

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Sistem dan Prosedur

##### 2.1.1 Pengertian Sistem dan Prosedur

Sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem diciptakan untuk menangani sesuatu yang berulang kali atau yang secara rutin terjadi. Dari definisi ini dapat dirinci lebih lanjut pengertian umum mengenai sistem sebagai berikut .:

Mulyadi, (2001: 2-3) memberikan uraian umum mengenai sistem sebagai berikut:

1. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur.

Unsur suatu sistem terdiri dari subsistem yang lebih kecil, yang terdiri pula dari kelompok unsur yang membentuk subsistem tersebut.

2. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan.

Unsur-unsur sistem berhubungan erat satu dengan lainnya dan sifat serta kerja sama antarunsur sistem tersebut mempunyai bentuk tertentu,

3. Unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan sistem.  
Setiap sistem mempunyai tujuan tertentu.
4. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Sistem juga merupakan unsur-unsur kecil yang kemudian akan membentuk unsur-unsur yang lebih besar dan akan bekerjasama dalam mencapai tujuan dari sistem itu sendiri.

Prosedur merupakan suatu urutan kegiatan, dimana biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam atas transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang-ulang.

Dari definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa suatu sistem terdiri dari jaringan prosedur; sedangkan prosedur merupakan urutan kegiatan klerikal. Kegiatan klerikal (*clerical operation*) terdiri dari kegiatan berikut ini yang dilakukan untuk mencatat informasi dalam formulir, buku jurnal, dan buku besar :

1. Menulis.
2. Menggandakan.
3. Menghitung.
4. Memberi kode.
5. Mendaftar.
6. Memilih (mensortasi).
7. Memindah.
8. Membandingkan.

Prosedur yang baik biasanya mencapai tujuannya dengan cara yang sederhana, membagi pekerjaan secara logis dan mudah dimengerti sehingga kemampuan terbaik pegawai dapat dimanfaatkan.

Dalam membahas sistem akuntansi, perlu dibedakan pengertian sistem dan prosedur secara lebih khusus menurut para ahli.

Menurut Mulyadi (2001,5) Sistem dan Prosedur dapat diartikan sebagai berikut:

- “ Sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola tertentu dalam melaksanakan kegiatan pokok perusahaan ”.
- “ Prosedur adalah suatu urutan kegiatan dimana biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam atas transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang-ulang”.

Menurut Ardiyos (Kamus Besar Akuntansi , 904) :

- “ Sistem adalah seperangkat komponen – komponen atau unsur – unsur yang dijalin untuk memperoleh atau mencapai suatu ataupun berbagai tujuan”.
- “ Prosedur adalah suatu bagian sistem yang merupakan rangkaian tindakan yang menyangkut beberapa orang dalam suatu atau beberapa bagian yang ditetapkan untuk menjamin agar suatu kegiatan usaha atau bagian yang ditetapkan untuk menjamin agar

suatu kegiatan usaha atau transaksi dapat terjadi berulang kali dan dilaksanakan secara seragam.”

### **2.1.2 Sistem dan Prosedur Pembelian**

Dalam sistem dan prosedur pembelian terdapat beberapa fungsi yang terkait pada umumnya, yaitu :

1. Fungsi Gudang, bertanggung jawab untuk mengajukan permintaan pembelian sesuai dengan posisi persediaan yang ada di gudang dan untuk menyimpan barang yang telah oleh fungsi penerimaan.
2. Fungsi Pembelian, bertanggung jawab untuk memperoleh informasi mengenai harga barang, menentukan pemasok yang dipilih dalam pengadaan barang, dan mengeluarkan order pembelian kepada pemasok yang dipilih.
3. Fungsi Penerimaan, bertanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan terhadap jenis, mutu, dan kuantitas barang yang diterima dari pemasok guna menentukan dapat atau tidaknya barang tersebut diterima oleh perusahaan.
4. Fungsi Akuntansi, fungsi ini terkait dalam transaksi pembelian adalah fungsi catatan utang dan fungsi pencatatan persediaan. Dalam sistem dan prosedur pembelian , fungsi pencatat utang bertanggung jawab untuk mencatat transaksi pembelian ke dalam register bukti kas keluar dan untuk menyelenggarakan arsip dokumen sumber yang berfungsi sebagai

catatan utang atau menyelenggarakan kartu utang sebagai buku pembantu utang. Sedangkan fungsi pencatatan persediaan bertanggung jawab untuk mencatat harga pokok persediaan barang yang dibeli ke dalam kartu persediaan.

### 2.1.3 Jaringan Sistem dan Prosedur Pembelian

Sistem dan prosedur pembelian digunakan untuk melaksanakan pengadaan barang kebutuhan perusahaan. Secara garis besar pelaksanaan pengadaan barang kebutuhan perusahaan tersebut berhubungan erat dengan jaringan prosedur yang membentuk sistem dan prosedur pembelian adalah sebagai berikut :

1. Prosedur permintaan pembelian.

Dalam prosedur ini fungsi gudang mengajukan permintaan pembelian dalam formulir surat permintaan pembelian kepada fungsi pembelian.

2. Prosedur permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok.

Dalam prosedur ini, fungsi pembelian mengirimkan surat permintaan penawaran harga kepada para pemasok untuk memperoleh informasi mengenai harga barang dan berbagai syarat pembelian yang lain, untuk memungkinkan pemilihan pemasok yang akan ditunjuk sebagai pemasok barang yang diperlukan oleh perusahaan.

3. Prosedur order pembelian.

Dalam prosedur ini fungsi pembelian mengirim surat order pembelian kepada pemasok yang dipilih dan memberitahukan kepada unit-unit organisasi lain dalam perusahaan mengenai order pembelian yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan.

4. Prosedur penerimaan barang.

Dalam prosedur ini fungsi penerimaan melakukan pemeriksaan mengenai jenis, kuantitas, dan mutu barang yang diterima dari pemasok, dan kemudian membuat laporan penerimaan barang untuk menyatakan penerimaan barang dari pemasok tersebut.

5. Prosedur pencatatan utang.

Dalam prosedur ini fungsi akuntansi memeriksa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembelian dan menyelenggarakan pencatatan utang atau mengarsipkan dokumen sumber sebagai catatan utang.

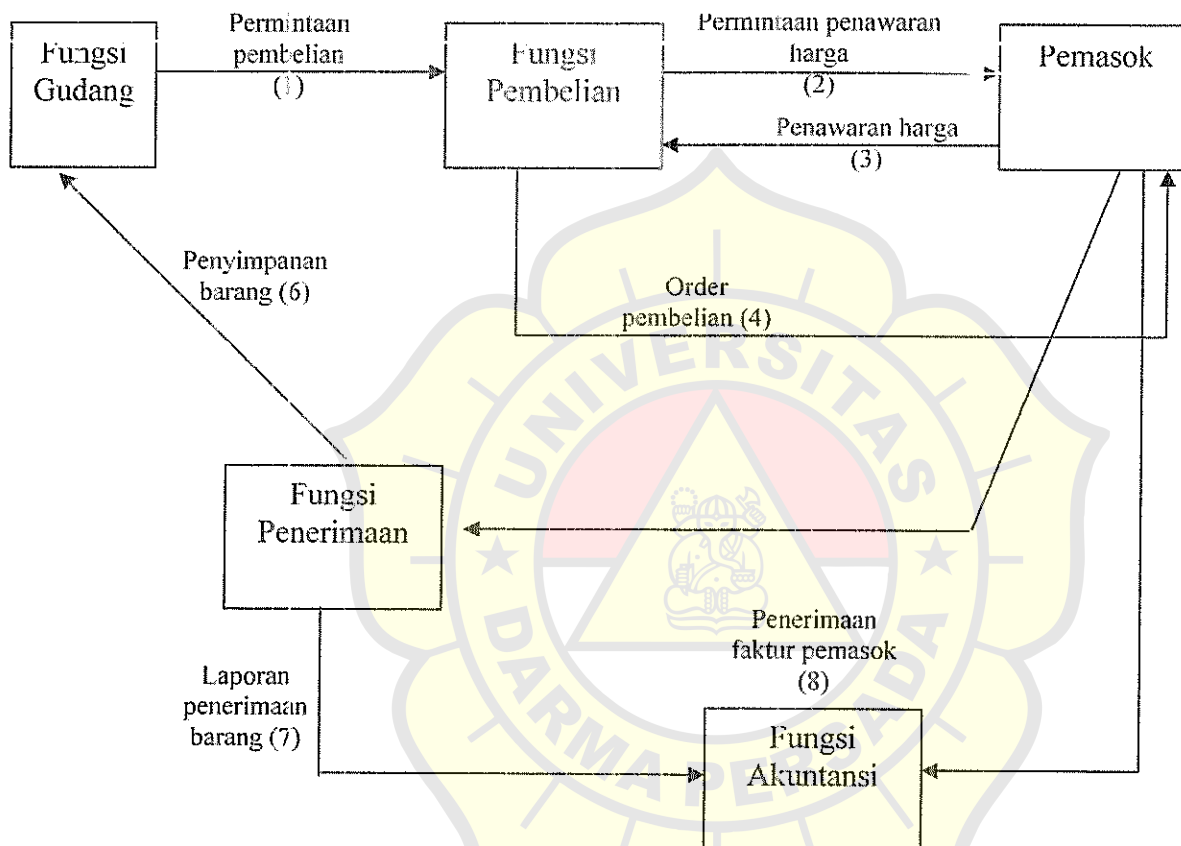
6. Prosedur distribusi pembelian.

Prosedur ini meliputi distribusi rekening yang debit dari transaksi pembelian untuk kepentingan pembuatan laporan manajemen.

Prosedur pembelian mengatur cara-cara dalam melakukan semua pembelian baik barang maupun jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi. Prosedur ini dimulai dari adanya kebutuhan atas suatu barang atau jasa jangan sampai barang atau jasa yang dibeli tersebut diterima.

Prosedur pembelian dilaksanakan melalui beberapa bagian atau departemen didalam perusahaan.

#### Jaringan Sistem dan Prosedur Pembelian



Sumber : Sistem Akuntansi Edisi 3

#### 2.1.4 Unsur-unsur Sistem pengendalian Intern atas Prosedur Pembelian

Unsur pengendalian intern yang seharusnya ada dalam prosedur pembelian dirancang untuk mencapai tujuan pokok pengendalian intern akuntansi berikut ini menjaga kekayaan (persediaan) dan kewajaran

perusahaan (utang dagang atau bukti kas keluar yang akan dibayar), menjamin ketelitian dan keandalan data akuntansi (utang dan persediaan).

Untuk merancang unsur-unsur pengendalian intern akuntansi yang diterapkan dalam sistem dan prosedur pembelian, unsur pokok sistem pengendalian intern yang terdiri dari :

1. Organisasi.
2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan.
3. Praktik yang sehat.

#### **2.1.5 Prinsip-prinsip Pengendalian Intern atas Prosedur Pembelian**

Dalam melaksanakan prosedur pembelian, diperlukan juga adanya prinsip-prinsip yang mendasarinya, seperti :

1. Diadakan pemisahan fungsi yang jelas untuk pihak – pihak yang :
  - a. Meminta pembelian.
  - b. Melakukan pembelian.
  - c. Menerima barang.
  - d. Menyimpan barang.
  - e. Mencatat terjadinya pembelian dan timbulnya utang.
  - f. Mengeluarkan uang untuk membayar pembelian (utang).
2. Setiap pembelian harus didasarkan pada permintaan pembelian dan dengan harga yang bersaing serta kuantitas yang optimal.

3. Bagian penjualan pembelian harus mengikuti pengiriman barang – barang dari penjual untuk memastikan ketepatan waktunya.
4. Barang–barang hanya akan diterima apabila sesuai dengan spesifikasi dalam order pembelian.
5. Faktur pembelian diperiksa kebenarannya sebelum disetujui untuk dibayar.
6. Distribusi dari barang–barang atau jasa yang dibeli harus dilakukan dengan benar sehingga laporan–laporan untuk pimpinan dapat dipercaya datanya.

## **2.2. Pengendalian Intern**

### **2.2.1 Pengertian Struktur Pengendalian Intern**

Menurut *Comitte of Sponsoring Organization* (COSO), pengendalian intern adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, dan personalia lainnya, yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan–tujuan berikut ini:

1. Dapat dipercayainya laporan keuangan.
2. Kesesuaian dengan undang–undang yang ditetapkan beserta aturannya.
3. Efektivitas dan efisiensi operasi (kegiatan).

Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa :

- a. Pengendalian intern merupakan suatu proses. Artinya menjadi alat dalam mencapai tujuan yang terdiri dari rangkaian tindakan dan menyatu dalam infrastruktur lembaga / perusahaan.
- b. Pengendalian intern dipengaruhi oleh orang. Hal ini tak hanya menyakut pedoman kebijakan dan formulir, tetapi juga orang-orang pada setiap level organisasi, termasuk dewan direksi, manajemen dan lainnya.
- c. Pengendalian intern dapat diharapkan akan memberikan jaminan yang beralasan (*rationale*), bukan jaminan mutlak (*absolute*), karena ada batasan-batasan yang melekat pada sistem pengendalian intern dan perlunya *cost* serta adanya *benefit* dari pengendalian.
- d. Pengendalian intern menjadikan penggerak pencapaian tujuan dalam (*overlapping*) laporan keuangan, kesesuaian, dan operasi.

Struktur pengendalian intern mencakup lima kategori dasar kebijakan dan prosedur yang dirancang dan digunakan oleh manajemen pada umumnya untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian dapat dipenuhi. Kelima kategori itu disebut sebagai komponen struktur pengendalian intern terdiri atas :

1. Lingkungan pengendalian; terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris, dan pemilik suatu satuan usaha terhadap pengendalian.

Elemen – elemen yang penting dari lingkungan kontrol adalah :

- a. Integrasi dan nilai etika manajemen
  - b. Struktur organisasi.
  - c. Partisipasi dewan direktur organisasi dan komite audit, jika ada.
  - d. Filosofi manajemen dan gaya operasi.
  - e. Prosedur pendelegasian tanggung jawab dan otoritas.
  - f. Metode manajemen dalam menilai kinerja.
  - g. Pengaruh eksternal, seperti penilaian dari agen penentu undang – undang.
  - h. Kebijakan dan praktik organisasi dalam manajemen sumber daya manusianya.
2. Penetapan risiko manajemen, merupakan identifikasi dan analisis oleh manajemen atas risiko–risiko yang relevan terhadap penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Risiko dapat muncul atau berubah berdasarkan situasi seperti dibawah ini :
- a. Perubahan dalam lingkungan operasi yang menimbulkan tekanan baru atau perubahan pada perusahaan.
  - b. Personel baru yang memegang pemahaman pengendalian intern yang berbeda atau bahkan tidak memadai.
  - c. Sistem informasi yang direkayasa kembali atau baru, yang mempengaruhi pemrosesan transaksi.
  - d. Pertumbuhan yang signifikan dan cepat menyaring pengendalian intern yang ada.

- f. Perkenalan akan lini atau kegiatan produk baru dengan pengalaman organisasi yang sedikit.
  - g. Restrukturisasi organisasi yang menghasilkan pengurangan atau pengalokasian kembali personel-personel dari operasi bisnis dan pemrosesan transaksi yang diproses.
  - h. Memasuki pasar asing yang dapat mempengaruhi operasi (berkaitan dengan transaksi mata uang asing).
  - i. Penerapan prinsip akuntansi yang baru mempengaruhi persiapan laporan keuangan.
3. Sistem informasi dan komunikasi akuntansi; terdiri atas catatan-catatan dan metode yang digunakan untuk memulai, mengidentifikasi, menganalisis, dan mencatat transaksi organisasi serta untuk memperhitungkan aktiva dan kewajiban yang terkait.
4. Aktifitas pengendalian/prosedur pengendalian; merupakan kebijakan dan prosedur yang dibuat manajemen dalam memenuhi tujuannya. Kebijakan dan prosedur itu sendiri lazimnya dibagi menjadi lima kategori, yaitu :
- a. Pernisahan tugas yang cukup,
  - b. Otorisasi yang pantas atas transaksi dan aktivitas,
  - c. Dokumen dan catatan yang memadai,
  - d. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan, dan
  - e. Pengecekan independen atas pelaksanaan.

5. Pemantauan; berkaitan dengan penilaian efektifitas rancangan dan operasi struktur pengendalian intern secara periodik dan terus menerus oleh manajemen untuk melihat apakah telah dilaksanakan dengan semestinya dan telah diperbaiki sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

### 2.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Tujuan dibentuknya sistem pengendalian intern adalah untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Berhasil atau tidaknya pengendalian intern juga bergantung pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atas pengendalian intern itu sendiri. Tujuan pengendalian intern adalah sebagai berikut :

1. Mengamankan kekayaan perusahaan,
2. Mengecek ketelitian agar dapat dipercaya data akuntansinya,
3. Meningkatkan efisiensi usaha perusahaan,
4. Mendorong kepatuhan terhadap ketentuan yang telah ditetapkan.

Menurut Alvin A. Arens and James K. Loebecke (2000:8) ada 7 macam tujuan pengendalian intern secara rinci harus dipenuhi untuk mencegah setiap kesalahan di dalam jurnal dan catatan. Sistem pengendalian intern harus cukup menjamin bahwa :

1. Setiap transaksi yang dicatat adalah absah (keabsahan)

Struktur pengendalian intern tidak boleh memasukkan transaksi fiktif atau transaksi yang tidak ada dalam jurnal atau catatan akuntansi lainnya.

2. Transaksi diotorisasi dengan pantas (otorisasi)

Kalau terdapat transaksi yang tidak diotorisasi, dapat menyebabkan transaksi yang curang dan akan berdampak pula pada pemborosan dan perusakan aktiva perusahaan.

3. Transaksi yang terjadi telah dicatat (kelengkapan)

Prosedur klien harus mencegah penghitungan transaksi dalam catatan.

4. Transaksi dinilai dengan pantas (penilaian)

Struktur pengendalian intern yang memadai mencakup prosedur untuk menghindari kekeliruan dalam perhitungan dan pencatatan jumlah transaksi di berbagai tahap proses pencatatan.

5. Transaksi diklarifikasikan dengan pantas (klasifikasi)

Klasifikasi perkiraan yang pantas sesuai dengan perkiraan klien dibuat dalam jurnal kalau laporan keuangan ingin dinyatakan wajar. Klasifikasi juga mencakup kategori seperti divisi dan produk.

6. Transaksi dicatat pada waktu yang sesuai (tepat waktu)

Pencatatan transaksi baik sebelum maupun sesudah waktu terjadinya memperbesar kemungkinan transaksi dicatat atau dicatat pada jumlah yang tidak pantas.

7. Transaksi dimasukkan keberkas induk dengan pantas dan diikhtisarkan dengan benar (posting dan pengikhtisarkan). Proses akuntansi mencakup transaksi yang diikhtisarkan dengan benar.

### 2.2.3 Karakteristik Pengendalian Intern

Karakteristik penendalian intern yang baik tergantung pada tingkat efisiensi dan efektifitas pengendalian intern yang ada didalam perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan kecil ataupun yang sedang berkembang pada umumnya memiliki karakteristik pengendalian intern sebagai berikut :

1. Terdapat susunan organisai yang menggambarkan pemisahan fungsi secara tegas.
2. Terdapat sistem otorisasi berserta pendelegasian wewenangn dan tanggung jawab secara jelas dan tepat untuk memungkinkan pengendalian akuntansi yang memadai terhadap aktiva, utang, pendapatan, dan biaya.
3. Berlakunya praktek-praktek sehat yang diikuti dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dari setiap bagian organisasi.
4. Menampakkan pegawai yang cakap sesuai dengan tanggung jawab / bidangnya masing-masing.

### 2.2.4 Jenis Pengujian Pengendalian Intern

Untuk meyakinkan bahwa sistem pengendalian intern yang ada benar-benar telah berfungsi dengan baik, maka pemeriksaan dapat menguji sistem pengendalian intern perusahaan tersebut. Pengujian itu dapat dilaksanakan dengan cara :

1. *Test of Transaction* (pengujian transaksi)

Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk menentukan apakah sistem akuntansi klien telah berfungsi sebagai mana mestinya. Dalam pengujian transaksi ini, pemeriksa menelusuri transaksi tertentu melalui saat dimulainya transaksi tersebut terjadi sampai transaksi tersebut berakhir. Cara yang ditempuh dalam melakukan pengujian transaksi meliputi :

a) *Compliance Test* (pengujian ketaatan)

Pengujian ketaatan dapat diartikan sebagai pengendalian yang dapat diandalkan untuk mengurangi pengujian pemeriksaan substantif harus diuji dahulu untuk meyakinkan bahwa pengendalian ini benar-benar ada dan efektif.

b) *Substantive Test* (tes pengujian substantif)

Pengujian substantif adalah prosedur yang dirancang untuk menguji kekeliruan atau ketidakberesan dalam bentuk uang yang langsung mempengaruhi kebenaran saldo laporan keuangan.

c) *Walk Through Test*

Tes ini merupakan suatu pengujian yang dilakukan sambil mengerjakan prosedur lain. Dalam melakukan jenis pengujian ini pemeriksa akan mengikuti suatu pengendalian dari suatu dokumen (formulir) yang disebutkan dalam buku pedoman mulai dari awal pembuatannya hingga dokumen tersebut diarsipkan. Melalui

pendekatan ini dapat ditemukan kelemahan yang ada dalam sistem pengendalian tersebut.

#### **2.2.5 Prinsip – prinsip Pengendalian Intern atas Prosedur Pembelian.**

Dalam melaksanakan prosedur pembelian, diperlukan juga adanya prinsip-prinsip yang mendasarinya, seperti :

1. Diadakan pemisahan fungsi yang jelas untuk pihak-pihak yang :
  - a. Meminta pembelian.
  - b. Melakukan pembelian.
  - c. Menerima barang.
  - d. Menyimpan barang.
  - e. Mencatat terjadinya pembelian dan timbulnya utang.
  - f. Mengeluarkan uang untuk membayar pembelian (utang).
2. Setiap pembelian harus didasarkan pada permintaan pembelian dan dengan harga yang bersaing serta kuantitas yang optimal.
3. Bagian pembelian harus mengikuti pengiriman barang-barang dari penjual untuk memastikan ketepatan waktunya.
4. Barang-barang hanya akan diterima apabila sesuai dengan spesifikasi dalam order pembelian.
5. Faktur pembelian diperiksa kebenarannya sebelum disetujui untuk dibayar.

6. Distribusi debit dari barang-barang atau jasa yang dibeli harus dilakukan dengan benar sehingga laporan-laporan untuk pimpinan dapat dipercaya datanya.

## 2.3. Penilaian Efektifitas Kinerja Manajemen

### 2.3.1 Pengertian Efektifitas

Menurut Larry F. Konrath (1999)

*“Effectiveness atau efektif adalah doing the right things”.*

Dengan kata lain efektifitas merupakan suatu upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui cara-cara yang baik dan benar. Sehingga pelaksanaan operasi oleh suatu badan usaha baik *profit oriented* maupun organisasi *nonprofit oriented* dapat tercapai sesuai dengan prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan tersebut, dan terjadi sinergi diantara unit-unit usaha dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Vincent (2001:175) efektivitas merupakan karakteristik lain dari proses yang mengukur derajat pencapaian output dari sistem produksi. Efektivitas diukur berdasarkan rasio output aktual terhadap output yang direncanakan.

Pengukuran efektivitas membutuhkan beberapa rencana atau standar yang telah ditetapkan sebelum proses mulai menghasilkan output sebagai contoh pengukuran efektivitas adalah, misal berdasarkan rencana pada bulan Desember 2005 pabrik ABC akan memproduksi 5000 unit output. Setelah

proses produksi berjalan pada bulan Desember 2006, diketahui bahwa output aktual adalah 4000 unit, sehingga efektivitas pabrik ABC pada bulan Desember 2006 adalah

$$\frac{\text{output aktual}}{\text{output rencana}} = \frac{4.000}{5.000}$$

$$= 0,8 = 80\%$$

Yang artinya tingkat efektivitas pada bulan Desember 2006 sebesar 80 % dari output yang direncanakan sebelum oleh perusahaan atau organisasi tertentu yang memiliki orientasi terhadap laba maupun organisasi nirlaba.

### 2.3.2. Pengertian Kinerja Manajemen.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak interen dan eksteren organisasi.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanis kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal. Tugas pokok setiap Direktorat Jenderal

dibagi habis maenjadi tugas pokok beberapa Direktorat, dan selanjutnya masing-masing dibagi habis oleh beberapa Sub Direktorat, kemudian beberapa Seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran tugas kerja yang dimaksud.

Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintahan adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat di lingkungan Direktorat tersebut. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan agregasi semua Seksi di lingkungan Sub Direktorat individu dilingkungan Seksi tersebut. Oleh sebab, itu kinerja suatu perusahaaa atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu..

Manajemen kenerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Manajemen kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering diminta memberikan evaluasi misalnya terhadap kualitas barang yang dijual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik. Sebagai bagian

dari fungsi manajemen, proses evaluasi kinerja mengikuti tahapan perencanaan, pembinaan, dan pelaksana evaluasi

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Dengan demikian tidak terjadi

Menurut Payaman J Simanjuntak (2005:1)

“Kinerja manajemen adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan, termasuk kinerja masing-masing individu, dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Menurut Ahmad S. Ruki (2002:6) sebuah program manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Ditinjau dari bunyi kalimat, manajemen kinerja ini berkenaan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.
2. Karena program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi-dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.
3. secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk produktivitas sumberdaya manusia.

### 2.3.3. Unsur-unsur Penilaian terhadap Efektifitas Kinerja Manajemen.

Kinerja manajemen seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Walaupun demikian Cascio, (1992) yang dikutip oleh Achmad S. Ruky (2002:35) menyarankan bahwa agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

1. *Relevance*: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu “outputnya, prosesnya atau inputnya”.
2. *Sensitivity*: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang “berprestasi” dan “tidak berprestasi”.
3. *Reliability*: Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability*: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi panilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicality*: semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, “mengerikan” dan berbelit-belit.

#### 2.3.4. Masalah Umum dalam Mengevaluasi Kinerja Manajemen.

Masalah dapat terjadi pada tahap mana saja dalam proses evaluasi.

Beberapa kesukaran yang perlu dihindari dalam penilaian kinerja adalah :

1. Kekurangan standar. Tanpa standar, tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif, hanya ada dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja.
2. Standar yang tidak relevan atau subyektif. Standar–standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi. Standar–standar yang masuk akal dan menantang itu palingn berpotensi untuk memotivasi.
3. Standar yang tidak realistis. Standar–standar tujuan dengan potensi memotivasi. Standar–standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi.
4. Ukuran yang jelek atas kinerja. Obyektifitas dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar atau pencapaian standar dapat diukur.
5. Kesalahan penilaian. Kesalahan penilaian termasuk bias atau prasangka penilaian, efek halo, kesalaahn konstan, kecenderung sentral, dan ketakutan akan konfrontasi
6. Umpan balik yang jelek terhadap karyawan. Standard an penilaian harus dikomunikasikan kepada karyawan agar evaluasi kinerja dapat efektif.
7. Komunikasi yang negatif. Proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersikap negatif.

8. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi. Kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personil dan pengembangan personil meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja. Penggunaan dan pertimbangan berbagai ragam ketika juga frekuensi evaluasi ikut menimbulkan masalah

