

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Anggaran

Menurut PP No. 71 tahun 2010 tentang standar akuntansi pemerintahan, pengertian anggaran adalah pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klarifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.

Menurut Halim (2004:139) memberikan definisi anggaran sebagai berikut:

Rencana operasional yang menyatakan dalam satuan uang dari suatu organisasi dimana disatu pihak menggambarkan perkiraan biaya dan pihak lain menggambarkan perkiraan pendapatan guna menutupi pengeluaran tersebut, untuk suatu periode tertentu yang umumnya satu tahun.

Menurut Mardiasmo (2009) menyebutkan anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dimasa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Sedangkan menurut Gibson (2002) mempertegas pengertian anggaran sebagai berikut:

Anggaran sebagai suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber organisasi pada periode khusus dimasa yang akan datang.

Menurut Robert N. Anthony (2005) Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi jangka waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu ().

Perencanaan merupakan bagian yang tak dapat dipisahkan dari manajemen organisasi. Demikian juga, anggaran mempunyai posisi penting. Anggaran mengungkapkan apa yang dilakukan dimasa mendatang. Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diarpakan akan terjadi dalam satu atau beberapa priode mendatang.

Dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan peran anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya. Untuk itu pentingnya anggaran dalam suatu organisasi akan terlihat dari peran dan tujuan anggaran.

2. Karakteristik dan Macam-Macam Anggaran

Karakteristik anggaran menurut Anthony, 2005:73 sebagai berikut:

- a. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah moneter.
- b. Biasaya meliputi jangka waktu satu tahun.
- c. Merupakan komitmen manajer, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- d. Usulan-usulan ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- e. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan actual dibandingkan dengan anggaran-anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Manurut Ellen Cristina dan M. Fuad dkk, (2001,12-16) anggaran dikelompokkan berikut ini:

1. Menurut cara penyusunan anggaran :

- a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok “ semi variabel” , sehubungan dengan adanya peubahan produktivitas organisasi.
- b. Anggaran tetap (fixed budget) yaitu, anggaran yang disusun untuk priode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai revenue, cost, dan expense.

2. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka panjang waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

3. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional terdiri dari : anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha, anggaran laporan rugi usaha.
- b. Anggaran keuangan adalah untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari : anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.

Berdasarkan karakteristik anggaran yang disebutkan diatas, maka dapat diambil simpulan bahwa anggaran memiliki sifat khas tertentu dengan mengukur anggaran dalam satuan keuangan maupun non-keuangan, yang dibuat oleh manajemen sebagai bentuk komitmen dalam pencapaian tujuan organisasi yang umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

3. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2002:7) menjelaskan bahwa mekanisme penyusunan anggaran tidak terdapat perbedaan antara sektor swasta dan sektor publik. Siklus penyusunan anggaran meliputi :

- a. Tahap persiapan anggaran
Pada tahap ini, perlu dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Namun yang perlu diperhatikan yaitu sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, maka hendaknya terlebih dahulu melakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat.
- b. Tahap retifikasi anggaran
Pada tahap ini, merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki kemampuan manajerial namun juga harus mempunyai kemampuan politis, serta mampu dalam membangun kondisi yang memadai.
- c. Tahap pelaksanaan anggaran
Setelah anggaran disetujui oleh legislatif, maka manajer keuangan publik pada saat ini dan dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran berikutnya.
- d. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap persiapan, ratifikasi dan implementasi anggaran terkait dengan aspek operasional anggaran, sedangkan tahap pelaporan terkait aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung oleh sistem yang baik, maka tahap pelaporan dan evaluasi diharapkan tidak akan menemui banyak masalah.

4. Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun oleh jajaran manajemen perusahaan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang perusahaan. Menurut Nafarin (2000, 12) 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 manajer.

Anggaran memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Dengan adanya anggaran maka semua kegiatan perusahaan dapat terarah dengan baik sehingga dapat tercapai tujuan bersama. Selain itu dengan adanya anggaran maka para karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan perusahaan

5. Kelebihan dan Kelemahan Anggaran

Anggaran yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kelebihan dan juga keterbatasan-keterbatasan bagi perusahaan tersebut. Menurut Hansen dan Mowen (2006, 355) sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi, yaitu:

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
- c. Menyediakan standar untuk evaluasi kerja.
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Dengan adanya anggaran maka para pejabat tinggi di perusahaan dapat merencanakan dan memperbaiki keputusan serta dapat mengkoordinasi para karyawan untuk lebih

meningkatkan prestasi kerja mereka. Anggaran memang sangat bermanfaat bagi kelangsungan kegiatan perusahaan. Tetapi setiap kebijakan pasti memiliki beberapa kelemahan. Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain (Nafarin, 2000: 13):

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

6. Fungsi Anggaran

Sama halnya dengan fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, fungsi anggaran juga memiliki fungsi tersebut. Hal ini dikarenakan anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Fungsi anggaran, yaitu (Nafarin, 2000: 15-17):

- a. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.
- b. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Produksi, dan Bagian Keuangan.
- c. Fungsi pengawasan
Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:
 1. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
 2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Anggaran memiliki 3 fungsi yaitu: fungsi pengawasan, fungsi pelaksanaan,

dan fungsi perencanaan. Di setiap fungsi, anggaran dapat dikatakan sebagai pedoman atau acuan agar kinerja dari tiap-tiap bagian dapat berjalan dengan lancar.

7. Partisipasi Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2006:86) partisipasi anggaran diartikan sebagai berikut:

Sebagai salah satu tujuan dari sistem pengendalian manajemen akan mendorong manager agar lebih efektif dan efisien dalam menggapai cita-cita organisasi.

Menurut wiryono (2007) dalam soetrisno (2010) mengatakan partisipasi adalah :

Keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama.

Menurut Nugraheni (2009:11) terdapat manfaat partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran antara lain sebagai berikut :

- a. Mengurangi ketimpangan dalam organisasi
- b. Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memengaruhi dan memenuhi anggaran.
- c. Menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi job relevant.

Menurut Arfan Iksan Lubis (2010:240) manfaat partisipasi yang berhasil antara lain :

- a. Partisipasi menjadi terlibat secara emosi bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka
- b. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
- c. Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2006:337) anggaran partisipasi memiliki tiga potensi masalah yaitu sebagai berikut :

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran).
- c. Partisipasi semu.

Menurut Siegel dan Marconi (dalam Nugraheni,2009:12) berpendapat sebagai berikut

:

Bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki sehingga kejasama diantara para anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya partisipasi manajer, baik menejer tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah, dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan daya kreatifitas mereka dan juga akan meningkatkan kerjasama antara jajaran direksi perusahaan dengan karyawan sehingga tujuan bersama akan mudah dicapai.

8. Motivasi

Motivasi merupakan akibat dari suatu interaksi seseorang dengan situasi yang sedang dihadapinya. Motivasi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, oleh karena itu perusahaan harus memberikan motivasi kepada para karyawan agar kemampuan dan daya kreativitas mereka bisa berkembang dengan baik sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal. Tetapi prestasi seseorang tidak akan bisa meningkat jika hanya diberi motivasi saja, selain motivasi seseorang harus memiliki kemampuan dalam bekerja.

Menurut Siagian (2004, 138) mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

Daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi berikut ini :

Sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dua dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk melakukan suatu usaha dengan berbagai keterampilan yang dimiliki agar mereka bisa menunaikan tanggung jawabnya sehingga seseorang dapat memenuhi kabutuhan hidupnya, dan proses membangun kesadaran diri dan tindakan dalam mencapai tujuan.

Manurut winardi (2004:1) menjelaskan tentang motivasi sebagai berikut :

Motivasi berasal dari bahasa latin, yani movere yang berarti ‘menggerakkan’ (to move). Selanjutnya dia mengungkapkan motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu.

Menurut Sopiah (2008:169) pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi yaitu:

- a. Usaha : karakteristik pertama motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya yang nyata maupun yang kasat mata.
- b. Kemauan keras : karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjukkan kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segalanya sesuatu akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
- c. Arah atau tujuan : karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki seseorang.

Dengan melihat ketiga karakteristik pokok motivasi diatas maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah 2008:170).

Menurut Keith dan Newstrom dalam Damayanti (2005:23-24) mendefinisikan pola motivasi sebagai sikap yang mempengaruhi cara-cara orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka, empat macam sangat penting yaitu sebagai berikut :

- a. Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*)
Adalah mendorong dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.
- b. Motivasi Afiliasi (*Affiliation Motivation*)

- Adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.
- c. **Motivasi Kompetensi (*Competence Motivation*)**
Adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan ketrampilan, mencegah masalah dan berusaha keras untuk inovatif.
 - d. **Motivasi Kekuasaan (*Power Motivation*)**
Adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Pengetahuan tentang pola motivasi akan membantu para manajer untuk memahami sikap kerja masing-masing karyawan sehingga mereka dapat mengelola perusahaan secara berkala sesuai dengan pola motivasi yang paling menonjol.

9. Kecerdasan Emosional

Emosi mempunyai peran penting dalam peningkatan proses konstruksi pikiran dalam berbagai bentuk pengalaman manusia. Salovey dan mayers mendefinisikan emosi sebagai respon terorganisasi termasuk sistem fisiologis, yang melewati berbagai batas sub sistem psikologis, misalnya kognisi, motivasi dan pengalaman.

Menurut Goleman (2006) dalam Paisal dan Susi Anggraeni (2010) menjelaskan tentang kecerdasan emosional atau emotional intelligence sebagai berikut :

Merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungan dengan orang lain.

Menurut Naning dkk, (2009) juga memberikan pengertian kecerdasan emosional sebagai berikut :

Kecerdasaan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional merupakan faktor sukses yang menentukan prestasi dalam organisasi, termasuk pembuatan keputusan, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Goleman (2000) dalam Fabiola (2005) menjelaskan kecerdasan emosional sebagai berikut :

orang yang pertama kali mengungkapkan adanya kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang gardner. Kecerdasaan lain itu disebut dengan emotional intelligence atau kecerdasan emosi.

Kecerdasaan emosional juga diartikan suatu kemampuan khusus membaca perasaan terdalam orang yang melakukan kontak, dan menangani relasi secara efektif. Sementara pada saat yang sama dapat memotivasi diri sendiri dan memenuhi tantangan manajemen relasi. Kemampuan ini pada dasarnya dimiliki oleh ahli strategi, motivaor, pelatih, negodiator dan semua pengembang sumber daya manusia, mereka juga mendengar kata-kata yang tak terucap, pesan yang tak terdengar, melalui wajah dan bahasa tubuh sehingga dapat menyampaikan berita yang memiliki arti penting (meyer, 2007:58).

Kecerdasaan emosional adalah kemampuan untuk mendeteksi dan mengelola petunjuk dan informasi emosional, (Stephen P. Robins dan Timothy A. Judge, 2015 :70).

Dari beberapa pendapat diatas dapat didimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan emosi yang dimiliki seseorang yang dapat berkembang tanpa ada batas waktu untuk dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain dimana kecerdasan emosional ini memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.

10. Prestasi Kerja

Prestai kerja dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seseorang pegawai dari hasil kerjanya. Bagi pegawai, prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi, sebaliknya pegawai yang prestasinya rendah bisa diperbaiki dengan memindahkan jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pelatihan (Hendriko,2010).

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Putra (2008) dalam Giovano (2011) menjelaskan prestasi kerja adalah sebagai berikut :

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

Sedangkan menurut Hermansah (2010) menyatakan prestasi kerja sebagai berikut:

Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika memersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilai lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-Keputusan Penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadilainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan. (T. Hani Handoko, 1987:135-136 dalam jurnal SDM).

11. Hubungan Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja

Pendekatan partisipasi anggaran menyangkut kerjasama dan interaksi antara manajer puncak dengan karyawan. Apabila para manajer puncak dan karyawan dapat bekerjasama dengan baik dan bertanggungjawab maka anggaran yang dihasilkan dapat benar-benar digunakan secara maksimal sehingga program kerja yang telah dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan akan tercapai.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana para manajer dan karyawan terlibat yang kemudian hasil kerja akan dievaluasi sehingga akan dapat diketahui apakah prestasi karyawan sudah maksimal atau belum. Apabila anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai atau bahkan melebihi target anggaran yang telah ditetapkan maka hal itu adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi. Jadi bisa dikatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja (Wadhan, 2005 dalam Giovano 2011).

Motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan prestasi kerja seseorang. Seorang

manajer harus memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan baik maka seorang manajer harus melakukan pendekatan-pendekatan seperti sering komunikasi dengan bawahan sehingga manajer dapat mengetahui kesulitan-kesulitan apa yang dihadapi oleh bawahan atau karyawan, dari komunikasi yang intens tersebut maka manajer dapat memberikan solusi atau pemecahan masalah dan bawahan akan merasa bahwa manajer ikut peduli dengan mereka dan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi. Bawahan yang dimotivasi dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya. Jika karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja mereka, maka tujuan dari organisasi akan tercapai.

Seseorang harus memiliki kemampuan untuk bisa menilai keadaan diri sendiri dan menilai keadaan orang lain agar dapat bekerja dengan baik dan memperoleh prestasi kerja yang tinggi. Emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari dalam ataupun dari luar individu yang mendorong seseorang kedalam perubahan suasana hati. Dengan adanya emosi, seseorang dapat merespon tindakan orang lain. Orang yang mempunyai kemampuan intelektual yang tinggi belum tentu memiliki kecerdasan emosional yang baik pula. Banyak orang yang memiliki kemampuan intelektual yang tinggi tetapi kecerdasan emosional mereka rendah, hal ini menyebabkan orang susah berkonsentrasi dalam pekerjaan, bahkan sangat mungkin sekali masalah yang terjadi dalam keluarga dibawa pada pekerjaan. Emosi yang tidak dapat dikendalikan dengan baik akan membuat seseorang mudah untuk menyetujui sesuatu dan dalam waktu singkat juga berubah menolak. Hal ini akan menyebabkan buruknya kerjasama diantara karyawan sehingga tidak dapat mencapai prestasi kerja yang maksimal.

12. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2000) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan sampel manajer perusahaan manufaktur di wilayah jawa timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian wasito (2003) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kepribadian terhadap prestasi kerja dengan sampel middle management PT.mahayasa group banyuwangi. Penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepribadian secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penelitian Fitriyani (2005) menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dengan motivasi sebagai variabel pemoderating. Hasil menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja manajerial dengan sampel jenjang manajerial tingkat atas sampai tingkat bawah di PT. Telkom Kandatel Jember. Penelitian ini menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian oleh Giovano Abiathar (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Jember). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional dapat mempengaruhi prestasi kerja.

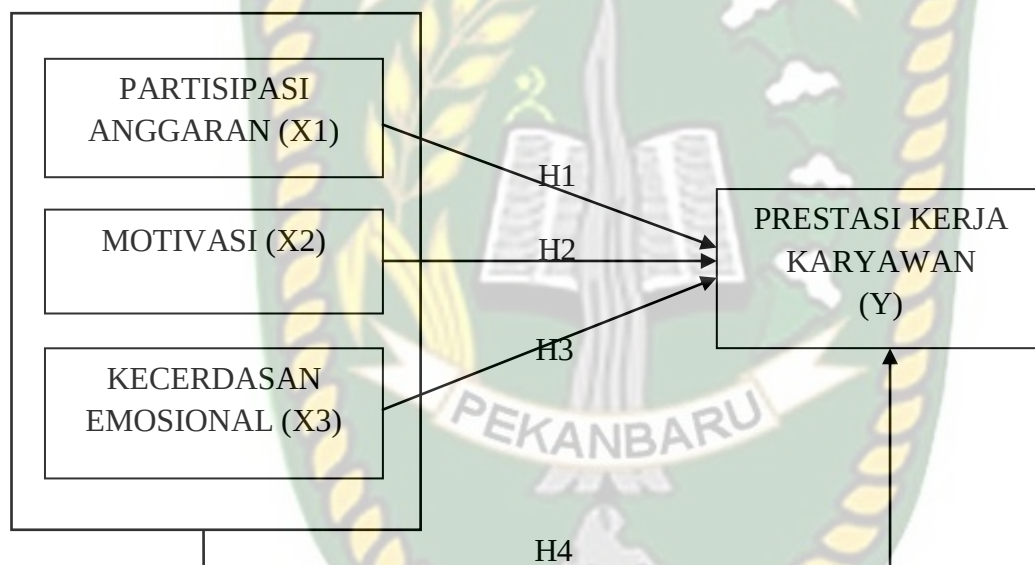
Penelitian oleh Siti Mejenah (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja pada Dinas Tanaman

Pangan Dan Hortikultura Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional dapat mempengaruhi prestasi kerja.

B. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat digambarkan dengan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar II.I
Model penelitian



C. HIPOTESIS PENELITIAN

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dinyatakan sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada SKPD Kabupaten Pelalawan

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada SKPD Kabupaten Pelalawan

H3 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada SKPD Kabupaten Pelalawan

H4 : Partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada SKPD Kabupaten Pelalawan.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau