

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Kontigensi**

Teori kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler (1967) dan dijelaskan dalam (Handayani, 2018) menunjukkan bahwa kontribusi seorang pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapi. Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018) juga menyatakan bahwa seorang pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan dan terdapat interaksi antara pemimpin dan situasi. Artinya, situasi pemimpin dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin serta kemampuan pemimpin dalam mengendalikan dan mempengaruhi situasi yang ada.

Kepemimpinan merupakan inti dalam menentukan kebijakan dalam aktivitas yang akan dilakukan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan tipe ini berfokus pada penyesuaian antara karakteristik pribadi pemimpin, perilakunya, dan situasi yang ada. Menurut (Handayani, 2018), ada tiga faktor utama yang memengaruhi risiko situasi yang selanjutnya memengaruhi kinerja pemimpin. Tiga faktor tersebut adalah:

- a. Hubungan pimpinan-bawahan hubungan antara pimpinan dan bawahan menjelaskan bahwa partisipasi dari bawahan dengan pimpinan dapat meningkatkan kinerja pimpinan atau manajerial.
- b. Struktur tugas struktur tugas menjelaskan seberapa jelas tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan mengenai tugas penyelesaian, wewenang, dan tanggung jawab, serta sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk rincian prosedur yang baku.
- c. Kekuatan posisi kekuatan posisi menjelaskan seberapa besar kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin karena ditempatkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing Hubungan teori kontigensi dengan penelitian ini adalah teori tersebut menjelaskan bahwa kesuksesan kinerja kepemimpinan ditentukan

oleh karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Karakteristik pemimpin dan variasi situasi yang dimaksud meliputi partisipatif, memiliki komitmen organisasi yang tinggi, serta bertanggung jawab. Pemimpin yang sesuai dengan teori kontigensi Fiedler diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga masyarakat percaya terhadap pemerintah daerahnya.

## **2.2 Kinerja Manajerial**

Secara etimologi, kinerja berasal dari istilah prestasi kerja (performance) sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seorang karyawan. Kinerja menurut peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 merujuk pada hasil atau keluaran dari program atau kegiatan yang telah atau akan dicapai dengan menggunakan anggaran yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas. Secara umum, kinerja mencerminkan pencapaian yang telah dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu Bastian (2006) dalam (Rini et al., 2022). Menurut Mahsun (2006) dalam (Meirina & Aziora, 2020), kinerja (performance) mencerminkan tingkat pencapaian dan pelaksanaan kegiatan, program, kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang telah ditetapkan dalam strategi perencanaan organisasi.

Kinerja manajerial menurut Mahoney (1993) dalam (Erdawati, 2019) merujuk pada kinerja individu dalam aktivitas manajerial seperti perencanaan, penyelidikan, evaluasi, koordinasi, pengawasan, pengelolaan sumber daya manusia, negosiasi, dan perwakilan. Konsep kinerja manajerial menurut Mahoney (1993) dalam (Erdawati, 2019) terdiri dari delapan dimensi pengukuran, antara lain:

1. Perencanaan (planning) adalah kemampuan untuk menetapkan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, menjadwalkan pekerjaan, menganggarkan, dan memprogramkan.
2. Penyelidikan (investigation) adalah kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menganalisis pekerjaan, dan menentukan persediaan.

3. Evaluasi (evaluating) adalah kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, mengevaluasi kinerja yang diamati atau dilaporkan, menilai karyawan, menilai catatan hasil, dan mengevaluasi laporan keuangan.
4. Koordinasi (coordinating) adalah kemampuan untuk melakukan pertukaran informasi dengan bagian organisasi lainnya untuk mengaitkan dan menyesuaikan program.
5. Pengawasan (supervising) adalah kemampuan untuk memimpin dan mengembangkan bawahan, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan, dan menangani bawahan.
6. Pengelolaan sumber daya manusia (staffing) adalah kemampuan dalam merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.
7. Negosiasi (negotiating) adalah bentuk interaksi antara beberapa pihak dengan tujuan mencapai kesepakatan yang menguntungkan semua pihak yang terlibat.
8. Mengwakili (representing) adalah kemampuan untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan kegiatan organisasi melalui kegiatan menghadiri pertemuan dengan kantor-kantor lain.

Jadi, penilaian kinerja pimpinan atau manajemen adalah evaluasi dari hasil pelaksanaan peran kepemimpinan yang dilakukan dalam organisasi.

### **2.3 Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena merupakan proses dalam pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi anggaran yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan dalam organisasi tidak terjadi partisipasi semu.

Menurut Brownell (1982) dalam Moktamar (2008:8), partisipasi anggaran adalah “tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran”, dan menurut Ikhsan dan Ishak (2008:173- 175)

mendefinisikan partisipasi anggaran adalah “proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”. Menurut Garrison Et Al. (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif adalah “anggaran yang disusun dengan partisipasi penuh dari manajer pada segala tingkatan”.

### **2.3.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam suatu organisasi. Anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun ini. Ikhsan (2008) dalam (kusuma, 2013) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan organisasi, dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Sesuai dengan pengertian diatas, dapat di disimpulkan bahwa anggaran merupakan hasil kerja yang bersifat taksirantaksiran yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.

### **2.3.2 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Anthony (2009) dalam (Sya'kbaniah, 2020) mengemukakan tujuan tersebut anggaran dibuat sebagai berikut:

- a. Sesuaikan rencana strategis.
- b. Ini membantu dalam mengkoordinasikan kegiatan beberapa bagian organisasi.
- c. Tetapkan tanggung jawab kepada manajer, setuju kuantitas yang dapat mereka gunakan dan informasikan sesuai dengan kinerja yang diharapkan dari mereka.
- d. Memperoleh komitmen yang menjadi dasar penilaian kinerja administrator.
- e. Anggaran sebagai instrumen koordinasi dan komunikasi. Anggaran yang disiapkan tentu saja, mereka mampu mendeteksi adanya inkonsistensi di unit kerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.3.3 Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur dengan instrumen dikembangkan oleh pengukuran Ishak (2008) (Amani & Halmawati, 2022). tujuannya adalah untuk menilai keterlibatan eksekutif dalam berbagai keputusan diambil oleh organisasi. Menurut Ishak (2008) (Mukrimaa et al., 2016) partisipasi kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Keterlibatan administrasi dalam penyusunan anggaran.
2. Kekuasaan administrasi dalam penyusunan anggaran dan pengesahan anggaran.
3. Keterlibatan manajemen dalam mengendalikan proses penyusunan anggaran.
4. Melibatkan manajemen dalam pelaksanaan APBD.
5. Proses penyusunan anggaran menentukan siapa yang berperan ambil beberapa tindakan untuk memenuhi sasaran anggaran dan tetap menetapkannya sumber daya disediakan untuk pemegang peran ini untuk memenuhi perannya. Peran ini membutuhkan keterampilan kepemimpinan membimbing bawahan anda untuk bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lokasi.

### **2.3.4 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan dalam pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti. Garrison et al (2013:384) (Silitonga et al., 2018) menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

- a. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- c. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut

ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.

- d. Seorang manajer yang tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam itu tidak akan timbul.

### **2.3.5 Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu :

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sehingga disebut sebagai menutup anggaran), dimana muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja.
- c. Partisipasi semu, yang artinya bahwa perusahaan menggunakan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dimana, bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan.

Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan.

## **2.4 Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2008:218) adalah “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan

dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”.

Menurut (Juwita & Kusumanigrum, 2019) mendefinisikan sebagai berikut: “akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang ditentukan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”. Menurut Rudianto (2013:176) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

“Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban 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 tersebut.”

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang membagi sturuktur organisasi menjadi bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggungjawab yang jelas, dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebutdikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil prestasi yang dicapai.

#### **2.4.1 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Horngren et.al dialih bahasakan oleh (Julita & Sudirman, 2020) yaitu, “Akuntansi Pertanggungjawaban Menurut Fungsinya Adalah Sebagai Alat Penilaian Kinerja Dan Memberikan Atau Menghasilkan Arus Balik Sehingga Operasi Diwaktu Yang Akan Datang Dapat Ditingkatkan”.

##### **a. Penilaian kinerja pusat pendapatan**

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolok ukur kinerja pusat pendapatan.

#### b. Penilaian kinerja pusat biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah :

1. Masalah perilaku biaya
2. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya
3. Masalah jangka waktu
4. Masalah tanggungjawab ganda

#### c. Penilaian kinerja pusat laba

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

#### d. Penilaian kinerja pusat investasi

Pusat investasi merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Pengukuran prestasi pusat investasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.

### **2.4.2 Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Mulyadi (2007:191) menjelaskan bahwa agar sistem akuntansi

pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu perusahaan, maka ada syarat-syarat yang harus dipenuhi yaitu :

- a) Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap tingkat manajemen. Anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.
- b) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- c) Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- d) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab.

#### **2.4.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Mulyadi (2007:186) menjelaskan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban antaralain :

- a) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
- b) Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
- c) Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
- d) Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

#### **2.4.4 Tujuan Dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Di dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dan manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen & Mowen (2009:229) mengemukakan bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama. Dan (Simanullang & Simanullang, 2022) menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya,

selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (insentif) bagi setiap manajer melalui pelaporan prestasi kerja (performance report).

## **2.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi sangat penting dalam organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Menurut Mahmudi (2013) dalam (Salma, 2020) setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Indikator komitmen organisasi menurut Ganesan (1996) dalam (Mentari, 2014) dijelaskan sebagai berikut:

1. Perasaan gembira menjadi bagian dari organisasi
2. Menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi kepada pihak lain

3. Kepedulian terhadap organisasi

4. Bersedia bekerja lebih dari biasa untuk membantu suksesnya organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi sangatlah penting, terutama pada instansi kerja non-profit yang skala gajinya tidak kompetitif, seperti pada instansi kerja industri. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi tidak sekedar bergabung dengan instansi kerja secara fisik atau hanya mengerjakan sesuatu yang menjadi tugasnya, melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan diluar tugasnya.

### **2.5.1 Dimensi Komitmen Organisasi**

Robbins (2008:101) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga dimensi antara lain:

- (1) Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu menunjukkan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya;
- (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu menunjukkan nilai ekonomi yang dirasakan dengan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut;
- (3) Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu diartikan sebagai kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral.

### **2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2006:249) ada beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasi antara lain :

a) Variabel Orang

Variabel ini meliputi usia, kedudukan dalam organisasi dan posisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi control internal dan eksternal.

b) Variabel Organisasi

Variabel ini meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia.

c) Variabel Non-Organisasi

Variabel ini adalah alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi yang akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

Sementara menurut (Setiawan & Rohani, 2019) (dalam Sopiha, 2008:163) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- a) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi baik itu dari anggota sendiri, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik pengalaman berorganisasi. Di samping itu, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh persepsi anggota terhadap seberapa tinggi komitmen yang ditunjukkan organisasi terhadap anggota itu sendiri.

### **2.5.3 Aspek Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan oleh Schultz dan Schultz (1993:290) yaitu:

- (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi;
- (2) kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi; dan
- (3) memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi. Sementara menurut Kuncoro (2002) menjelaskan tiga aspek penting dalam komitmen organisasi yaitu : identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas.

### **2.6 Penelitian Terdahulu**

Berikut ini adalah rangkuman beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian**

**Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti, tahun</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Variabel yang digunakan</b>	<b>Hasil penelitian</b>
1.	(Fitrika, 2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Opd Kota Magelang)	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Partisipasi Anggaran</li> <li>-Komitmen Organisasi</li> <li>-Akuntansi Pertanggungjawaban</li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kinerja Manajerial</li> </ul>	<p>Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada opd kota magelang. Hasil pengujian partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena seorang karyawan merasa bahwa presianya belum diperhatikan oleh atasannya dengan baik. Adanya partisipasi anggaran, komitmen</p>

				<p>organisasi, dan akuntansi pertanggungjawaban yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pada opd kota magelang dinilai Baik Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pada opd kota magelang dinilai baik</p>
--	--	--	--	--

2.	(Pratiwi & Kartika, 2019)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen : -Akuntansi Pertanggungjawaban -Komitmen Organisasi -Partisipasi Anggaran	Akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.
3.	(Simanjuntak, 2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	Variabel Independen : -Partisipasi Anggaran -Akuntansi Pertanggungjawaban  Variabel Dependen : -Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

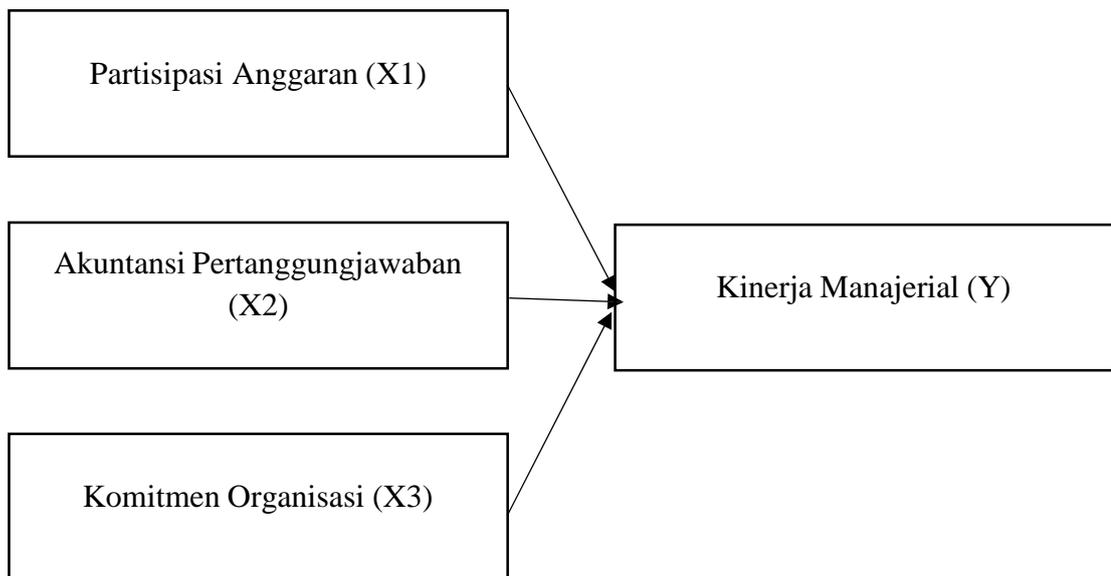
4.	(Sutandi, 2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Di Sidoarjo	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Partisipasi Anggaran</li> <li>-Akuntansi Pertanggungjawaban</li> </ul> <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kinerja Manajerial</li> </ul>	<p>Dalam penelitian ini menyatakan bahwa diduga bahwa partisipasi anggaran (X1), dan akuntansi pertanggungjawaban (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial(Y). Pada hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan uji-F simultan) diperoleh Fhitung sebesar 76,103 dengan nilai signifikan 0,000.</p> <p>Dari hasil perhitungan uji-F (simultan) dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar <math>0,000 \leq 0,05</math> dan <math>F_{hitung} \geq F_{tabel} = 76,103 &gt; 3,2519</math>, maka hipotesis yang menyatakan bahwa “diduga bahwa partisipasi anggaran (X1), dan akuntansi</p>
----	-----------------	--	--	---

				pertanggungjawaban (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y) “diterima”.
5.	(Sariati, 2020)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Camat Kota Langsa	Variabel Independen : -Partisipasi Anggaran -Komitmen Organisasi -Motivasi Variabel Dependen : -Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikansi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan 0,0480,05 yang dapat diartikan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha mementingkan kepentingan pribadi. motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tabel IV.12 telah ditunjukkan bahwa 0,002

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam meneliti masalah yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## 2.8 Bangunan Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi anggaran bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimilikinya kepada atasannya. Partisipasi bawahan akan meningkatkan kebersamaan, menumbuhkan rasa memiliki, inisiatif untuk menyumbangkan ide dan keputusan yang hasilnya nanti dapat diterima pada organisasi. Anggaran yang telah disusun akan dijadikan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur tingkat kinerja manajerial.

Berdasarkan pada teori kontingensi Fiedler (1967), menyatakan bahwa seseorang yang menjadi pemimpin bukan karena memiliki sifat-sifat kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya. Hubungan dengan teori kontingensi adalah kemungkinan adanya faktor yang dapat mempengaruhi seorang manajerial dengan bawahan dalam keterlibatan penyusunan anggaran pada organisasi. Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja saja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah.

Besarnya kontribusi manajer dalam keikutsertaannya dalam menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena, kinerja manajerial akan dinilai dengan adanya partisipasi anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial dalam suatu organisasi.

Peneliti (Handayani, 2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat ditarik kesimpulan untuk hipotesisnyasebagai berikut :

**H1 : Terdapat pengaruh antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.**

### **2.8.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Hansen dan Mowen (2009) 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.

Adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai

kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan pada teori kontigensi Fiedler (1967), akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial dari sisi pengawasan, keandalan, kejelasan, dan tanggung jawab dari keputusan yang dibuat oleh atasan. Hubungan teori kontigensi dengan penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam memberikan kemudahan manajer puncak dalam mengontrol setiap hierarki pusat pertanggungjawaban serta mengkoordinasi setiap aktivitas dari pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi yang memiliki pusat pertanggungjawaban serta meningkatkan kualitas perusahaan dalam hubungannya dengan manajer untuk melaporkan pertanggungjawaban setiap unit organisasi, akan meningkatkan kinerja manajerial.

Peneliti (Handayani, 2018) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat ditarik kesimpulan untuk hipotesisnya sebagai berikut :

**H2 : Terdapat pengaruh antara variabel akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.**

### **2.8.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2017).

Komitmen organisasi adalah suatu dorongan dari dalam individu untuk melakukan tujuan tertentu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Berdasarkan pada teori kontingensi Fiedler (1967), komitmen organisasi yang kuat dalam diri manajer akan meningkatkan kinerja dalam organisasinya. Hubungan teori kontingensi dengan penelitian ini adalah komitmen organisasi mempunyai arah hubungan yang positif dengan kinerja manajer, semakin tinggi komitmen bawahan dan pimpinan semakin tinggi pula kinerja manajerial tercapai.

Adanya komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen para individu terhadap organisasinya maka semakin tinggipula tingkat kinerjanya karena seorang yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya, serta berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan, adanya komitmen yang kuat, individu akan bekerja keras, ikhlas dalam melaksanakan pekerjaannya, senang dan peduli terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Peneliti (Handayani, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dapat ditarik kesimpulan untuk hipotesisnyasebagai berikut :

**H3 : Terdapat pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.**