

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Telaah pustaka

1. Pengertian Anggaran

Menurut PPNo. 71 tahun 2010 tentang standar Akuntansi pemerintah, pengertian anggaran adalah pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.

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

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

Menurut arfan ikhsan lubis (2010) menyebutkan anggaran secara umum sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang. Sementara itu penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

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

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

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

Menurut Bachtir Arif, Muchlis, dan Iskandar (2002) menyebutkan bahwa akunatnsi pemerintah mempunyai tiga tujuan yaitu:

1. Akuntabilitas
Fungsi akuntabilitas lebih luas dari pada sekedar ketaatan pada peraturan perundangan yang berlaku, tetapi juga mempertimbangkan penggunaan sumber daya secara bijaksana, efisien, efektif, dan ekonomis. Tujuan sebagai alat akuntabilitas ditekankan karena setiap pengelola atau manajemen dapat menyampaikan akuntabilitas keuangan dengan menyampaikan suatu laporan keuangan.
2. Manajerial

Akuntansi pemerintah menyediakan informasi untuk melakukan fungsi manajerial. Jika ditinjau dari fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*)

3. Pengawasan

Akuntansi pemerintah yang baik memungkinkan dilakukannya pemeriksaan atas pengurusan keuangan Negara oleh aparat pemeriksaan eksternal, yaitu BPK. Tujuan pemeriksaan UU No. 15 tahun 2004 tentang pengelolaan dan tanggung jawab keuangan Negara adalah

Untuk mengidentifikasi hal-hal yang baru menjadi perhatian lembaga perwakilan (DPR). Sedangkan bagi pemerintah, pemeriksaan kinerja dimaksudkan agar kegiatan yang dibiayai dengan keuangan Negara/daerah diselenggarakan secara ekonomis dan efisien, serta memenuhi sasrannya secara efektif.

Menurut Nafarin (2000:12) menyebutkan ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, yaitu:

- 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 dapat 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 nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Penyusunan anggaran merupakan usulan dari berbagai pihak yang terkait dalam menentukan perencanaan program kerja untuk jangka waktu yang telah ditetapkan, sehingga penyusunan anggaran nantinya dapat digunakan sebagai batas untuk menentukan jumlah dana yang akan digunakan dalam melaksanakan perencanaan yang telah ditetapkan dan dapat memperoleh hasil yang maksimal.

3. Karakteristik dan Macam-macam Anggaran

Anggaran biasanya disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu satu tahun.

Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony, 2005: 73):

- a. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter
- b. Biasanya meliputi jangka waktu satu tahun.
- c. Merupakan komitmen manajer; manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- d. Usulan anggaran 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 aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Anggaran merupakan istilah moneter yang biasanya dinyatakan dalam bentuk satuan uang dan biasanya disusun untuk jangka waktu 1 tahun yang telah disetujui oleh pejabat tinggi perusahaan yang nantinya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penyusunan anggaran merupakan salah satu hal terpenting dalam menentukan rencana jangka panjang perusahaan. Penyusunan anggaran dibuat berdasarkan kepentingan dari masing-masing bagian. Oleh karena itu anggaran perlu dikelompokkan berdasarkan fungsinya.

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

1. Menurut cara penyusunan anggaran:
 - a. Anggaran variable, yaitu anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas biaya, khususnya biaya-biaya yang termasuk kelompok "semi variabel", sehubungan dengan adanya perubahan produktivitas organisasi.

- b. Anggaran tetap (fixed budget) yaitu, anggaran yang disusun untuk periode 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 anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja melupakan 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:
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran biaya pabrik: anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran overhead pabrik
 - 3) Anggaran bebas usaha
 - 4) Anggaran laporan rugi laba
- b. Anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:
 - 1) Anggaran kas
 - 2) Anggaran piutang
 - 3) Anggaran persediaan
 - 4) Anggaran utang
 - 5) Anggaran neraca

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

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:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kerja.
4. 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

Menurut Arfin Ikhsan Lubis (2010 :228) menyebutkan beberapa fungsi anggaran, yaitu:

- a. Fungsi perencanaan
 Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas kedalam tujuan-tujuan aktivitas tertentu. Untuk menyusun rencana yang realistis dan menciptakan anggaran yang praktis, interaksi yang ekstensif diperlukan antara manajer lini dan manajer staf organisasi
- b. Fungsi pelaksanaan
 Pada fungsi pelaksanaan, rencana formal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi, agar rencana tersebut berhasil, rencana itu harus di komunikasikan secara efektif.
- c. Fungsi pengawasan
 Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksana pekerjaan dengan cara:
 - a. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)

- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila penyimpanan yang merugikan)

Disetiap fungsi, anggaran dapat dikatakan sebagai pedoman atau acuan agar kinerja dari tiap-tiap bagian dapat berjalan dengan lancar.

7. Partisipasi Anggaran

Menurut Anthony dan Giovandarajan (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 dalam Soetrisno (2010) mengatakan partisipasi sebagai berikut:

Keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagai tanggung jawab bersama.

Menurut Nugraheni (2009 :1) terdapat manfaat partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran antara lain sebagai berikut:

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

Menurut Arfan Ikhsan Lubis (2010:240). Manfaat partisipasi yang berhasil antara lain sebagai berikut:

- a. Partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan 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 partisipatif 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 kerjasama diantara para anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

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

8. Pengendalian intern

Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Mulyadi,2008:35)

Tujuan adanya pengendalian intern (Mulyadi,2008:30):

1. Menjaga kekayaan organisasi
2. Memeriksa ketelitian dan keandalan data akuntansi
3. Mendorong efisiensi
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Pentingnya pengendalian intern bagi manajemen dan auditor independen telah diakui dalam literature professional selama beberapa tahun. Suatu terbitan tahun1947 oleh AICPA yang berjudul *internal control* menyebutkan faktor-faktor berikut sebagai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap meluasnya pengakuan atas pentingnya pengendalian intern (Boynton et al, 2002:72):

1. Lingkup dan ukuran bisnis entitas telah menjadi sangat kompleks dan tersebar luas sehingga manajemen harus bergantung pada sejumlah laporan dan analisis untuk mengendalikan operasi secara efektif.
2. Pengujian dan penelaahan yang melekat dalam sistem pengendalian intern yang baik menyediakan perlindungan terhadap kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan terjadinya kekeliruan dan ketidakpastian
3. Tidak praktis bagi auditor untuk melakukan audit atas kebanyakan perusahaan dengan pembatasan biaya ekonomi tanpa menggantungkan sistem pengendalian intern

Dilihat dari tujuan tersebut, maka pengendalian intern dapat dibagi menjadi 2 macam yaitu, pengendalian umum (*general control*) dan pengendalian aplikasi (*application control*) (Mulyadi,2008:40).

1. Pengendalian umum

Unsur pengendalian umum ini meliputi; organisasi, prosedur dan standar untuk perubahan program, pengembangan sistem dan pengoperasian sistem serta pengoperasian fasilitas pengolahan data

2. Pengendalian aplikasi

Pengendalian aplikasi memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Menjamin bahwa semua transaksi yang telah diotorisasi telah diproses sekali saja secara lengkap
- b. Menjamin bahwa transaksi lengkap dan telah diteliti
- c. Menjamin bahwa pengolahan data transaksi benar dan sesuai
- d. Menjamin bahwa hasil pengolahan data dimanfaatkan untuk tujuan yang telah ditetapkan
- e. Menjamin bahwa aplikasi dapat terus menerus berfungsi

9. Pengendalian internal instansi pemerintah

Berkenan dengan komponen atau unsure pengendalian intern, SPIP (sistem pengendalian intern pemerintah) dalam UU No. 60 tahun 2008 terdiri atas unsur sebagai berikut:

- a. Lingkungan pengendalian
- b. Penilaian risiko
- c. Kegiatan pengendalian
- d. Informasi dan komunikasi
- e. Pemantauan pengendalian intern

a. Lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah manajemen dan pegawai/karyawan seharusnya mempunyai komitmen dan sikap yang positif dan konstruktif terhadap pengendalian internal dan kesungguhan manajemen. Lingkungan pengendalian meliputi kondisi dalam instansi pemerintah yang mempengaruhi efektivitas pengendalian internal, untuk penerapan sistem pengendalian internal dalam lingkungan kerjanya (Bodnar, 2004:213). Faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan pengendalian (Bodnar,2004:213):

- a. Nilai –nilai integritas dan etika
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Filosofi manajemen dan gaya operasi
- d. Metode pemberian wewenang dan tanggung jawab
- e. Struktur organisasi
- f. Perhatian dan pengarahan yang diberikan oleh dewan direksi dan komitennya
- g. Cara pembagian otoritas dan tanggung jawab
- h. Kebijakan sumber daya manusia dan prosedur

Lingkungan pengendalian mencerminkan keseluruhan sikap, kesadaran dan tindakan dari dewan komisaris, manajemen, pemilik dan pihak lain mengenai pentingnya pengendalian dan tekanannya pada satuan usaha yang bersangkutan (Agoe, 2004:79).

b. Penilaian resiko

Penilaian resiko adalah kegiatan penilaian internal yang baik memungkinkan penilaian resiko yang dihadapi oleh organisasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Penilaian resiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan instansi pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya instansi pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat

menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan instansi pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko (PP No. 60 tentang pengendalian).

c. Kegiatan pengendalian

Kegiatan pengendalian intern adalah kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme yang digunakan untuk menjamin arahan manajemen telah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian seharusnya efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pengendalian itu sendiri. Kegiatan pengendalian yang diterapkan dalam suatu instansi pemerintah dapat berbeda dengan yang diterapkan pada instansi pemerintahan lain. Perbedaan penerapan ini antara lain disebabkan oleh perbedaan (Mulyadi, 2009:50):

- 1) Visi, misi dan tujuan
- 2) Lingkungan dan cara beroperasi
- 3) Tingkat kerumitan organisasi
- 4) Sejarah atau latar belakang serta budaya
- 5) Risiko yang dihadapi

d. Informasi dan komunikasi

Informasi adalah data yang dicatat dan dikomunikasikan kepada manajemen dan pihak-pihak lain yang berkepentingan di dalam organisasi dan dalam bentuk serta jangka waktu yang memungkinkan diselenggarakannya pengendalian internal dan tanggung jawab lain terhadap informasi tersebut. Yang dimaksud dengan “komunikasi” adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan

menggunakan symbol atau lambing tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik (Mulyadi, 2009).

Instansi pemerintah harus memiliki informasi yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi keuangan maupun nonkeuangan, yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa eksternal serta internal. Informasi tersebut harus direkam dan dikomunikasikan kepada pimpinan instansi dalam bentuk serta dalam kerangka waktu, yang memungkinkan yang bersangkutan melaksanakan pengendalian intern dan tanggung jawab operasional (PP No. 60 tahun 2008)

e. Pemantauan

Pemantauan pengendalian intern adalah proses seharusnya menilai kualitas kinerja sepanjang waktu dan meyakinkan bahwa temuan-temuan audit dan reuiu lainnya diselesaikan dengan tepat (Boynton et al, 2002;70). Pemantauan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan revisi lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reuiu, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah dengan menggunakan daftar uji pengendalian intern (PP No. 60 tahun 2008)

Berdasarkan PP tersebut, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas kegiatan penyelenggaraan pemerintah. Hal itu bertujuan untuk penyelenggaraan pemerintah Negara,

keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga pengelolaan keuangan Negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dapat tercapai.

10. Kecerdasan Emosional

Emosi mempunyai peran dalam peningkatan proses rekonstruksi 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:

Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energy, informai, 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 seorang Gardner.

Kecerdasan lain itu disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi.

Menurut golemen (2003 : 513) dalam isnolinda gultom (2011) terdapat lima dimensi atau komponen kecerdasan emosional (EQ) yaitu:

a. Pengenalan diri (*self awareness*)

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengaitkannya dengan sumber penyebabnya.

b. Pengendalian diri (*self management*)

Merupakan kemampuan mengenai emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

c. Motivasi (*motivation*)

Motivasi adalah kemampuan untuk menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

d. Empati (*social awareness*)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain. Dan menimbulkan hubungan yang saling percaya serta mampu menyalurkan diri dengan berbagai tipe individu.

e. Keterampilan social (*social skill*)

Keterampilan sosial merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain, bias mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dalam tim.

Kecerdasan 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, motivator, pelatih, negosiator dan semua pengembang sumber daya manusia, mereka juga mendengar kata-kata yang tak terucapkan, pesan yang tak terdengar, melalui wajah dan bahasa tubuh sehingga dapat menyampaikan berita yang memiliki arti penting (Meyer,2007 :58)

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasanemosional merupakan kemampuan emosi yang dimiliki seseorang yang dapat berkembang tanpa ada batas waktu untuk dapat mengerti emosi diri sendiri dan oranglain di mana kecerdasan emosional ini memiliki pengaruh terhadap prestasi kerjaseseorang.

11. Prestasi Kerja

Prestasi kerja dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang 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 bias diperbaiki dengan memindahkan

jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pelatihan (Hendriko,2010).

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

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

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

Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja 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 dari pada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan personaliadn 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 dandepartemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalammenentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasilainnya.
3. Keputusan-Keputusan Penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masalah atau antisipasinya.Promosi sering merupakan bentuk penghargaanterhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan.Demikianjuga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
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 pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan. (T. Hani Handoko, 1987:135-136 dalam jurnal SDM).

Pengukuran prestasi kerja juga dapat dilihat dari penilaian prestasi secara mendasar yaitu meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja (Fithri Sani, 2001).

12. Hubungan Partisipasi Anggaran, Pengendalian Intern 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 bertanggung jawab 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 kerja karyawan sudah maksimal atau belum. Apabila anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai atau bahkan melebihi target anggaran yang telah ditetapkan maka hal itu adalah sebuah prestasi, mengingat dalam anggaran memuat tujuan organisasi. Jadi bisa dikatakan bahwa prestasi anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja (wadhan,2005, dan giovani 2011)

Pengendalian intern dalam lingkungan pemerintahan daerah dapat digambarkan sebagai proses yang terdapat dalam instansi pemerintah daerah, dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam instansi sudah sesuai dengan standar kebijakan yang ditetapkan. Pengendalian intern ini terkait dengan bagaimana pegawai dalam instansi, terutama pegawai bidang keuangan pemerintahan daerah, melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang, kebijakan, dan otoritas yang ada, secara bersama-sama, guna mencapai tujuan instansi daerah. Pengendalian intern juga berfungsi untuk menjaga kinerja pegawai.

Seseorang harus memiliki kemampuan untuk bisa menilai keadaan diri sendiri 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 yang rendah, hal ini menyebabkan orang menjadi 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 kerja sama diantara karyawan sehingga tidak dapat mencapai prestasi kerja yang maksimal.

13. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1
Penelitian terdahulu

No	Nama peneliti Tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil penelitian
1	Setiawa (2005)	faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja akuntansi internal dengan sampel penelitian perbankan baik bank pemerintahan maupun bank swasta yang beroperasi diwilayah Pekanbaru	Independen: Pengetahuan teknologi informasi, pemanfaatan teknologi informasi, kesesuaian tugas teknologi, budaya organisasi, dan pengendalian internal Dependen : Kinerja akuntan	hasilnya menunjukkan bahwa pengetahuan teknologi informasi, dan pemanfaatan teknologi informasi dan kesesuaian tugas teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja akuntan begitu pula budaya organisasi, namun demikian pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja.
2	Giovani abathiar (2011)	Pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap	Independen: Partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional

		prestasi kerja (studi empiris pada dinas perkebunan dan kehutanan kabupaten jember)	Dependen : Prestasi kerja	dapat mempengaruhi prestasi kerja.
3	Anna sutrisna (2011)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada pemerintah kota yogyakarta	Independen : partisipasi anggaran, dalam penyusunan anggaran Dependen : kinerja manajerial	hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Sedangkan untuk variabel desentralisasi dan motivasi kerja juga tidak memiliki pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
4	Ramadhanita (2013)	Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi, pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah (studi pada satuan kerja perangkat daerah kota pekanbaru)	Independen : Pemanfaatan teknologi informasi, pengendalian intern dan budaya organisasi Dependen : Kinerja instansi pemerintah daerah	menyimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi, pengendalian intern dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja instansi pemerintah. Secara parsial, pemanfaatan teknologi informasi dan budaya organisasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah. Sementara itu, pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah.
5	Siti Majenah (2014)	Pengaruh partisipasi	Independen: Partisipasi	Hasil penelitian menunjukkan

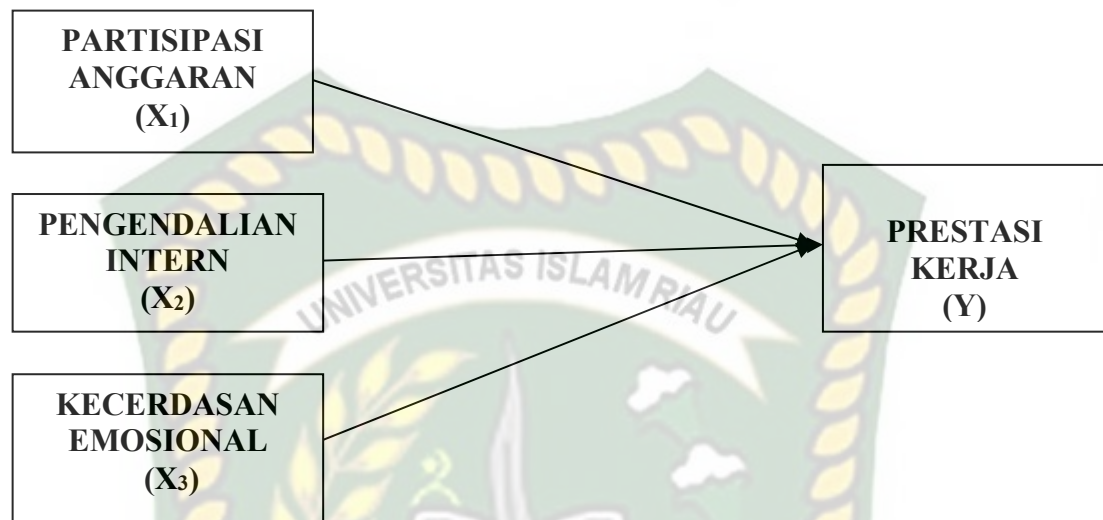
		anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional terhadap prestasi kerja pada dinas tanaman pangan dan hortikultura provinsi riau	anggaran, motivasi dan kecerdasan emosional Dependen: Prestasi kerja	partisipasi anggran,motivasi dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada dinas pertanian provinsi riau, sedangkan secara parsial paratisipasi anggran, motivasi dan kecerdasan emosional tidak memilki pengaruh terhadapm prestasi kerja pada dinas pertanian provinsi riau
6	Syntia (2014)	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan <i>Good Corporate Covernance</i> Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.PLN (PERSERO) diwilayah Riau Daerah Pekanbaru	Independen: Pengetahuan teknologi informasi,pemanfaatan teknologi informasi,kesesuaian tugas teknologi,budaya organisasi,dan pengendalian internal Dependen : Kinerja akuntan	hasilnya menunjukkan bahwa pengetahuan teknologi informasi,dan pemanfaatan teknologi informasi dan kesesuaian tugas teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja akuntan begitu pula budaya organisasi,namun demikian pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sumber : penelitian terdahulu

14. Model Penelitian

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

Gambar II.1
Model Penelitian



B. Hipotesis

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

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap prestasi kerja

H₂ : Pengendalian intern berpengaruh positif terhadap prestasi kerja

H₃ : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja

H₄ : Partisipasi anggaran, pengendalian intern dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.