

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Pustaka dan Penurunan Hipotesis**

##### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban**

Zuraidah (2014) berdasarkan pendapat Mulyadi beserta Sulastiningsih dan Zulkifli mengenai akuntansi pertanggungjawaban, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap prestasi manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dengan cara mengklasifikasikan biaya-biaya termasuk pendapatan dari organisasi yang sesuai dengan bermacam-macam tingkatan pada manajemen. Setiap tingkatan dalam manajemen biasanya hanya dibebani oleh biaya yang ada di bawah pengendaliannya sesuai klasifikasi, dan manajer tersebut bertanggung jawab atas penyimpangan yang berada di antara tujuan yang telah dianggarkan dengan yang hasil sesungguhnya.

Menurut Mulyadi (2001) karakteristik pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja manajer diukur prestasinya berdasarkan dari dasar biaya (nilai masukannya).
- b. Pusat pendapatan yaitu pusat pertanggungjawaban yang memberikan wewenang kepada manajer untuk mengendalikan

pendapatan dari pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer di pusat pendapatan pengukuran kinerjanya melalui pendapatan yang telah diperoleh pusat pertanggungjawaban dan manajer tidak dimintai pertanggungjawaban terkait masukannya, karena manajer pada dasarnya tidak memungkinkan untuk memengaruhi pemakaian masukan tersebut.

- c. Berdasarkan karakteristik dari hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya selanjutnya dibagi lagi menjadi pusat biaya teknik. Pusat biaya teknik yaitu pusat pertanggungjawaban dimana sebagian besar atas masukannya terdapat hubungan yang nyata serta erat dengan nilai keluarannya.
- d. Pusat laba dapat diartikan pusat pertanggungjawaban yang memberikan wewenang kepada manajernya supaya mengendalikan pendapatan beserta biaya pusat pertanggungjawaban. Pada manajer pusat laba cara pengukuran kinerjanya adalah dari selisihnya antara pendapatan dengan besar biaya yang perlu untuk dikeluarkan agar diperoleh pendapatan tersebut.
- e. Pusat investasi merupakan pusat laba dimana pengukuran prestasi manajer diukur dengan cara menghubungkan besar laba yang diperoleh dari pusat pertanggungjawaban dengan nilai investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer

dalam pusat investasi yaitu ratio antara laba dengan nilai investasi yang sedang digunakan untuk bisa memperoleh laba. Ukuran ini biasanya disebut dengan nama kembalian investasi (return on investment/ROI), rumus perhitungannya dengan cara laba dibagi dengan investasi. Manajer investasi dapat juga diukur prestasinya dengan memanfaatkan residual income, dimana laba dikurangi dengan besarnya beban modal atau capital charge.

## **2. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001) manfaat informasi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berbentuk informasi masa yang akan datang, dapat dimanfaatkan sebagai penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran ini pada dasarnya adalah proses pada penetapan peran untuk usaha dalam mencapai sasaran di perusahaan.
- b. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berbentuk informasi masa lalu dapat bermanfaat untuk manajemen sebagai:
  - 1) Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai penilaian kinerja manajer dalam pusat pertanggungjawaban. Informasi pertanggungjawaban merupakan berbagai informasi yang penting dan dalam proses

perencanaan manajer harus bertanggung jawab terhadap perencanaan beserta realisasinya.

- 2) Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat motivasi bagi para manajer. Informasi akuntansi akan memiliki dampak secara langsung terhadap motivasi manajer yang akan memengaruhi kemungkinan suatu usaha atas pemberian penghargaan, biasanya digunakan untuk dapat mengukur kinerja manajer.
- 3) Informasi yang berasal dari akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan pada aktivitas manajemen di perusahaan.
- 4) Informasi dari akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan terjadinya pemantauan efektivitas atas program pengelolaan aktivitas organisasi.

### **3. Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja**

Dalam buku Mulyadi (2001) tujuan utama penilaian kinerja adalah agar bisa memberikan motivasi kepada para karyawan atas pencapaian sasaran organisasi dan sikap karyawan dalam mematuhi berbagai standar perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan, agar selanjutnya bisa menghasilkan tindakan dan target nyata yang diinginkan. Berikut ini adalah manfaat penilaian kinerja bagi manajemen, yaitu:

- a. Mengelola kegiatan organisasi yang secara efektif dan efisien dengan cara melalui motivasi yang diberikan untuk para karyawan yang dilakukan secara maksimal dalam pengaplikasiannya.
- b. Membantu pengambilan keputusan perusahaan yang terkait dengan hubungan dan masalah karyawan, contohnya seperti: promosi karyawan, transfer, dan pemberhentian kerja atau habis kontrak.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi penerimaan dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan berbagai umpan balik untuk para karyawan di perusahaan tentang bagaimana cara atasan mereka dapat menilai kemampuan kinerjanya.
- e. Menyediakan suatu dasar terkait tentang penerimaan distribusi penghargaan yang akan diperoleh karyawan yang benar-benar memiliki prestasi kerja.

#### **4. Motivasi**

Motivasi merupakan bentuk keinginan dan kemauan dari seorang individu untuk dapat mencurahkan segala upayanya agar tercapai tujuan yang diinginkan (Patiran, 2012). Motivasi pada umumnya diartikan oleh masyarakat sebagai sesuatu yang terdapat dalam diri seorang individu yang dapat membuat seseorang untuk sebagai pendorong, pengaktifan, penggerak dan bisa mengarahkan perilaku seseorang. Motivasi tersebut ada dalam diri seorang individu yaitu berupa niat, keinginan, harapan kesuksesan, dan tujuan apa yang ingin dicapai sebelumnya (Edy, 2008).

Nawawi (2000) berpendapat bahwa ada dua macam bentuk dari motivasi yaitu yang pertama adalah motivasi intrinsik dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan pendorong kinerja yang berasal dari dalam diri seorang pekerja yang berupa kesadaran berdasarkan makna dari pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik merupakan pendorong kinerja yang berasal dari luar diri seorang pekerja yang berupa beberapa kondisi dimana mengharuskan pekerja tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal.

#### **5. Kompensasi**

Kompensasi yaitu sesuatu mengenai apa yang telah diterima oleh para pekerja sebagai pengganti atas kontribusinya terhadap organisasi (Simamora, 2004). Menurut Nawawi (2000) kompensasi merupakan penghargaan kepada para pekerja setelah memberikan kontribusi mereka

untuk mewujudkan tujuannya, melalui bentuk kegiatan yaitu bekerja. Berdasarkan pendapat di atas maka kompensasi adalah bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Kompensasi pada umumnya diberikan oleh karyawan berbeda-beda sesuai dengan tugas dari tiap-tiap divisi perusahaan. Apabila kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh pada kinerja, maka semakin besar kompensasi yang diterima karyawan, dapat berdampak dengan kinerja karyawan yang semakin baik sehingga dapat meningkatkan prestasi karyawan.

## **6. Penilaian Prestasi Kerja**

Prestasi adalah hasil kerja atas kegiatan yang telah dilakukan tiap individu atau sekumpulan beberapa orang dalam suatu organisasi. Sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai cara tersendiri dalam mengukur kinerja, prestasi ini diukur dengan cara membandingkan hasil sesungguhnya yang telah dilakukan organisasi dengan standar dan budget. Dalam melakukan penilaian ini, pada dasarnya seorang manajer hanyalah diminta untuk bertanggung jawab mengenai perihal yang telah mereka kendalikan contohnya seperti yang tercantum dalam budget. Ukuran penilaian yang paling utama dilakukan adalah apa yang sudah diperoleh dan bukan mengenai bagaimana hasil itu diperoleh. Penilaian prestasi kerja adalah proses yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menilai dan mengevaluasi kemampuan kinerja dari para karyawan. Penilaian

bertujuan untuk dapat mengetahui bagaimana perkembangan kualitas kerja karyawan selama ini, hasil penilaian dari prestasi kerja karyawan tersebut dapat diketahui melalui kelebihan dan kekurangan atas pekerjaan yang telah dinilai sehingga perusahaan dapat memberikan suatu umpan balik bagi karyawan (Viyanti dan Tin, 2010).

Terjadinya penurunan prestasi kerja biasanya dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu kenaikan pangkat yang tertunda, adanya penurunan pangkat, gaji yang tidak meningkat, mutasi dan masih banyak faktor lainnya. Dalam perusahaan saat ini, prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan tidak sebanding dengan kecakapan yang sebenarnya ia punyai, hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi dari pimpinan misalnya penilaian balas jasa atau penghargaan yang tidak seimbang, fasilitas dan peralatan kerja yang kurang memadai, suasana kerja yang membuat karyawan tidak nyaman dan lain sebagainya, sehingga dengan adanya pemberian motivasi yang tinggi, maka karyawan akan terdorong meningkatkan prestasi kerja mereka kearah yang lebih baik (Suprihatiningrum dan Bodroastuti, 2012).

## **7. Locus of Control**

*Locus of control* terdiri dari 2 macam orientasi, yaitu *locus of control* internal dan *locus of control eksternal* (Rotter, 1966). Berdasarkan Rotter (1966) mengenai *locus of control*, Jones dan Kavanagh (1996) dalam Respati (2011) menyimpulkan bahwa *locus of control internal*



dalam orientasi individu mempunyai keyakinan bahwa peristiwa yang terjadi dalam kehidupan diri mereka ditentukan oleh upaya yang dilakukan dan perilaku mereka sendiri, sedangkan locus of control eksternal dalam orientasi individu mempunyai keyakinan bahwa peristiwa yang terjadi dalam kehidupan mereka ditentukan oleh nasib, kesempatan, dan juga kekuatan lain yang tidak bisa mereka kendalikan.

## **8. Penurunan Hipotesis**

### **a. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Prestasi Kerja**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap prestasi manajer di pusat-pusat pertanggungjawaban dengan cara mengklasifikasikan biaya-biaya termasuk pendapatan dari organisasi yang sesuai dengan bermacam-macam tingkatan pada manajemen agar mencapai tujuan pengendalian (Zuraidah, 2014). Apabila akuntansi pertanggungjawaban merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja, diharapkan bahwa penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban dapat mengukur atau mengevaluasi unit-unit dari tiap divisi sesuai dengan tugas masing-masing karyawan, bila karyawan melaksanakan tanggung jawab tugasnya dengan baik, maka karyawan tersebut akan memperoleh target yaitu pencapaian prestasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Viyanti dan Tin (2010) mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat pengendalian manajemen perusahaan terhadap penilaian prestasi kerja, mempunyai hasil bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat pengendalian manajemen sangat berpengaruh atau berperan terhadap penilaian dari prestasi kerja pada PT. X. Penelitian Anwar (2013) tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember) dihasilkan kesimpulan bahwa adanya hubungan nyata dan berpengaruh positif dan signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja. Herlintyas (2011) menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja PT. Citra Mandiri Multi Finance. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut ini:

H<sub>1</sub> : Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

**b. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja**

Motivasi adalah bentuk dorongan dengan tujuan agar memberikan semangat dalam meningkatkan suatu kinerja supaya memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga bisa membawa perusahaan dalam mencapai tujuan yang baik (Herlintyas, 2011).

Motivasi bekerja perlu ditumbuhkan sehingga karyawan dapat meraih segala sesuatu yang diinginkan. Jika semangat kerja menjadi tinggi, dengan semangat tersebut karyawan dengan cepat dan tepat bisa menyelesaikan semua pekerjaan yang telah dibebankan (Suprihatiningrum dan Bodroastuti, 2012). Dapat disimpulkan apabila motivasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja, begitu pun sebaliknya.

Penelitian sebelumnya oleh Febriani dan Indrawati (2013) bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Herlentyas (2011) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi di PT. Citra Mandiri Multi Finance menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Amir et al. (2014) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan pada industri minuman di Pakistan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut ini:

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.

### **c. Pengaruh Kompensasi terhadap Prestasi Kerja**

Kompensasi merupakan penghargaan kepada para pekerja setelah memberikan kontribusi mereka untuk mewujudkan

tujuannya, melalui bentuk kegiatan yaitu bekerja (Nawawi, 2000). Kompensasi yang diterima oleh karyawan merupakan bentuk penghargaan terhadap kerja keras karyawan. Kompensasi dibutuhkan karyawan dalam bekerja, kompensasi diberikan sesuai dengan pendidikan dan kualitas karyawan. Kenaikan jabatan merupakan salah satu keberhasilan prestasi kerja, kenaikan jabatan ini dapat berpengaruh terhadap kompensasi dalam bekerja, berupa kenaikan gaji yang didapat karyawan. Jika kompensasi berpengaruh pada kinerja, maka semakin besar kompensasi akan menaikkan kinerja karyawan.

Dhermawan dkk. (2012) pada penelitiannya yang dilakukan pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum di Bali berkesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriani dan Indrawati (2013) juga menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hendri (2011) melakukan penelitian pada PT. KAI (Persero) Sub. Devisi Regional III.1 Kertapati Palembang yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut ini:

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.

**d. Locus of Control Memengaruhi Hubungan antara Motivasi terhadap Prestasi Kerja**

Menurut Ghufron dan Risnawita (2011) seseorang yang mempunyai pusat kendali internal meyakini bahwa apa yang telah terjadi pada dirinya yaitu kegagalan dan keberhasilan dipengaruhi dirinya sendiri dan pusat kendali eksternal beranggapan jika faktor dalam luar dirinya akan memengaruhi tingkah laku dirinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *locus of control*. Jika karyawan memahami kecenderungan *locus of control* pada dirinya, motivasi dapat memengaruhi *locus of control* tersebut, namun sebaliknya *locus of control* yang dimiliki karyawan dapat tidak berpengaruh pada kinerja, yang disebabkan oleh ketidakpahaman karyawan pada kecenderungan arah *locus of control* yang ada pada diri masing-masing karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ng et al. (2006) membuktikan secara empiris bahwa *locus of control* terkait dengan berbagai hasil pekerjaan. Secara khusus, *locus of control* internal terkait dengan berbagai hasil positif terhadap hubungannya dengan kesejahteraan karyawan, motivasi dan orientasi perilaku. Secara keseluruhan, terlihat bahwa sifat kepribadian dalam *locus of control* dapat memberikan perspektif teoritis yang berguna untuk meningkatkan penjelasan mengenai sikap dan perilaku karyawan.

Selanjutnya, hasil studi yang dilakukan oleh Sarita dan Agustia (2009) telah membuktikan jika *locus of control* ini mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut ini:

H<sub>4</sub> : *Locus of control* berpengaruh pada hubungan antara motivasi terhadap prestasi karyawan.

**e. Locus of Control Memengaruhi Hubungan antara Kompensasi terhadap Prestasi Kerja**

*Locus of control* (pusat kendali) adalah gambaran mengenai suatu keyakinan individu terkait sumber penentu perilakunya. Pusat kendali adalah salah satu faktor penentu perilaku individu (Ghufron dan Risnawita, 2011).

Pengaruh *locus of control* terhadap kompensasi ditunjukkan dengan bagaimana kesungguhan karyawan dalam bekerja berdasarkan kompensasi yang diterima. Besarnya kompensasi dapat memengaruhi totalitas karyawan dalam bekerja, jika karyawan memahami *locus of control* yang ada pada dirinya, maka karyawan cenderung dapat menerima dengan baik mengenai seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya.

*Locus of control* dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Semakin meningkat locus of control maka semakin meningkat kepuasan kerja. Setiap kali terjadi peningkatan pada kompensasi yang diterima maka kepuasan kerja juga akan meningkat (Hartha dan Badera, 2015). Salah satu faktor tercapainya kepuasan kerja adalah dengan adanya prestasi kerja yang baik.

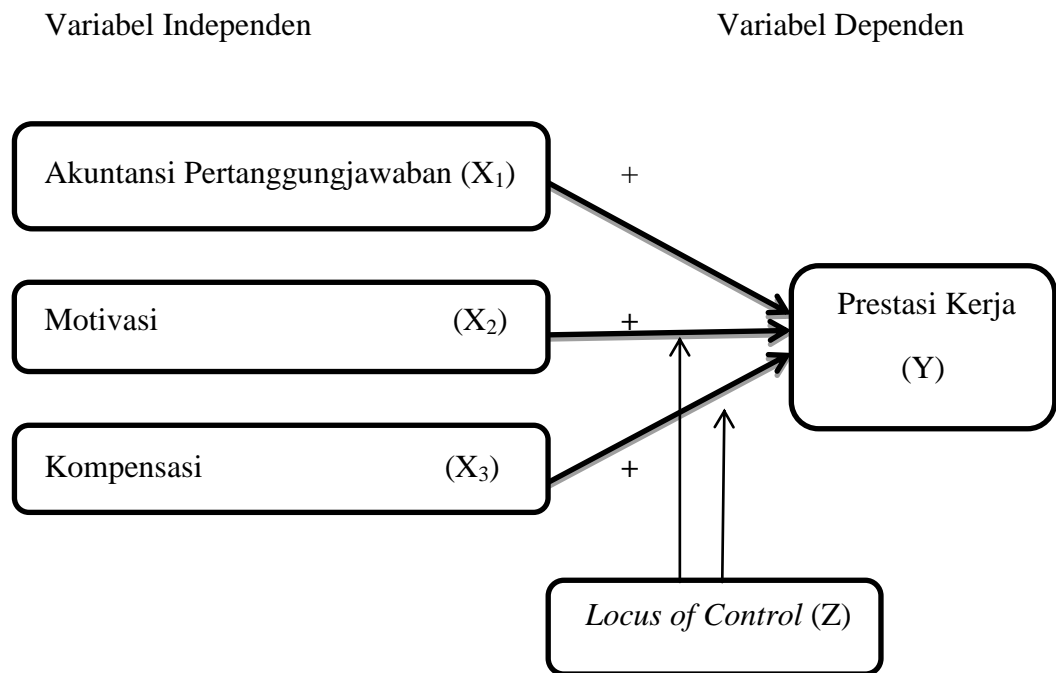
Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut ini:

H<sub>5</sub> : *Locus of control* berpengaruh pada hubungan antara kompensasi terhadap prestasi kerja.

## **B. Model Penelitian**

Berdasarkan uraian tinjauan teoritis dan juga tinjauan dari penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini digunakan variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ) serta variabel dependen atau variabel terikat yaitu prestasi kerja ( $Y$ ), kemudian terdapat variabel moderasi mengenai pengaruh dari *locus of control* ( $Z$ ). Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:





**Gambar 2.1.**  
**Model Penelitian**