

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Garis pertanggungjawaban ini meliputi pendapatan, serta biaya-biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dalam organisasi yang diakumulasikan secara menyeluruh untuk kepentingan pencatatan, (Lubis 2009).

Hansen dan Mowen (2009:229), mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Samryn (2012:76) menyatakan bahwa definisi akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi

yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Rudianto (2006), juga menerangkan bahwa; “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan”. Simamora (2012:51) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis yang mensyaratkan setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan rencana finansial untuk menyediakan laporan kinerja tepat waktu.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang terdapat dalam suatu organisasi perusahaan. Sistem yang dapat mengukur aktivitas serta kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban juga menjelaskan akuntansi perencanaan serta evaluasi kerja dalam sebuah organisasi perusahaan pada setiap pusat-pusat pertanggungjawaban.

2.1.1.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) individu berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari manajer segmen (Lubis, A.I., : 2009). Menurut Hansen dan Mowen (2009: 560), pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2009: 171), pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Setiap pusat pertanggungjawaban akan mengkonsumsi masukan tertentu menjadi keluaran tertentu. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut biaya. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dijual kepihak luar disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Menurut (Supriyono, 2000) berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

1) Pusat Biaya

Suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2) Pusat Pendapatan

Suatu pusat pertanggungjawaban dari suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan yang diperoleh, yang diukur atas dasar satuan moneter pendapatan yang dihasilkannya.

3) Pusat Laba

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan ciri prestasi manajer dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

4) Pusat Investasi

Suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan ciri prestasi manajer dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva, modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajer dalam memimpin sebuah organisasi dapat dinilai atas dasar biaya yang terjadi, pendapatan yang diperoleh, selisih pendapatan dengan biaya serta investasi pada tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.1.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

akuntansi pertanggungjawaban menurut Anthony dan Hermanson (2001:57) mempunyai tujuan yaitu “Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya”. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hidayat dan Tin (2012:89) adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi setiap unit usaha.
- 2) Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
- 3) Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan dan top manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

- 4) Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan seorang manajer sebagai suatu alat perencanaan untuk penilaian tiap unit-unit usaha, pedoman untuk mencapai sasaran perusahaan, tolak ukur dalam penilaian kinerja serda dapat membantu mengendalikan penyimpangan yang terjadi.

2.1.1.4 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Indikator untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban menurut Prima (2014) adalah dengan syarat-syarat yang dapat diterapkan dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

- 1) **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menggambarkan tentang aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen, selain itu menggambarkan tentang pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

2) Anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran. Anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penelitian kerjanya. Diikut sertakan semua manajer dalam penyusunannya.

3) Penggolongan Biaya

Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendali yang harus dipertanggungjawabkan. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

4) Sistem Akuntansi

Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer, maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun laporan laba rugi.

5) Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan laporan di rekapitulasi atas dasar total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya. Laporan rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Sadarmayanti (2009:32) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan. Wibowo (2007:86), juga mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Mohd Noor dan Dola (2009:228) memberikan definisi “*competency include the aptitude necessary to enhance basic abilities and to raise job performance to a higher level*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kompetensi dapat didefinisikan sebagai bakat yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi.

Sementara Spencer dan Spencer (1993:9) menyatakan bahwa, “ *a competency is an underlying characteristic of individual that is related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan. Dalam melakukan kinerja yang efektif manajerial memerlukan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan bekerja. Kemampuan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih baik lagi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2010:269) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor keyakinan dan nilai-nilai. Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Apabila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan dapat dikerjakan dengan lebih mudah. Menurut Zwell (2000) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) **Keyakinan dan Nilai-nilai**

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Apabila orang percaya akan kemampuannya dalam

melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bias dikerjakan dengan lebih mudah.

2) Karakteristik Kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah. Kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, serta hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan merespon serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

3) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staff.

4) Isu Emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerja. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, dan begitu juga sebaliknya. Gangguan emosional seperti rasa takut dan

malu juga bias menurunkan *performance* kerja seseorang sehingga kompetensinya akan menurun.

5) Kemampuan Intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, serta proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

6) Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang dipengaruhi oleh keyakinan terhadap dirinya sendiri dan motivasi orang lain. Kepribadian emosional seseorang akan respon dan adaptasi dengan lingkungan kerja serta budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kompetensi yang dimilikinya.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi

Menurut Riyanda (2017) Ada empat indikator untuk mengukur kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer yaitu :

1) Pengalaman Kerja

Suatu dasar/acuan seorang manajer dapat menempatkan diri pada kondisi yang tepat, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

2) Pendidikan

Meningkatkan penguasaan teori dan ketrampilan guna memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan perusahaan agar dapat mencapai tujuan tertentu. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

3) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan dalam bidang kognitif. Misalnya seorang manajer mengetahui cara melakukan identifikasi dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

4) Ketrampilan (*Skills*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan seorang manajer dalam memilih metode kerja mana yang dianggap lebih efektif dan efisien.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Yuniarsih dan Suwatno (2013:161) Kinerja manajerial merupakan tingkat pencapaian seorang manajer atas usaha yang telah dilakukannya dalam melaksanakan program yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mahoney et al, (1963) dalam Lubis dan Suzan (2016), kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan representasi. Sinaga dan Siregar (2007) dalam Wulandari dan Riharjo (2016) menyebutkan bahwa kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia juga kinerja keuangan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan pencapaian seorang manajer

atas usaha yang telah dilakukannya. Usaha manajerial dalam meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kualitas sumber daya manusia dan kinerja keuangan. Kinerja manajerial yang baik juga akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:376) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja. Manfaat yang akan diperoleh evaluasi kinerja bagi manajemen menurut Mulyadi (2007:416) adalah:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dan menekan perilaku yang tidak semestinya agar bekerja lebih efektif dan efisien serta mendapatkan umpan balik dari hasil kerjanya.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Manajerial

Menurut Prima (2014), kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen yaitu:

- 1) Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan memerlukan penetapan tujuan dan pengidentifikasian metode untuk mencapai tujuan tersebut.

Tanggung jawab untuk perencanaan tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajerial semua tingkatan manajemen, baik manajemen puncak, menengah maupun tingkat dasar dari struktur organisasi.

2) Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronasikan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain.

3) Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

4) Pengaturan staff (*staffing*)

Penataan staf merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia agar para karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Penataan staf adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (job description), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Penempatan staf hendaknya berdasarkan pada kemampuan dan minat karyawan.

5) Negosiasi

Komunikasi merupakan satu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif. Berbagai macam gangguan (noise) menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi, negosiasi dapat dilakukan (Gibson et al, 1997). Bentuk negosiasi yang dapat dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

6) Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yakni investigasi. Dalam hal ini manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan,

laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisa pekerjaan.

7) Perwakilan

Manajer menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

8) Pengawasan

Pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan menurut Supomo dan Indriantoro (1998) meliputi kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan dan menangani keluhan.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Suwantono dan Priansa (2011:171) mengatakan motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Ghozali dan Pradana Adiputra, 2002). Hasibuan (2006:143) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menyebabkan terjadinya suatu tindakan. Motivasi juga memberikan gairah seseorang untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Meningkatnya gairah dalam bekerja maka akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

2.1.4.2 Ciri-ciri Orang yang Termotivasi

Menurut Arep dan Tanjung (2003: 17) ciri-ciri orang yang termotivasi antara lain:

1) Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

2) Senang bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang merasa senang melakukan pekerjaannya.

3) Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dari dalam dirinya.

4) Bekerja keras

Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

5) Sedikit pengawasan

Kinerjanya akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri orang yang termotivasi yaitu seseorang yang memiliki dorongan untuk mengeluarkan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki sehingga seseorang merasa senang dalam bekerja dan bekerja keras sesuai standar.

2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Rahayu (2017) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas:

1) Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan jika kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

2) Sikap Positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut maka akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

3) Kebutuhan

Setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang diperlihatkan oleh tabel dibawah ini, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin baik sistem akuntansi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan maka semakin baik pula kinerja manajerialnya.

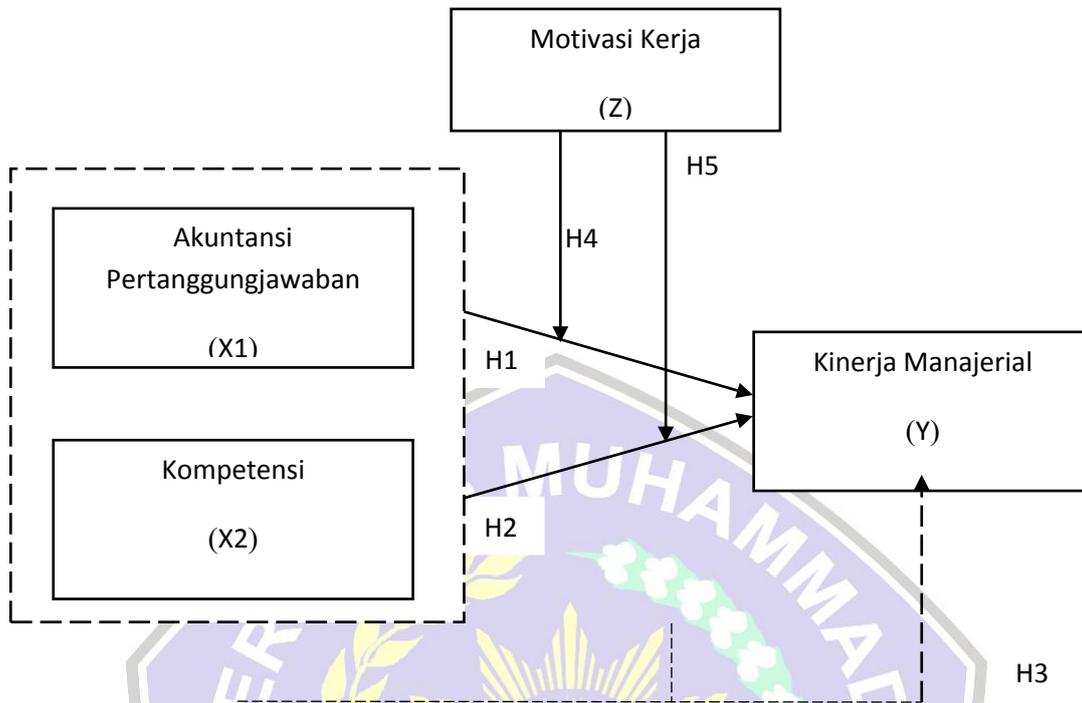
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian/tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Prima (2014)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Positif memiliki pengertian bahwa perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
2.	Fuad (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajer Koperasi Di Kabupaten Jepara	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi untuk bekerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja manajer. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajer.
3.	Rahayu (2017)	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Supervisor dan Staf di Ros-in Hotel Yogyakarta	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik itu secara simultan maupun parsial.
4.	Riyanda (2017)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta, terdapat pula pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta pengaruh kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh

			terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.
5.	Savitri (2020)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban pada Efektivitas Pengendalian Biaya dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi	Hasil penelitian yang diperoleh adalah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada efektivitas pengendalian biaya. Serta motivasi kerja mampu memoderasi hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya.



2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

—→ : Pengaruh secara parsial

--→ : Pengaruh secara simultan

Sebuah perusahaan memerlukan pengendalian dalam memantau seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Peran manajer yang bertanggungjawab atas segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya sangat diperlukan dalam sebuah organisasi perusahaan. Organisasi perusahaan yang baik adalah yang terbagi atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan setiap manajer dalam perusahaan mengetahui wewenang serta tanggung jawab masing-masing. Akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi para manajer

sangat diperlukan untuk mendukung aktivitas dan kinerja perusahaan . Tanggung jawab yang telah diberikan memiliki standar dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai ukuran kinerja setiap manajer. Setiap manajer juga harus mempunyai kompetensi yang baik karena seorang manajer harus mampu untuk melaksanakan suatu tugas yang didasari pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik seorang manajer juga membutuhkan suatu motivasi agar memberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja dengan segala upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan teoritis dan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga variabel yaitu akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan kompetensi manajerial (X2) sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen atau variabel (Y) serta motivasi kerja sebagai variabel moderasi atau (Z).

2.4 Hipotesis

Menurut Ikhsan (2008) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang dipertanyakan. Hipotesis dalam penelitian ini bermaksud untuk melihat apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta apakah motivasi kerja dapat memoderasi akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi atau tidak.

1) Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut (Hansen dan Mowen 2006), Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban. Menurut Mulyadi (2001:176) informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban perlu di maksimalkan karena dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban akan menekankan pada hubungan antar manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya sehingga target perusahaan dapat terpenuhi. Jika akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh informasi akuntansi masa lalu yang menjadi acuan manajerial dalam pengukuran kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Prima (2014) hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Positif memiliki pengertian bahwa perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maimunah (2015) menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_{o1} = Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh Terhadap kinerja manajerial

H_{a1} = Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2) Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Manajerial

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan ketrampilan (Wibowo, 2007:324). Selanjutnya Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) juga memberikan pengertian bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik. Sudarmanto (2009:47) memberikan pengertian yang serupa bahwa kompetensi sebagai

pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Sikap manajerial dalam menjalankan tanggung jawab dapat mengidentifikasi karakteristik pengetahuan. Manajer yang berkompeten harus memiliki ketrampilan dan efektifitas dalam bekerja untuk dapat menjalankan tugas dengan baik, sehingga mencapai profesionalisme dalam bekerja. profesionalisme kinerja manajerial yang efektif dan efisien akan berdampak bagi perusahaan dalam menjalankan tujuan umum perusahaan.

Menurut Fuad (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi untuk bekerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja manajer. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajer, artinya meskipun manajer memiliki kompetensi yang tinggi tidak secara langsung dapat meningkatkan kinerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wasana (2015) kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀₂ = Kompetensi manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a2} = Kompetensi manajerial berpengaruh terhadap kinerja Manajerial

3) Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial

Yuniarsih dan Suwatno (2013:161) kinerja manajerial merupakan tingkat pencapaian seorang manajer atas usaha yang telah dilakukannya dalam melaksanakan program yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Marsudi (2001) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu system akuntansi yang menekankan pada tanggungjawab pribadi dalam sebuah organisasi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut perusahaan membutuhkan seorang manajer yang berkompeten untuk membentuk sebuah perusahaan yang lebih baik lagi. Pencapaian kinerja seorang manajer yang baik diperlukan sebuah pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang disiplin untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik lagi.

Menurut Cahyani dan Damayanthi (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial divisi keuangan PT. Pegadaian Kota Denpasar. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mendapatkan bukti empiris

mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Kompetensi yang merupakan sebuah karakteristik seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja atau dapat juga memprediksi kinerja, maka dengan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki oleh seorang manajer diperlukan untuk menjalankan tugas agar dapat mencapai profesionalisme dalam bekerja.

H₀₃ = Akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_{a3} = Akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

4) Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Ghozali dan Pradana Adiputra, 2002). Menurut Sutrisno (2009:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Hasibuan (2006:143) juga mendefinisikan bahwa motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan

kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang dapat membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi dapat meningkatkan kinerja manajer dalam menjalankan tugasnya, sehingga dengan termotivasinya manajer untuk bekerja maka akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi sebagai salah satu tanggung jawab dari seorang manajer yang berkompoten sangat berkaitan erat dengan kualitas kinerja manajerial. Melalui motivasi diharapkan dapat meningkatkan hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi terhadap kinerja manajerial.

Menurut Hernanda (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi tidak memiliki peran dalam menguatkan akuntansi pertanggungjawaban dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Savitri (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya. Dengan demikian hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀₄ = Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

H_{a4} = Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

5) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Sudarmanto (2009:47), mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung suatu kinerja. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang di persyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Dengan demikian kompetensi menunjukkan sikap yang dicirikan oleh seorang manajerial dalam suatu bidang tertentu.

Kompetensi sebagai karakteristik seorang manajerial yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu perusahaan yang menuntut seorang manajerial tersebut untuk lebih baik lagi dalam bekerja agar tujuan sebuah organisasi perusahaan dapat dicapai dengan hasil yang maksimal. Selain kompetensi seorang manajerial juga membutuhkan motivasi yang dapat mendorong seorang manajerial bekerja dengan semaksimal mungkin. Motivasi akan meningkatkan disiplin kerja yang akan membuat seorang manajer melaksanakan tugas dan kewajibannya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Nurhayati (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pristiningsih (2015), yang menunjukkan bahwa

kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi dapat memoderasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀₅ = Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh penerapan kompetensi terhadap kinerja manajerial

H_{a5} = Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh penerapan kompetensi terhadap kinerja manajerial

