

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi, karena anggaran dapat berfungsi sebagai alat penetapan tujuan perusahaan, rencana dan kebijakan perusahaan yang dituangkan dalam bentuk anggaran.

Menurut Muhamad Nafarin (2000 : 9) menyatakan : *“Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu “*.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001 : 8) adalah *“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun ”*.

2. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Muhamad Nafarin (2000 : 12), ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain :

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.

- b. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga mempermudah pengawasan.
- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

3. Manfaat Anggaran

Menurut Muhamad Nafarin (2000 : 12-13), Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya, seperti : tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manager.

4. Fungsi Anggaran

Menurut Rudianto (2006 : 15), anggaran mempunyai beberapa fungsi, antara lain :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- c. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembandingan hasil operasi sesungguhnya.
- d. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

5. Mengapa Perusahaan Menyusun Anggaran ?

Anggaran disusun oleh manajemen untuk dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu (misalnya ke peringkat pangsa pasar kedua dalam industri, atau ke tingkat volume penjualan 10% di atas penjualan tahun anggaran yang lalu), dengan pengorbanan sumber daya tertentu. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek

perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (*at any cost*).

Proses penyusunan anggaran merupakan “*proses penyusunan rencana kerja jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana kerja didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba*” (Mulyadi 2001 : 398).

Seringkali proses penyusunan anggaran disebut pula sebagai proses penyusunan rencana laba jangka pendek (*short-run profit planning*). Untuk memungkinkan manajemen puncak melakukan pemilihan rencana kerja yang berdampak baik terhadap laba, manajemen menggunakan teknik analisis biaya volume dan laba (*cost-volume profit analysis*).

6. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001 : 490), anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

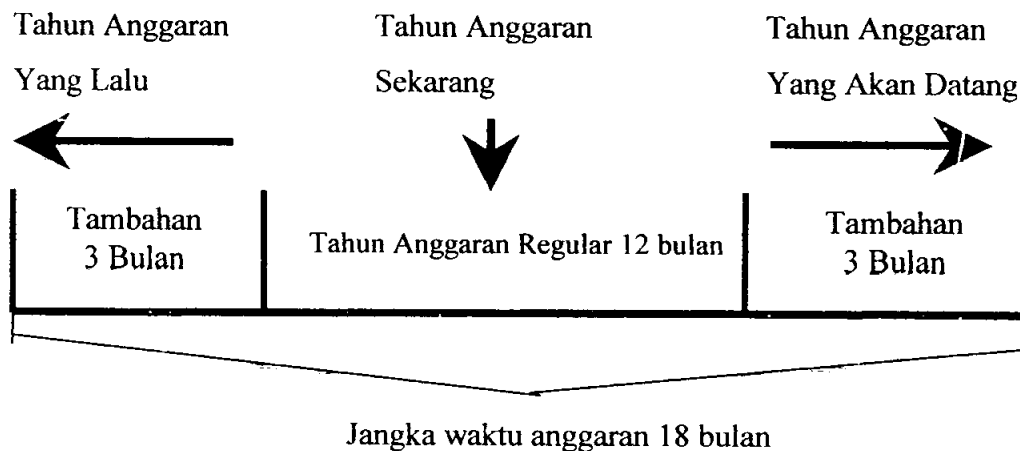
- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.

- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

7. Jangka waktu Anggaran

Meskipun satu tahun (12 bulan) biasanya merupakan jangka waktu yang dicakup oleh anggaran, anggaran jangka pendek kemungkinan mencakup jangka waktu tiga atau enam bulan, tergantung atas sifat bisnis perusahaan. Untuk penyusunan laba secara efisien, anggaran tahunan harus diperpanjang jangka waktunya menjadi anggaran delapan belas bulan, dengan menambah jangka waktu tiga bulan akhir periode anggaran yang lama, dan tambahan tiga bulan pertama setelah tahun anggaran. Penambahan tiga bulan dari tahun anggaran sebelumnya dan tiga bulan dari tahun anggaran yang akan datang terhadap jangka waktu anggaran sekarang diperlukan untuk memungkinkan adanya masa transisi anggaran dari tahun ke tahun dan untuk memungkinkan dilakukannya berbagai penyesuaian (*adjustment*) yang diperlukan dalam perpindahan dari tahun anggaran yang satu ke tahun anggaran yang lain. Dengan demikian jika digambarkan dalam garis waktu, jangka waktu anggaran delapan belas bulan seperti dicerminkan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1 Jangka Waktu Anggaran Delapan Belas Bulan



Sumber : Mulyadi (2001 : 491)

Jangka waktu anggaran harus memenuhi syarat berikut ini :

- 1) Jangka waktu anggaran harus dibagi ke dalam jangka waktu bulanan.
- 2) Jangka waktu anggaran harus cukup untuk menyelesaikan produksi berbagai macam produk.
- 3) Jangka waktu anggaran harus mencakup satu siklus musim untuk bisnis yang bersifat musiman.
- 4) Jangka waktu anggaran harus cukup panjang untuk memungkinkan pembelanjaan produksi di muka sebelum kebutuhan nyata.
- 5) Jangka waktu anggaran harus sesuai dengan periode akuntansi keuangan untuk memungkinkan perbandingan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan.

Sekali periode anggaran ditetapkan, dalam jangka panjang periode tersebut akan tetap dipertahankan, karena berdasarkan jangka waktu tersebut pengukuran kinerja manajer dilaksanakan.

8. Komitmen manajemen

Proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Persepsi yang jelas mengenai peran manajer dalam mencapai sasaran anggaran hanya dapat terwujud jika dua syarat berikut ini terwujud :

- a. Sasaran anggaran diterima dengan jelas oleh manajer yang bertanggungjawab untuk mencapainya.
- b. Manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran anggaran diberi alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

Dengan persepsi yang jelas tentang sasaran anggaran yang harus dicapai dan dengan alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran tersebut, manajer akan memiliki komitmen, suatu kesanggupan, untuk mencapai sasaran anggaran. Proses penyusunan anggaran yang mengakibatkan para manajer memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran menghasilkan anggaran yang berupa *self impose budget*. Anggaran semacam ini menimbulkan motivasi dalam diri setiap manajer untuk mencapai sasaran anggaran.

Proses penyusunan anggaran yang tidak baik akan menghasilkan anggaran yang memiliki karakteristik tidak lebih dari sekedar prakiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran.

9. Review dan persetujuan anggaran

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan serangkaian aktivitas tertentu di masa yang akan datang. Sekali anggaran ditetapkan, pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Dengan demikian, proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini :

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. *Review* oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

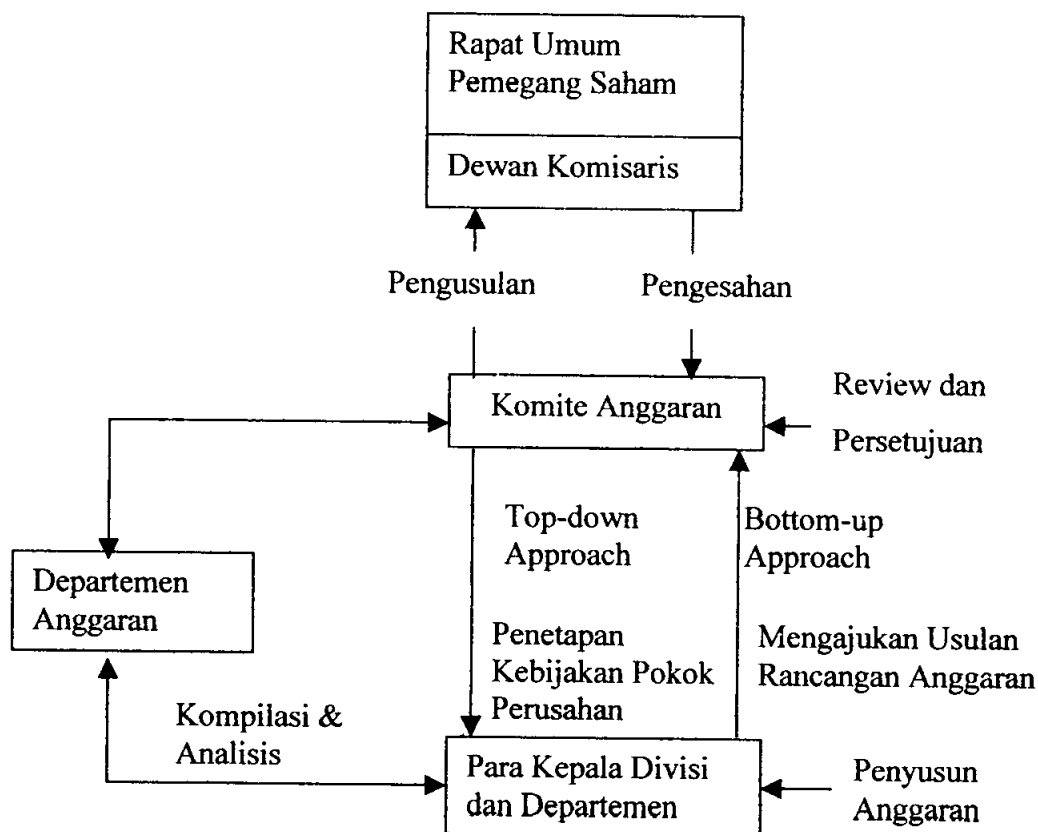
10. Perubahan Anggaran

Karena anggaran berisi komitmen manajer penyusun anggaran, maka anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer. Oleh karena itu, tidaklah mudah melakukan revisi anggaran, selama kondisi yang dipakai sebagai dasar penyusunannya tidak mengalami perubahan yang signifikan. Jika anggaran seringkali direvisi, anggaran tidak lagi dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer.

11. Organisasi Penyusunan Anggaran

Pada gambar 2.2 Organisasi Penyusunan Anggaran, terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran : komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban.

Gambar 2.2 Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran



Sumber : Mulyadi (2001 : 503)

Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi : komite anggaran dan departemen anggaran.

a. Komite Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit *ad hoc* yang mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk. Unit organisasi ini disebut dengan komite anggaran.

Komite anggaran terdiri dari :

- 1) Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite.
- 2) Direktur pemasaran, sebagai anggota.
- 3) Direktur produksi, sebagai anggota.
- 4) Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
- 5) Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

Tugas komite anggaran adalah :

- 1) Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
- 2) Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pertanggungjawaban.
- 3) Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
- 4) Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan yang mereka ajukan.
- 5) Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham (RUPS).

b. Departemen Anggaran

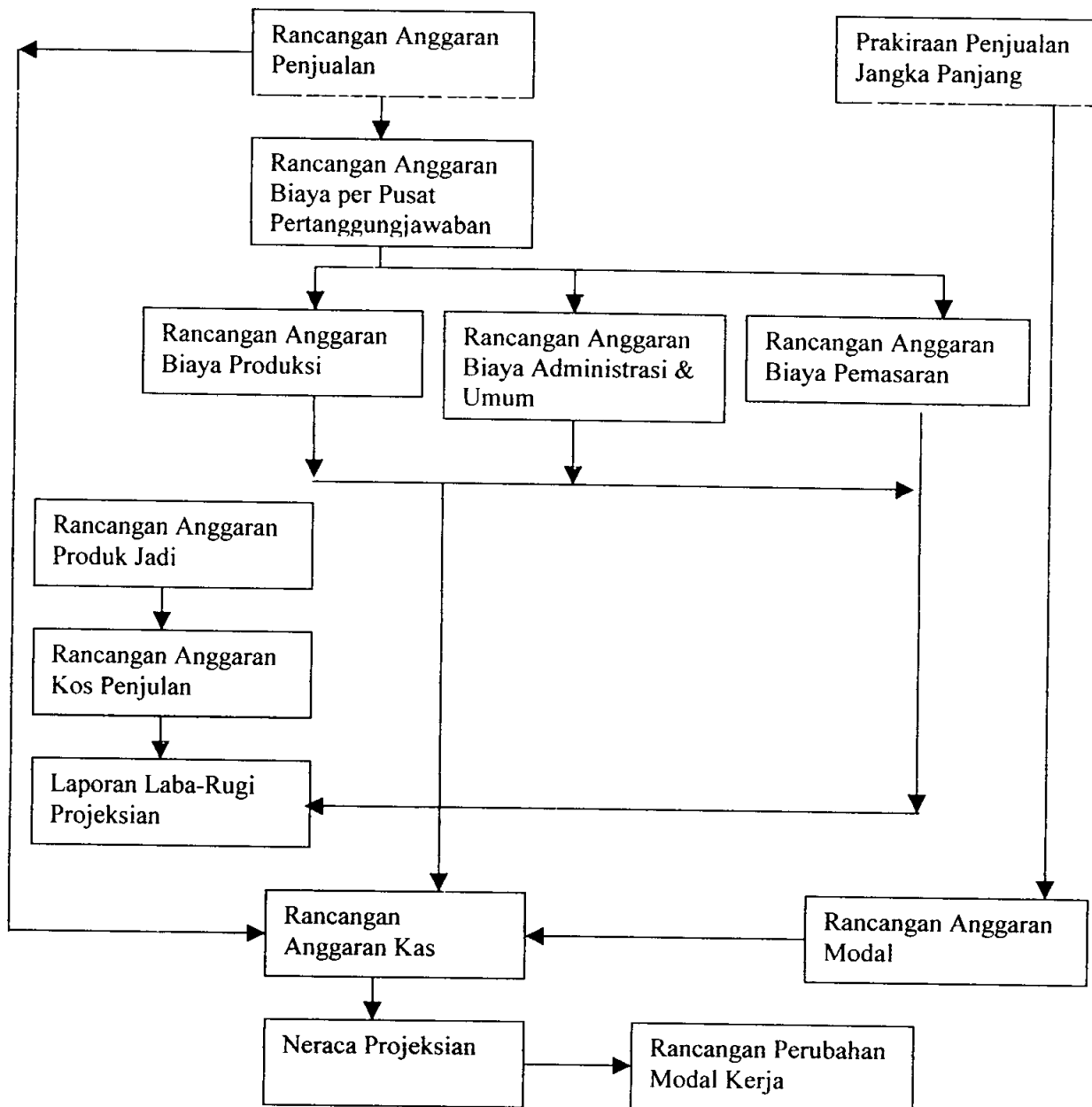
Penyusunan dan pengawasan anggaran memerlukan unit organisasi yang menangani administrasi anggaran. Fungsi ini dipegang oleh departemen anggaran dan rincian fungsinya adalah sebagai berikut :

- 1) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- 2) Mengkoordinir dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.
- 3) Membantu setiap manajer dalam menyusun rancangan dasar pusat pertanggungjawaban.
- 4) Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk.
- 5) Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.

12. Penyusunan Anggaran – Aspek Teknis

Untuk memberikan gambaran proses penyusunan anggaran dari aspek teknis, pada gambar 2.3 dilukiskan komponen anggaran induk dan hubungan informasi keuangan antar komponen anggaran yang membentuk anggaran induk.

Gambar 2.3 Anggaran Induk dan Hubungan Antar Komponennya



Sumber : Mulyadi (2001 : 505)

Anggaran induk menurut Mulyadi (2001 : 506) terdiri dari tiga komponen :

a) Anggaran Operasional

Bersangkutan dengan aktivitas untuk menghasilkan laba perusahaan.

Hasil akhir proses penyusunan anggaran operasi adalah laporan laba/rugi proyeksian.

b) Anggaran Modal

Bersangkutan dengan tambahan dan pengurangan aktiva tetap perusahaan. Anggaran modal disusun berdasarkan prakiraan penjualan jangka panjang.

c) Anggaran keuangan

Bersangkutan dengan aliran kas masuk dan kas keluar

Proses penyusunan anggaran induk perusahaan dilaksanakan melalui tahap-tahap berikut ini :

- a. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer departemen sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban.
- b. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan prakiraan penjualan jangka pendek.

- c. Penyusunan rancangan anggaran biaya per pusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran penjualan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga kelompok :
 - 1) Pusat pertanggungjawaban produksi yang terdiri dari departemen-departemen dibawah fungsi pemasaran (misalnya departemen produksi dan departemen pembantu produksi).
 - 2) Pusat pertanggungjawaban pemasaran yang terdiri dari departemen-departemen di bawah fungsi pemasaran (misalnya departemen penjualan, departemen promosi).
 - 3) Pusat pertanggungjawaban administrasi dan umum yang terdiri dari departemen-departemen dibawah fungsi keuangan, akuntansi, dan umum (seperti departemen keuangan, departemen akuntansi, departemen sumber daya manusia).
- d. Penyusunan rancangan anggaran persediaan produk jadi oleh departemen produksi.
- e. Penyusunan rancangan anggaran kos penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran biaya produksi, rancangan anggaran persediaan produk jadi, dan rancangan anggaran penjualan.
- f. Penyusunan rancangan laporan laba-rugi projeksian berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran kos penjualan, rancangan anggaran biaya pemasaran, rancangan anggaran biaya administrasi dan umum.

B. Sistem Pengendalian Intern

1. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Dalam rangka menunjang perkembangan dan pertumbuhan suatu perusahaan, pengawasan dan pengendalian terhadap aktiva yang dimiliki perusahaan sangatlah penting manfaatnya. Untuk meringankan tugas dan kewajiban pimpinan dalam mengawasi dan mengendalikan aktivitas serta harta kekayaan perusahaan, perlu diciptakan suatu cara pengawasan dan pengendalian yang efektif dan efisien, cara atau alat pengendalian itu dinamakan pengendalian intern atau internal control.

Sistem pengendalian Intern menurut Mulyadi (2001 : 163) yaitu :

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.

Pendapat lain mengenai sistem pengendalian intern, Ikatan

Akuntansi Indonesia (2004) menyatakan :

Sistem pengendalian intern meliputi organisasi semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta miliknya, memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong kepatuhan terhadap kebijaksanaan manajemen yang telah digariskan.

Kemudian dari definisi sistem pengendalian intern tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian, yakni :

a. Pengendalian Akuntansi (Accounting Control)

Pengendalian akuntansi merupakan bagian dari sistem pengendalian intern meliputi rencana organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang diorganisasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan memeriksa ketelitian dan keandalan data akuntansi.

b. Pengendalian Administrasi (Administration Control)

Meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi, dan dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Mulyadi (2000 : 166) mengemukakan ada empat tujuan sistem pengendalian intern dan pembagian sistem tersebut menurut tujuannya sebagai berikut :

a. Menjaga kekayaan dan catatan kekayaan organisasi.

Harta perusahaan adalah merupakan sarana untuk keberhasilan perusahaan. Untuk itu perlu dilindungi agar tidak dirusak atau hilang dari usaha penyalahgunaan dan usaha pencurian. Disini termasuk tagihan, dokumen-dokumen penting, seperti surat kontrak dan pembukuan, yaitu jurnal dan buku besar.

b. Memeriksa ketelitian dan kehandalan data akuntansi.

Manajemen harus memiliki informasi yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan kegiatannya sehubungan dengan pengambilan keputusan-keputusan penting.

- c. Mendorong efisiensi.

Pengendalian didalam perusahaan mencegah pekerjaan yang tidak perlu dan pemborosan dalam segala segi serta mencegah penggunaan sumber daya yang tidak efisien.

- d. Mendorong ditaatinya kebijakan-kebijakan manajemen.

Sistem pengendalian intern diharapkan dapat memberikan jaminan yang layak agar peraturan dan prosedur ditaati untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Prinsip-prinsip pokok Sistem Pengendalian Intern

Menurut Jusup (2000 : 4) mengemukakan tujuh buah prinsip-prinsip sistem pengendalian intern yang pokok meliputi sebagai berikut :

- a. Penetapan tanggungjawab secara tegas.
- b. Penyelenggaraan pencatatan yang memadai.
- c. Pengasuransian kekayaan dan karyawan perusahaan.
- d. Pemisahan pencatatan dan penyimpanan aktiva.
- e. Pemisahan tanggungjawab atas transaksi yang berkaitan.
- f. Pemakaian peralatan mekanis (bila memungkinkan).
- g. Pelaksanaan pemeriksaan secara independent.

Sistem pengendalian intern yang baik akan mencerminkan suatu keadaan yang ideal tetapi ada batasan tertentu yang tidak memungkinkan pelaksanaan sistem pengendalian intern berjalan dengan baik atau mencapai suatu keadaan ideal. Adapun batas-batas yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Persekongkolan (Collusion).

Merupakan kerjasama antara pegawai-pegawai yang terlibat dalam sistem pengendalian intern untuk melaksanakan kecurangan-kecurangan dan persekongkolan yang dapat menghancurkan sistem pengendalian intern bagaimanapun baiknya.

b. Biaya (Cost).

Merupakan salah satu faktor penentu dalam rangka pelaksanaan sistem pengendalian intern, baik untuk membiayai kegiatan operasional pelaksanaan sistem pengendalian intern maupun untuk upaya pelaksanaan, tanpa adanya dukungan dana maka pelaksanaan sistem pengendalian intern akan terlambat.

c. Kelemahan manusia.

Banyak kegagalan yang terjadi pada sistem pengendalian intern meskipun secara teoritis sudah baik, karena kelemahan unsur manusia maka pelaksanaannya tidak dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

4. Unsur-unsur sistem pengendalian intern

Mengenai unsur-unsur pengendalian intern yang memadai dalam arti berfungsi sebagai alat pengendalian bagi manajemen, maka unsur-unsur umum yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001 : 164) adalah sebagai berikut :

a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas.

b. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan suatu perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya.

c. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dari fungsi organisasi.

Cara-cara yang ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah sebagai berikut :

- 1) Penggunaan formulir yang bernomor urut cetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.
- 2) Pemeriksaan mendadak (*Surprised Audit*).
- 3) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi tanpa ada campur tangan dari unit organisasi lain.
- 4) Perputaran jabatan (*Job Rotation*).
- 5) Keharusan mengambil cuti bagi karyawan yang berhak.
- 6) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Karyawan yang jujur, ulet dan ahli dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Pada dasarnya karyawan mempunyai kelemahan yang bersifat manusiawi seperti bosan, tidak puas, memiliki masalah pribadi yang mengganggu pelaksanaan tugas, atau tujuan perusahaan.

C. Kinerja Manajer

1. Pengertian Kinerja

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (2001 : 873) memberikan arti untuk Kinerja yaitu : *"The act or process of carry out something; something accomplished or carried out; the fulfillment of a claim, promise, or request; implementation; the ability to perform; capacity to achieve a desired result"*.

Sudah tentu yang mampu menghasilkan keluaran barang atau jasa, hanyalah individu atau organisasi. Karena hanya dua entitas itu yang mapu menghasilkan keluaran, didalam manajemen dikenal kinerja individu, kinerja unit atau kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa efektif produk dan pelayanan organisasi diteruskan kepada pelanggan, sedangkan kinerja individu nyaris selalu dikaitkan dengan tingkat produktivitas yang mampu ia hasilkan didalam ukuran tertentu.

Peran seseorang diciptakan oleh ekspektasi semua orang yang ada disekitarnya dan mereke yang bekerja dan berinteraksi bersamanya. Peran adalah hasil dari apa yang diharapkan orang lain untuk dilakukan dan mencakup pemahaman bersama tentang tujuan kinerja, target, area hasil utama, satandar dan ukuran kinerja.

2. Kinerja Manajerial

Elemen-elemen yang membentuk kinerja tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi manajer yang tugas utamanya adalah melakukan

pengelolaan terhadap sumberdaya yang ada didalam perusahaan, termasuk karyawan. Dikarenakan tugas utamanya itu, kinerja manajerial menjadi sebuah kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang diterapkan didalam praktik (Colin A. Carnall, 2000 : 34). Manajer yang efektif menyeleksi tujuan-tujuan organisasi yang *appropriate* dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan kepadanya. Sementara itu, rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) menentukan efisiensi seorang manajer. Manajer yang efisien mencapai tujuannya dengan masukan (sumberdaya manusia, fisik, dan finansial) minimal atau memaksimalkan level pencapaian tujuannya dengan sumberdaya yang ada.

Managerial work is characterized by brevity, variety and fragmentation. The manager is never able to concentrate on one aspect of his job alone or for any length of time. The trivial and the important are mixed so that mood and tone shift and change continually...

The manager seems to stress the active element of work-activities that are current, specific, well-defined and non-routine attract more of his attention ... (Carnall, 2000 : 35).

Manajemen kinerja yang efektif memerlukan kemampuan untuk melatih karyawan dengan sukses, baik berdasarkan pada review tahunan dan pada basis *ongoing* karena pada akhirnya kinerja karyawan individual akan menjadi indikator kinerja manajer atau bahkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk menjadi efektif, manajer memerlukan *self-knowledge* dan wawasan; pemahaman terhadap kerja manajerial; dan respons yang tepat waktu dan terkendali terhadap tekanan dan dilemma yang terjadi (Carnall : 36).

Kinerja yang tinggi menurut Edwin A. Locke (2003 : 253 – 267) dimulai dengan memberikan tuntutan atau tantangan kepada pegawai individual.

3. Penilaian Kinerja

Peranan kinerja dapat memainkan beberapa peran, diantaranya adalah : (Wether & Davis : 342)

- a. Peningkatan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Kelemahan proses staffing

Penilaian kinerja dapat mengambil bentuk satu atau kombinasi dari empat pendekatan yang berbeda (Gary : 445). Pendekatan pertama adalah penyelia *me-rating* kinerja bawahannya, pendekatan kedua adalah kelompok manajer tingkat atas *me-rating* kinerja seorang pegawai. Pendekatan ketiga adalah bawahan memeringkat kinerja penyeliannya dengan rasionalnya adalah bahwa di beberapa situasi bawahan mungkin paling mampu mengevaluasi kinerja, dan pendekatan keempat adalah sekelompok rekan kinerja memeringkat seorang rekannya.