

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Kontigensi**

Teori kontigensi Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018) disebut sebagai teori kontingensi karena teori ini beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya. Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018) juga menyatakan, seorang menjadi pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan, serta adanya interaksi antara pemimpin dan situasi. Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya kinerja pemimpin dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan serta sepanjang mana pemimpin dapat mengendalikan serta mempengaruhi suatu situasi tertentu.

Kepemimpinan ialah titik sentral dalam penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan tipe ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan situasional yang ada. Menurut Fiedler (Handayani, 2018), terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi. ketiga faktor ini selanjutnya akan mempengaruhi keefektifan kinerja pemimpin. Ketiga faktor ini yaitu:

##### **a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan**

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan bahwa partisipatif dari bawahan dengan pimpinan akan dapat meningkatkan kinerja pemimpin atau manajerial.

##### **b. Struktur tugas**

Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas mengenai pemisahan tugas, wewenang dan

tanggungjawab dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

### c. Kekuatan posisi

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya ditetapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

Hubungan Teori Kontigensi dengan penelitian ini adalah teori kontigensi menjabarkan bahwa kesuksesan kinerja kepemimpinan ditentukan oleh dua hal yakni karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Karakteristik pemimpin dan variasi situasi yang dimaksud tidak lepas dari pemimpin yang partisipatif, memiliki komitmen organisasi, motivasi yang tinggi serta bertanggung jawab. Pemimpin yang memiliki karakteristik sesuai dengan teori kontigensi fiedler diharapkan akan menghasilkan kinerja yang baik. Sehingga melalui kinerja yang baik akan membuat masyarakat percaya terhadap pemerintah daerahnya.

## **2.2 Kinerja Manajerial**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance) jadi dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai. Kinerja menurut Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Secara umum, kinerja merupakan pencapaian yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu Bastian (2006) dalam (Erdawati, 2019). Menurut Mahsun (2006) dalam (Putra, 2013) kinerja (performance) merupakan cerminan mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah ditetapkan dalam strategi planning suatu organisasi.

Kinerja manajerial menurut Mahoney (1993) dalam (Erdawati, 2019) adalah kinerja individu organisasi dalam kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, evaluasi, koordinasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi dan perwakilan dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial menurut Mahoney (1993) dalam (Erdawati, 2019) memiliki delapan dimensi pengukuran yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, serta pemrograman.
2. Investigasi (*Investigating*) yaitu kemampuan mengumpulkan serta menyampaikan informasi dalam catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan serta menentukan persediaan.
3. Evaluasi (*Evaluating*) yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, menilai kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.
4. Pengkoordinasi (*Coordinating*) yaitu kemampuan untuk melakukan pertukaran informasi dengan bagian organisasi yang lain guna mengaitkan dan menyesuaikan program.
5. Pengawasan (*Supervising*) yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengembangkan bawahan, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staf (*Staffing*) yaitu kemampuan dalam merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi (*Negotiating*) yaitu merupakan bentuk interaksi sosial antara beberapa pihak yang bertujuan mencapai kesepakatan bersama yang akan menguntungkan pihak-pihak yang bernegosiasi.

8. Perwakilan (*Representating*) yaitu kemampuan untuk menyampaikan mengenai visi, misi dan kegiatan organisasi melalui kegiatan menghadiri pertemuan dengan kantor-kantor lain.

Jadi dapat disimpulkan kinerja pimpinan atau manajerial merupakan penilaian atas hasil pelaksanaan peran pimpinan yang dijalankan di dalam organisasi.

### **2.3 Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran adalah suatu kontribusi pegawai dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi para pimpinan untuk ikut menyusun anggaran. Pada umumnya, tujuan dari anggaran diinformasikan kepada para pimpinan, yang diharapkan dapat membantu dalam penyusunan anggaran yang dapat memenuhi tujuan yang disepakati. Dalam partisipasi anggaran, lebih ditekankan pada pemenuhan tujuan secara umum, bukan pada setiap jenis anggaran. Partisipasi anggaran adalah “seberapa tinggi tingkat keterlibatan dan pengaruh individu (pimpinan) dalam proses penyusunan anggaran”, dan menurut Ikhsan (2008) dalam (Kusuma, 2013) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah “Proses pengambilan keputusan bersama yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih, dimana keputusan yang ditetapkan akan menimbulkan dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”.

#### **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 taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.

### **2.3.2 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Anthony (2009) dalam (Sya'kbaniah, 2020) mengemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Menyesuaikan rencana strategis.
- b. Membantu dalam pengkoordinasian aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Menugaskan tanggungjawab kepada pimpinan, untuk mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- d. Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja pimpinan.
- e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi. Anggaran yang disusun dengan baik tentunya mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi

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

Pengukuran partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrumen yang telah dikembangkan Ishak (2008) dalam (Yuniarti, 2019) Pengukuran bertujuan untuk menilai partisipasi pimpinan dalam berbagai keputusan yang diambil oleh organisasi. Menurut Ishak (2008) dalam (Yuniarti, 2019) partisipasi pimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan anggaran.
2. Wewenang pimpinan dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.
3. Keterlibatan pimpinan dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.
4. Keterlibatan pimpinan dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.
5. Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula

sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut pimpinan untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **2.3.4 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran adalah :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Estimasi anggaran yang dibuat oleh pimpinan lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh pimpinan puncak yang kurang mengerti keadaan operasi sehari-hari.
- c. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- d. Meningkatkan motivasi yang lebih tinggi pada setiap diri individu yang telah berpartisipasi karena anggaran yang ditetapkan diri sendiri menciptakan adanya komitmen.
- d. Tidak akan adalagi alasan yang mengatakan bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai ketika terjadi hal dimana seorang pimpinan tidak memenuhi anggaran yang telah ditetapkan.

#### **2.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi memusatkan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi seorang karyawan yang memihak pada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Puspitangrum, 2018).

Menurut Mahmudi (2013) dalam (Puspitangrum, 2018) 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 Motivasi**

### **2.5.1 Pengertian Motivasi**

Suatu faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan untuk berbuat atau berperilaku secara

tertentu disebut motivasi. Motivasi merupakan modal dalam memacu dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran, kegairahan dan rasa bertanggung jawab Hasibuan (2008) dalam (Kusuma, 2013). Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka semangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat.

Menurut Agustina (2013) dalam (Ermawati, 2017) dengan motivasi kerja yang tinggi akan berakibat dalam proses penyusunan anggaran, pimpinan akan bekerja secara totalitas dan memiliki keseriusan yang tinggi sehingga kinerja manajerial meningkat. Penelitian (Andina, 2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. hal ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja. Karena semakin tinggi motivasi kerja pimpinan maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

Menurut (Sya'kbaniah, 2020), motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern.

1. Faktor Intern yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, seperti keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, dan keinginan untuk memperoleh penghargaan
2. Faktor Ekstern yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstern ini mencakup kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, motivasi dari atasan yang baik.



### **2.5.2 Indikator Motivasi**

McClelland dalam (Sya'kbaniah, 2020) mengungkapkan bahwa motivasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1) **Kebutuhan pencapaian**

Dorongan untuk berprestasi dan berusaha keras untuk berhasil.

2) **Kebutuhan akan kekuatan**

Kebutuhan akan kekuatan atau kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi dan individu yang memiliki kebutuhan akan kekuatan lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan.

3) **Kebutuhan Hubungan**

Harapan agar terjalinnya hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

## **2.6 Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.6.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan. Ikhsan (2010) dalam (Ramadani, 2020) mengungkapkan akuntansi pertanggungjawaban ialah istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban yang meliputi pendapatan, serta biaya-biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawab ialah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan pimpinan untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen Samryn (2012) dalam (Ramadani, 2020). Dari definisi diatas, disimpulkan bahwa

pengertian dari akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi menjadi bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas.

### **2.6.2 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi indikator tertentu untuk agar dapat terlaksana dengan baik. Beberapa hal yang menjadi indikator untuk membentuk akuntansi pertanggungjawaban menurut Maulida (2019) dalam (Ramadani, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas.

2. Anggaran biaya yang disusun menurut pusat pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya.

3. Pengelolaan biaya yang sesuai dan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh pimpinan, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya.

4. Sistem akuntansi biaya yang dapat disesuaikan dengan struktur organisasi.

Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan pimpinan maka biaya harus digolongkan dan

diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

5.Sistem pelaporan biaya kepada pimpinan yang bertanggungjawab (Responsibility Reporting).

## 2.7 Penelitian Terdahulu

**Tabel Penelitian Terdahulu 2.1**

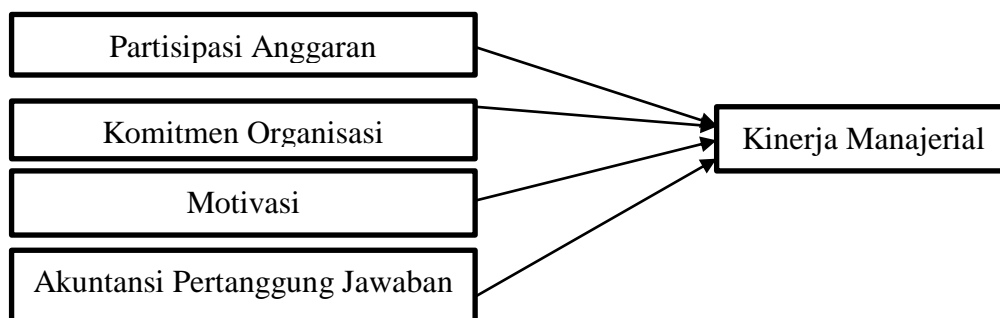
No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil
1	(Ermawati)	2017	pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi (studi kasus skpd kabupaten pati)	Variabel pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2	(Nurchayani)	2010	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening	Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi.
3.	(Simanjuntak)	2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berdampak dan

			Manajerial Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	(Wulandari)	2013	Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah	Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
5.	(Andina)	2013	Pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, kompensasi, job relevan informasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso	variabel komitmen organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial motivasi, kompensasi dan informasi <i>job relevan</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6.	(Lukito & Retnani)	2015	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial	Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
7.	(Nasution)	2019	Pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Badan Pengelolaan Pajak dan	Variabel Partisipasi anggaran dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi

			Retribusi Daerah Bagian Samsat Medan Utara	tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
8	(Hanoum)	2019	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. TELKOM, Tbk Medan	Variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir digunakan sebagai acuan agar peneliti memiliki arah yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada pemerintah kabupaten pesawaran.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.**

## 2.9 Bangunan Hipotesis

### 2.9.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pada teori kontingensi Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018), 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 kontigensi adalah kemungkinan adanya faktor yang dapat mempengaruhi seorang pimpinan dengan bawahan dalam keterlibatan penyusunan anggaran pada organisasi.

Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, pimpinan merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja saja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para pimpinan. Menurut penelitian Nasution (2019) mengungkapkan bahwa di Indonesia hubungan antara partisipasi dalam anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif secara signifikan. Pimpinan yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Oleh karena itu, kinerja pimpinan akan dinilai berdasarkan target anggaran yang dicapai. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.**

### **2.9.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Sesuai dengan teori kontingensi Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018), komitmen organisasi yang kuat dalam diri pimpinan akan meningkatkan kinerja dalam organisasinya. Hubungan teori kontigensi dengan penelitian ini adalah komitmen organisasi mempunyai arah hubungan yang positif dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen bawahan dan pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial dapat tercapai. Seseorang 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 dan ikhlas dalam melaksanakan pekerjaannya, senang dan peduli terhadap organisasi tempatnya bekerja. Penelitian Nasution (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

## **H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.**

### **2.9.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial**

Motivasi bertujuan untuk mendorong dan memberikan semangat bagi seorang karyawan untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Teori kontigensi Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018), memunculkan asumsi dasar yang menyatakan bahwa terdapat keterlibatan seorang individu dan motivasi dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hubungan teori kontigensi dengan penelitian ini adalah keterlibatan dan kerjasama antara atasan dengan bawahan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Nasution (2019) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam fungsinya sebagai penggerak organisasi, pemimpin langsung berhadapan dengan bawahan sebagai pelaksana pekerjaan. Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki motivasi yang tinggi serta mampu juga untuk memberikan motivasi kepada bawahan sehingga pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dapat tercapai dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

## **H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

### **2.9.4 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas dari masing-masing tingkat manajemen. menyatakan akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat fundamental untuk pengendalian manajemen yang ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pembuatan ukuran kinerja, pemberian penghargaan, pemberian tanggungjawab dan pengevaluasian kinerja.

Berdasarkan teori kontigensi Fiedler (1967) dalam (Handayani, 2018) akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial dari segi struktur tugas serta sisi pengawasan, keandalan, kejelasan, dan tanggung

jawab dari keputusan yang dibuat oleh atasan. Hasil penelitian (Hanoum, 2019) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya tingginya tingkat keefisiensi dari sebuah penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial**