi kerja, dikemukakan oleh T.V. Rao (1996).

3. Penilaian: *rating scale, checklist, critical incident method, field review method, performance test and observations*, dan *group evaluation method*, dikemukakan oleh Soeprihanto (2001).
4. Penilaian sistem rating, penilaian sistem peringkat, penilaian berdasarkan tujuan dan standar, dikemukakan oleh Robert Bacal (2002).
5. daftar pertanyaan, daftar pertanyaan tertimbang, skala penilaian grafis, skala penilaian nongrafis, skala standar terbaur, *forced choice scales, critical incidents, behaviorally anchored rating scales (BARS), behavioral observation scales (BOS), Essay/narative format, rankings, forced distribution, point allocation method*, penilaian sendiri, MBO, *Objective indicate*, penialain-penilaian psikologis, dikemukakan oleh Hendry Simamora (2001).
6. sementara itu Wibowo (2007) mengklasifikasikan penilaian kinerja berdasarkan sifat ukuran, hirarki ukuran, tujuan ukuran.
7. secara khusus dalam pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* Vincent Gasperx (2005) membagi pengukuran yaitu: *outcome* kinerja dan pengendalian kinerja.

Berdasarkan penelusuran sebagaimana dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya tidak satu buku teks pun yang mengemukakan persamaan dengan buku teks yang lain. Dari berbagai variasi yang dikemukakan di atas, dapat dipilih salah satu metode yang dianggap paling efektif, atau

dikombinasikan beberapa metode yang ada agar diperoleh dan diyakini hasil penilaian kinerja yang dilaksanakan.

2.1.2.6 Jenis Pengukuran Kinerja Dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Vincent Gaspersz (2005, 68) yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:91), *balanced scorecard* mempunyai dua tugas utama yaitu: (1) manajemen harus membangun *balanced scorecard*, (2) manajemen harus menggunakan dan menerapkan *balanced scorecard*. Berkaitan dengan menggunakan *balanced scorecard*, manajemen harus menetapkan:

1. Visi, misi, sasaran dan tema strategis.
2. Menerjemahkan visi, misi, sasaran dan strategis ke dalam empat perspektif yakni: (1) Finansial, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif dalam *balanced scorecard* terdiri dari empat komponen utama yaitu:
 - a. Penetapan tujuan-tujuan strategis
 - b. Pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis
 - c. Penerapan target-target kinerja, dan
 - d. Penetapan program-program peningkatan kinerja (inisiatif-inisiatif) beserta rencana-rencana tindakan (*action plan*) setiap program peningkatan kinerja itu. Penetapan tujuan-tujuan strategis setiap perspektif *balanced scorecard* beserta keterkaitan hubungan sebab akibat tujuan-tujuan strategis.

Sebenarnya, Pertama kali *balanced scorecard* telah diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar (Professor) dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG (Amerika Serikat). Kedua orang tersebut berkolaborasi sebagai dosen perguruan tinggi dan seorang praktisi ilmu keuangan. Pada tahun 1990-an, Nolan Norton Institute bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton telah mensponsori studi penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan pada 12 perusahaan terkenal di AS yang menjadi objek penelitiannya.

Konsep *balanced scorecard* ini terus berkembang sejalan dengan perkembangan dan pengimplementasian dari konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yaitu mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif,
2. Kerangka perencanaan strategis,
3. Basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personal.

Permulaanya, *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan, yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan karena perusahaan itu pada dasarnya sebagai institusi pencipta kekayaan.

Balanced scorecard terdiri atas dua kata, yaitu Kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan *non-keuangan*,

mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kata yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang.

Menurut Freddy Rangkuti (2013: 3), pengertian *Balanced Scorecard* adalah ‘kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan *non*-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal’.

Balanced Scorecard mengukur kinerja organisasi berdasar empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai empat perspektif *balanced scorecard*, menurut Armila Krisna Warindrani (2006:144):

a. Perspektif keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapat perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaran-sasaran keuangan dapat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*business circle*). Kaplan dan Norton mengidentifikasi 3 tahapan:

1. Masa pertumbuhan (*growth*)

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga dibutuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa

baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolak ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*)

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, di tengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi misal memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolak ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3. Panen (*Harvest*)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash in flow*).

Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sehingga Kaplan dan Norton juga mengemukakan perspektif keuangan yang berorientasi pada profitabilitas, pertumbuhan dan nilai-nilai yang memuaskan pemegang saham. Pada dasarnya pendapat ini juga dibenarkan oleh *Weston* dan *Copeland*, dimana terdapat beberapa rasio finansial yaitu:

1. Rasio Profitabilitas

Rasio yang mengukur efektifitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian (*return*) terhadap penjualan dan investasi.

2. Rasio Pertumbuhan

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi atau pasar tempatnya beroperasi.

3. Nilai Pemegang saham

Tolak ukur penilaian untuk mengukur kemampuan manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan pemegang saham.

b. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

1. *Core Measurement Group*: seperangkat indikasi yang mengukur, pangsa pasar, perolehan pelanggan, pelanggan yang dipertahankan, kepuasan pelanggan, kemampuan pelanggan.

2. *Customer Value Proposition*: apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *Core Measurement Group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual. Terdapat tiga kategori atribut :

- *Product/Service attributes* (atribut-atribut produk) meliputi atribut fungsi (seberapa jauh produk yang dibeli berdaya guna bagi pelanggan), harga (tingkat harga dibanding pesaing), mutu.
- *Customer Relationship* (Hubungan dengan pelanggan) adanya komunikasi yang intens antara perusahaan dengan konsumen dalam berbagai bentuk.
- *Image and reputations* (Citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Balanced scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal terkait dengan perspektif rantai (*generic value chain model*) yang diperkenalkan oleh *Michael E Porter* dan berakhir pada tujuan perusahaan adalah kepuasan pelanggan. Pengukuran perspektif ini terdiri:

1. Proses Inovasi

Faktor inovasi merupakan bagian penting yang membedakan BS dengan alat ukur tradisional. Kemampuan manajer dalam

mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar adalah kekuatan kunci bagi perusahaan.

2. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan order dari pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada pelanggan. Proses operasi terdiri dari:

a. Proses Pembuatan Produk dan Jasa terdiri dari *inbound logistic* (penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah sampai dengan bahan dapat digunakan dalam proses produksi) dan *operation* (proses pembuatan produk) dengan menggunakan konsep *Activity Based Management* (ABM) yang membagi aktivitas dengan bernilai tambah dengan tidak bernilai tambah.

b. Proses penyampaian produk/jasa pada pelanggan yang dibagi menjadi;

1) Aktivitas *outbound logistics*

Secara rinci aktivitas ini akan melewati penyimpangan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang dan sebagainya. Sehingga tolak ukur kinerja seperti waktu pemrosesan order, waktu pengiriman barang, biaya pengiriman per km.

2) Aktivitas penjualan dan pemasaran

Merupakan aktivitas yang dilakukan dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan dapat membeli barang dan jasa tersebut.

Contoh: iklan, promosi, tenaga penjualan, penentuan pemeliharaan hubungan saluran distribusi.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan atau rusak. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu sejak adanya keluhan masuk dari pelanggan sampai dengan keluhan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, efisiensi penggunaan sumber daya untuk melakukan pelayanan purna jual. Perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.

d. Perspektif Proses Belajar Dan Berkembang

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya berusaha mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sudah berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan:

1 Kepuasan Pekerja

Beberapa elemen dalam *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif, dukungan atasan.

2 Retensi Pekerja

Adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berprestasi dalam organisasi. Beberapa ukuran seperti tingkat perputaran (*turn over*) keluar masuknya pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.

3 Produktivitas pekerja

4 Dalam paradigma baru, produktivitas pekerja berpengaruh pada inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

2.1.3 Manajemen Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2009:4), pengertian ‘Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain’. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Moeheriono (2009:96), Manajemen kinerja secara sederhana dapat diartikan ‘sebagai suatu system yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan hasil kinerja karyawan agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi’.

Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis. Dengan adanya sistem kinerja tersebut, diharapkan suatu organisasi mampu memiliki perencanaan yang lebih baik karena didasarkan pada proses pembelajaran dari hasil kinerja

sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen kinerja yang menyediakan data untuk dilaporkan dan dianalisis.

2.1.3.2 Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan kepada berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun bagi perusahaan. Agar kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak dimaksud, perlu diperhatikan karakteristik dan kebutuhan mereka. Berikut diuraikan keuntungan manajemen kinerja yang dapat diperoleh masing-masing pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Manajemen Kinerja Bagi Pimpinan Organisasi

Menurut Bacal (2002:5-12) dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela, keuntungan manajemen kinerja bagi pimpinan organisasi antara lain:

- a. Menghemat waktu dengan membantu para pegawai mengambil keputusan sendiri, dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan dengan benar.
- b. Mengurangi kesalah pahaman yang menghabiskan waktu di antara para staf tentang siapa yang bertanggung jawab
- c. Mengurangi frekuensi situasi dimana kita tidak memiliki informasi pada saat kita membutuhkannya
- d. Mengurangi berbagai kesalahan (dan terulangnya hal itu) dengan membantu kita serta staf mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun efisiensi.

2. Manfaat Manajemen Kinerja Bagi Manajer antara lain; mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas , memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan *non-finansial* bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk pengembangan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.
3. Manfaat Manajemen Kinerja Bagi Individu anatara lain; memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi landasan untuk pengukuran kinerjanya.
4. Manfaat Manajemen Kinerja Bagi Pegawai
Menurut Bacal (2002,5-12) dikutip oleh Lijan Poltak Sinambela, manfaat manajemen kinerja bagi pegawai antara lain;
 - a. Dapat memecahkan keluhan-keluhan
 - b. Dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga para pegawai dapat menerima umpan balik yang mereka perlukan untuk menilai seberapa jauh pencapaian mereka dan mengetahui dimana posisi mereka.
 - c. Dapat membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa itu harus dikerjakan, manajemen kinerja

memberikan kewenangan-kekuasaan untuk membuat keputusan sehari-hari.

- d. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru. Proses ini untuk menggali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai.
5. Manfaat Manajemen Kinerja Bagi Organisasi akan memberikan manfaat yang sangat jelas. organisasi bekerja lebih efektif bila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggung jawab kerja setiap pegawai semuanya terhubungkan. Bilamana orang-orang di dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan, semangat dan produktivitas biasanya meningkat. Suatu perusahaan dapat menyatukan semua bagian untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

2.1.3.3 Tantangan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan alat bagi suatu organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen kinerja harus berguna bagi organisasi, pimpinan dan karyawan. Dengan manajemen kinerja diharapkan secara bersama memperoleh sukses.

Dalam kenyataan memang banyak manajemen kinerja yang dapat berjalan dengan baik, namun tidak kurang pula yang mengalami kegagalan. Kegagalan menjalankan manajemen kinerja dapat berakibat pada timbulnya citra buruk organisasi. Oleh karena itu, sering timbul keraguan bagi organisasi karena

mengandung risiko kegagalan. Dengan demikian, diperlukan adanya cara menjalankan manajemen kinerja yang rasional, mudah dipahami, dan mudah dijalankan.

Jadi tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah terdapat kecenderungan dihindari baik oleh pimpinan maupun karyawan. Mereka mempunyai alasan sendiri. Di mata manajer, manajemen kinerja merupakan tambahan beban kerja, di samping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, di pihak pekerja masih banyak keraguan karena belum memahami sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri.

a. Manajer

Para manajer pada umumnya khawatir akan meningkatkan beban administrasi berkaitan dengan pelaksanaan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu sistem sehingga terdapat jaringan komunikasi informasi yang padat, diantara unit-unit kerja dalam organisasi. Hal tersebut sering kali dirasakan sebagai beban tambahan. Di sisi lain, banyak manajer yang khawatir melaksanakan manajemen kinerja karena kemungkinan menimbulkan resistensi dari karyawan sehingga memaksakan menjalankan manajemen kinerja dapat menimbulkan konflik. Pada umumnya banyak di antara kita cenderung menghindari konflik. Sebenarnya konflik tidak perlu terjadi apabila rencana pelaksanaan manajemen kinerja dibicarakan, ditawarkan dan dijelaskan kepada karyawan.

b. Karyawan

Karyawan dapat bersikap resistensi terhadap manajemen kinerja karena tidak memahami untuk apa menjalankan manajemen kinerja. Dengan demikian, akan memandang manajemen kinerja sebagai sesuatu yang tidak berguna. Untuk itu, langkah yang harus dilakukan pemimpin adalah menjelaskan arti pentingnya manajemen kinerja. Bahkan akan menjadi lebih baik apabila mereka dilibatkan dalam persiapan merencanakan manajemen kinerja. Dengan melibatkan karyawan, rasa tanggung jawabnya akan meningkat dan bahkan tumbuh perasaan turut memiliki manajemen kinerja yang akan diaplikasikan. Pada umumnya, karyawan cenderung menolak manajemen kinerja karena pengalaman kegagalan sebelumnya dalam menjalankan manajemen kinerja. Pengalaman kurang menyenangkan mungkin pernah dialami sebelumnya oleh karyawan yang mendapatkan kritik karena dinilai tidak pernah memberikan umpan balik pada pimpinan. Kritik dirasakan diterima terlalu mendadak tanpa pemberitahuan sebelumnya. Hal tersebut tidak perlu terjadi apabila terdapat komunikasi dan saling pengertian antara pimpinan dan karyawan.

2.1.4 Manajer

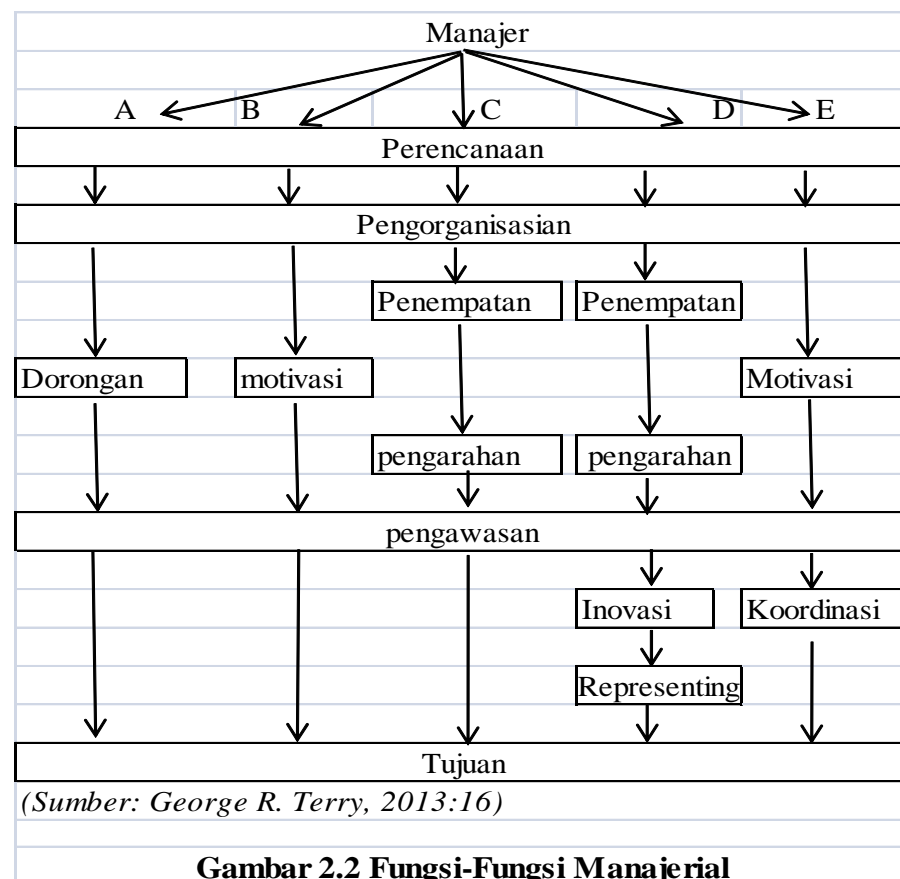
Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut G.R. Terry yang dialih bahasakan oleh J. Smith (2009:9), Manajemen merupakan sebuah kegiatan,

pelaksanaanya disebut **manajing** dan orang yang melakukannya disebut **manajer**. Individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya bersifat “**manajerial**”. Pokoknya, tugas-tugas seorang manajer adalah memanfaatkan usaha-usaha kelompok secara efektif. pengertian manajer menurut irra chrisyanti dewi (2013:1) adalah ‘orang yang berada dalam suatu organisasi, dimana harus dapat menjalankan peranannya karena sebagai bagian dari orang yang bertanggung jawab pada banyak bawahannya’.

Manajer dituntut untuk dapat mengelola beberapa sumber daya termasuk manusia, sedangkan lain-lain seperti keuangan, fasilitas, pengetahuan, informasi, waktu, dan lain-lain. Dengan tuntutan yang ada, maka manajer memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan rencana strategis organisasi. Manajer harus memiliki akuntabilitas, yang berarti bahwa mereka bertanggung jawab pada apa yang mereka capai dan lakukan. Selanjutnya, manajer memiliki otoritas yang berarti bahwa mereka memiliki hak atau kekuasaan untuk membuat bawahannya melakukan sesuatu. Otoritas ini dilaksanakan melalui proses memimpin dan dipengaruhi oleh faktor posisi, kepribadian, dan wawasan. Manajer mengelola kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau yang direncanakan. Keberhasilan atau kegagalan dinilai dari pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan. Penilaian mencakup usaha-usaha mengendalikan, yakni mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan memperbaiki kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan untuk mendapatkan kepastian mencapai hasil yang direncanakan.

2.1.4.1 Fungsi-Fungsi Manajerial

Pendekatan dari proses atau operasional memberi identitas kepada manajemen sebagai hal-hal yang dikerjakan seorang manajer supaya ia dikatakan mampu bertindak sebagai seorang manajer. Selanjutnya, hal-hal yang dikerjakan seorang manajer tersebut harus jelas; yakni merupakan kegiatan yang dihimpun dari beberapa fungsi fundamental menjadi suatu proses yang unit. Berikut ini G. R. Terry yang dialih bahasakan oleh J. Smith (2013:16), mengemukakan lima kombinasi fungsi fundamental yang paling umum dalam rangka pencapaian tujuan. Dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Dari gambar tersebut maka dapat terlihat kombinasi sebagai berikut ini;

- a. Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dorongan (*motivation*), dan pengawasan (*controlling*).
- b. Perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi dan pengawasan.
- c. Perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, dan pengawasan.
- d. Perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, dan pengawasan, inovasi, dan memberi peranan.
- e. Perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, dan pengawasan.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut, terkait fungsi-fungsi manajerial:

- *Planning* ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.
- *Organizing* mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (c) menetapkan wewenang diantara kelompok.
- *Actuating*, atau disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian, serta mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawainya.

- *Motivating* memiliki arti yang lebih condong kepada perasaan yang terdorong dari hati sanubari manusia.
- *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- *Directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana
- *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkomunikasikan pemikiran baru dengan yang lama.
- *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan, dan kalangan luar lainnya.
- *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Wewenang Manajer

Setiap manajer harus memiliki keseimbangan antara tanggungjawab dan wewenang; wewenang tanpa tanggungjawab tidak layak untuk dijadikan

pengangan; begitu pun tanggungjawab tanpa wewenang adalah omong kosong. Pada organisasi-organisasi resmi, wewenang harus didelegasikan oleh seorang manajer pada pihak-pihak lain untuk melaksanakan kewajiban khusus. Sentralisasi dan desentralisasi wewenang merupakan bagian-bagian yang penting dari suatu wewenang. Sentralisasi mengandung arti sebagai suatu pemusatan wewenang; sedangkan desentralisasi berarti membagi wewenang tersebut. Perlu kiranya dikemukakan, bahwa ada batas-batas tertentu pada suatu wewenang. Wewenang yang digunakan harus sesuai dengan tujuan utama dan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan. Selanjutnya, sesuatu yang sudah diputuskan dan diberlakukan oleh manajer harus berada dalam kemampuan fisik dan mental dari orang-orang yang diperintahkan. Itu merupakan lingkaran tugas dalam mana seorang manajer melaksanakan wewenangnya.

Menurut G.R Terry yang dialih bahasakan oleh J. Smith (2013: 107), klasifikasi umum dari suatu wewenang yang menunjukkan pembatasan ialah: (a) wewenang lini, (b) wewenang staf. Wewenang lini terutama dibatasi oleh posisinya di dalam organisasi manajer dan unitnya, sedangkan wewenang staf dibatasi oleh jenis wewenang dalam pengambilan keputusan.

Setiap manajer yang memiliki wewenang lini bertanggungjawab atas pekerjaan dari unit kerjanya masing-masing dan berperan serta secara langsung terhadap tujuan-tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Sebaliknya, wewenang staf berperan sebagai penunjang dan berperan serta secara tidak langsung terhadap tujuan dari perusahaan. Untuk membantu memperjelas wewenang lini dan

wewenang staf, di dalam tabel berikut diperlihatkan perbandingan antara kedua wewenang tersebut:

Tabel 2.1
Perbandingan antara Wewenang Lini dan Staf

Wewenang Lini	Wewenang Staf
1. Merupakan bagian dari hubungan antara atasan dengan bawahan	1. Secara karakteristik merupakan hubungan antara manajer
2. Langsung berhubungan dengan tujuan-tujuan perusahaan	2. Secara tidak langsung berhubungan dengan tujuan-tujuan perusahaan
3. Meliputi pembagian wewenang sepanjang jalur-jalur wewenang lini	3. Hubungan utamanya adalah dalam rangka pelaksanaan wewenang
4. Mengidentifikasi unit-unit yang mengawasi kegiatan dan melanjutkannya menjadi kesimpulan dari kegiatan-kegiatan dasar	4. Mencakup seluruh unit yang bukan lini
5. Manajer adalah pelaku atau penggerak kegiatan.	5. Manajer berperan mendukung dan membantu pelaksanaannya
6. Menunjuk seorang manajer lini	6. Menunjuk seorang manajer staf.

(Sumber: George R. Terry, 2013:

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Dalam bahasa Inggris, sebenarnya ada sebuah kata atau istilah yang lebih menggambarkan “kinerja” atau “prestasi” di dalam pengertian Indonesia atau sebagaimana digunakan dalam bahasa Indonesia, yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata itu berasal dari kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai”, kita lebih sering menerjemahkannya menjadi “pencapaian” atau “apa yang ingin dicapai”,

sehingga kita lebih sering menggunakan kata “*performance*” untuk menggambarkan kinerja atau prestasi.

Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Kinerja manajerial sangat diperlukan oleh perusahaan agar tetap bertahan menghadapi perusahaan pesaing. Kinerja manajerial merupakan suatu faktor yang dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berjuang pada perolehan keuntungan/laba bagi perusahaan/organisasi.

Menurut Mulyadi (2007:68) definisi kinerja manajerial adalah:

“Manajer yang menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya”.

Menurut Pabunda (2006:121) definisi kinerja manajerial adalah:

“Hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

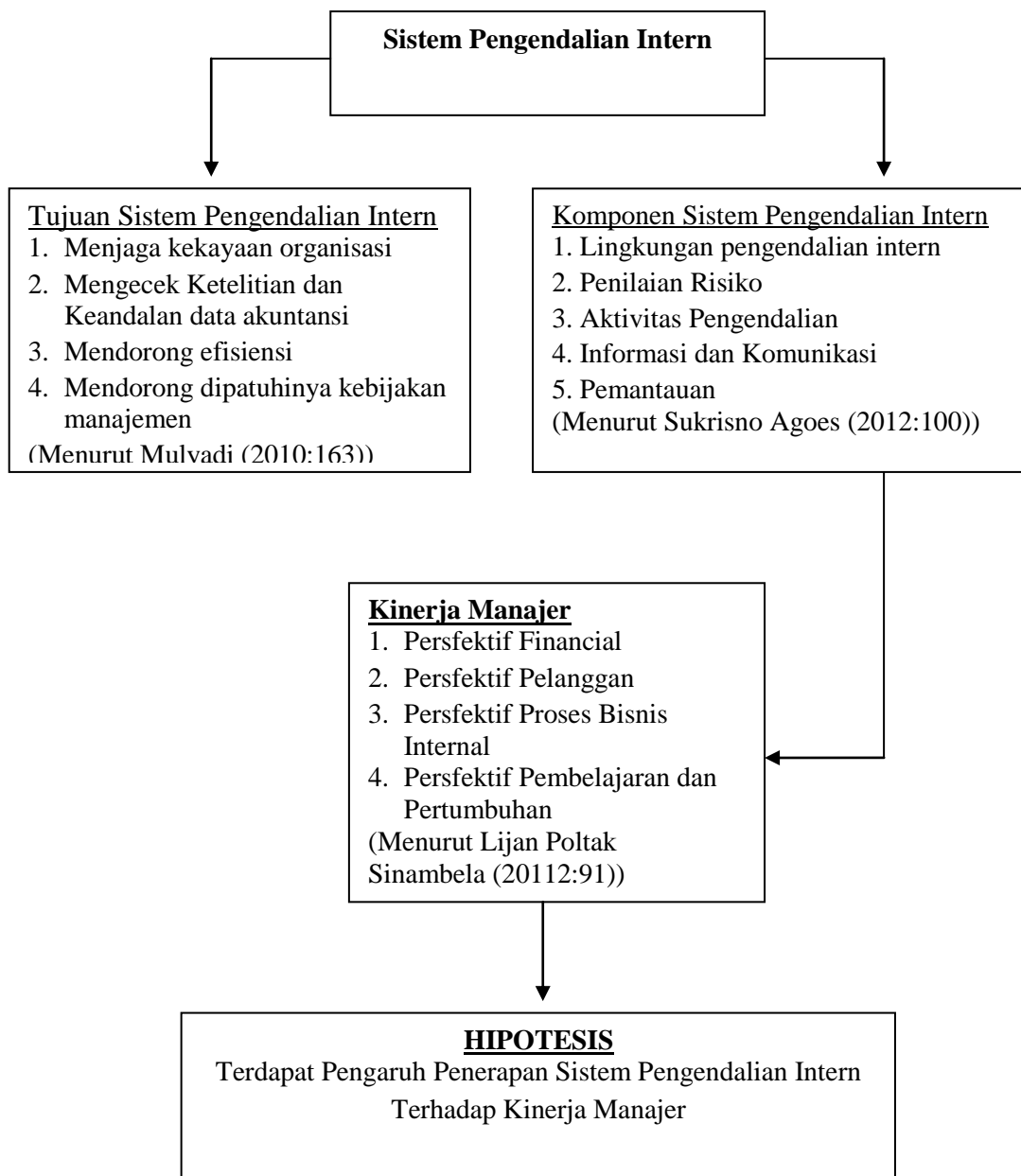
2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Rina Tresnawati 2012	Pengaruh Efektifitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung	Tempat penelitian	Pengendalian Intern
2	Nova Andriyanto 2013	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Manajerial	Tempat Penelitian dan tanpa <i>Good Corporate Governance</i>	Pengendalian Intern dan Kinerja Manajerial

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengaruh penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajer, maka secara sederhana digambarkan dalam bagan kerangka pemikiran sebagai berikut ini:



Gambar 2.3 Bagan Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2013:134) mendefinisikan hipotesis sebagai berikut: “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.

Berdasarkan uraian serta kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengemukakan sebuah hipotesis yaitu terdapat pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajer.