

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban muncul sebagai akibat dari adanya pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otoritas secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan. Menurut Trisnawati (2006:5) ada tiga alasan mengapa manajer mendelegasikan wewenangnya, yaitu:

- a. banyaknya pekerjaan seorang manajer sehingga tidak mungkin dikerjakan oleh manajer tersebut.
- b. mengikutsertakan bawahan serta memberikan kesempatan dalam menunjukkan prestasinya di perusahaan.
- c. perlunya orang-orang untuk menggantikannya apabila manajer tidak berada dalam perusahaan.

Walaupun ada tugas dan wewenang yang didelegasikan atasan kepada bawahan, namun otoritas pimpinan tetap dipertahankan. Sebagai konsekuensi dari orang yang menerima wewenang, harus mempertanggungjawabkan wewenang tersebut kepada atasannya. Tanggung jawab adalah suatu kewajiban untuk melaksanakan wewenang yang dilimpahkan, dimana terjadi pelimpahan suatu peranan perorang atau dalam kelompok, untuk berperan dalam kegiatan.

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan dan selisih yang timbul dalam setiap pertanggungjawaban. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi 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 orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan Mulyadi (2001:218). Definisi tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi.

Dari pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi, beliau menyampaikan bahwa syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

- a. Struktur Organisasi

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

wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

b. Anggaran

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

c. Penggolongan Biaya

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak semua biaya yang terjadi di dalam satu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya.

d. Sistem Akuntansi Biaya

Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan biaya yang tidak terkendalikan. Oleh karena 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.

e. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat-pusat biaya. Isi dari laporan

pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

Syarat-syarat yang telah diuraikan sebelumnya dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus memiliki standar yang telah ditentukan dan jika ternyata salah satu syarat diatas tidak terpenuhi maka harus ada perbaikan-perbaikan untuk menyempurnakannya.

Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya untuk menunjukkan terjadinya penyimpangan biaya yang diperlihatkan dalam laporan kinerja manajer, tetapi yang terutama adalah sebagai manfaat dengan memberi informasi bagaimana kegiatan yang menjadi tugas manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar hasil yang diperoleh merupakan yang terbaik dengan tidak mengesampingkan tujuan perusahaan.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen yang diahlibahasakan oleh Deny Arnos Kwary(2009:229) 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 memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan dalam cara tertentu bersama. Sedangkan menurut Samryn (2001:258), “akuntansi pertanggungjawaban merupakan

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

Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli jelaslah bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan (pendapatan) perusahaan. Adapun keuntungan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri adalah individu dalam organisasi ikut berperan serta dalam mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (2001:175), informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk:

- a) Informasi akuntansi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b) Informasi akuntansi sebagai penilaian kinerja manager pusat pertanggungjawaban.
- c) Informasi akuntansi sebagai pemotivasi manager.
- d) Informasi akuntansi memungkinkan pengelolaan aktivitas.

- e) Informasi akuntansi memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.1.3 Faktor-faktor yang Menunjang Efektivitas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan kinerja yang berguna dalam menilai sumbangan manajer tingkat tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Supriyono (2001:374) akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik apabila terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

- a. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui standar organisasi.
- b. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
- c. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.
- d. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.

- e. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang terkendalikannya oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan kerjanya.
- f. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
- g. Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
- h. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
- i. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

2.1.4 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari beberapa penjelasan di atas, terlihat bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pencatatan, pelaporan dan pengawasan (pengendalian). Penjelasan Siagian (2004:29) sebagai berikut :

- a. Pencatatan

Pusat pertanggungjawaban akan mengumpulkan semua biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawabannya dan melakukan pencatatan terhadap biaya-biaya tersebut.

b. Pelaporan

Setelah kegiatan-kegiatan pada pusat pertanggungjawaban terjadi, pusat pertanggungjawaban akan mempertanggungjawabkan semua aktivitasnya dengan membuat suatu laporan pertanggungjawaban. Tidak semua biaya menjadi tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban, melainkan hanya biaya-biaya terkendali saja (*controllable cost*).

c. Pengawasan

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat pengawasan biaya karena akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan semua informasi akuntansi dari pusat-pusat pertanggungjawaban mengenai biaya maupun pendapatan, baik yang berupa anggaran maupun hasil produksi maupun hasil aktivitas sebenarnya. Dengan akuntansi pertanggungjawaban pimpinan perusahaan dapat melakukan pengawasan biaya secara efisien dari *performance report* masing-masing pusat pertanggungjawaban.

2.1.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Ikhsan(2009:58) tujuan dari mengembangkan laporan pusat pertanggungjawaban adalah untuk:

- a. Mengizinkan manajemen puncak untuk mendelegasikan tanggungjawab dan otoritas terhadap kepala departemen sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen.

- b. Menyediakan manajemen puncak dengan informasi (umumnya terhadap dasar akuntansi) untuk mengukur kinerja dari setiap departemen dalam pencapaian tujuan operasi.

Laporan pertanggungjawaban yang disajikan harus memuat ciri-ciri pokok sebagai berikut:

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi;
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan-perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk para pemakai.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur.
- e. Laporan harus mudah dimengerti.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan.
- g. Laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) harus menunjukkan varians-variens yang terjadi.
- h. Laporan harus bersifat analisis.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Menurut Hansen dan Mowen(2009:560) “Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajemennya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan – kegiatan tertentu. Sedangkan pusat pertanggungjawaban menurut Robert N Anthony dan Vijay G (2009:171) adalah “merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas unit yang dipimpinnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja ataupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses tersebut yaitu berupa keluaran yang terdiri dari produk atau jasa.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang didasarkan kepada sifat masukan dalam bentuk biaya dan sifat keluaran dalam bentuk pendapatan ataupun secara bersama-sama, yaitu sebagai berikut.

a. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajerialnya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

b. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atas suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar beban biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

c. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan beban biayanya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

d. Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban dan sekaligus investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.2.3 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan tanggungjawab serta hubungan antara pimpinan dan bawahan supaya terdapat koordinasi yang terarah. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian

wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi berbagai macam, akan tetapi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi dua struktur organisasi, yaitu sebagai berikut.

a. Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, pembagian organisasi didasarkan atas dasar fungsi, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi, dan umum. Fungsi produksi merupakan pusat pertanggungjawaban biaya, fungsi pemasaran merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya, fungsi administrasi dan umum merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran bukan merupakan pusat laba karena biaya yang menjadi tanggungjawabnya tidak lengkap. Jika suatu perusahaan berdiri sendiri (*single business unit*) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manajer perusahaan sebagai pusat investasi.

b. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi penghasil laba. Di bawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Fungsi yang ada di bawah divisi meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Setiap divisi merupakan pusat laba dan mungkin sekaligus sebagai pusat investasi. Fungsi produksi yang ada di bawah divisi merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran yang ada di bawah divisi merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya.

2.3 Pengertian Biaya Terkendali dan Biaya Tidak terkendali

Di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisah antara biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*). Definisi biaya terkendali dan tidak terkendali menurut Supriyono (2001:15) yaitu: "Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu". Dari definisi-definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa biaya terkendali merupakan biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam periode tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya tidak secara langsung dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam suatu periode tertentu. Biaya terkendali biaya yang tidak terkendali dalam suatu perusahaan harus dipisahkan secara tegas dan jelas, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat petanggungjawaban, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

2.4 Klasifikasi dan Kode Rekening untuk Akuntansi Pertanggungjawaban

Pemberian kode rekening diperlukan untuk memudahkan mencari perkiraan yang dibutuhkan, memudahkan proses pencatatan, pengklasifikasian, dan

pelaporan data akuntansi. Agar dapat mengetahui dan membedakan perkiraan-perkiraan tersebut, maka kode yang diberikan harus disusun secara konsisten.

Menurut Mulyadi (2001:179). Ada 5 metode pemberian kode rekening yaitu:

1. Kode angka atau alphabet urut
2. Kode angka blok
3. Kode angka kelompok
4. Kode angka decimal
5. Kode angka unrut didahului dengan huruf.

Sistem pengkodean yang lazim dipakai sekarang adalah kode kelompok dan kode blok.

1. Kode angka atau alphabet urut
2. Kode angka blok (*block code*)
3. Kode kelompok (*group code*)
4. Kode Angka decimal
5. Kode Angka urut didahului dengan huruf

2.5 Anggaran

2.5.1 Pengertian Anggaran

Suatu alat yang diperlukan perusahaan bisnis untuk memaksimalkan laba yaitu alat perencanaan dan pengendalian biaya yang tepat supaya semua sumber daya yang ada dapat dikelola secara optimal. Salah satu alat penting tersebut adalah anggaran.

Menurut Mulyadi (2001:448) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

Menurut Ellen Christina (2001:1) anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga rencana keuangan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu anggaran merupakan alat yang dapat digunakan dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

2.5.2 Fungsi Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:502) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.6 Motivasi

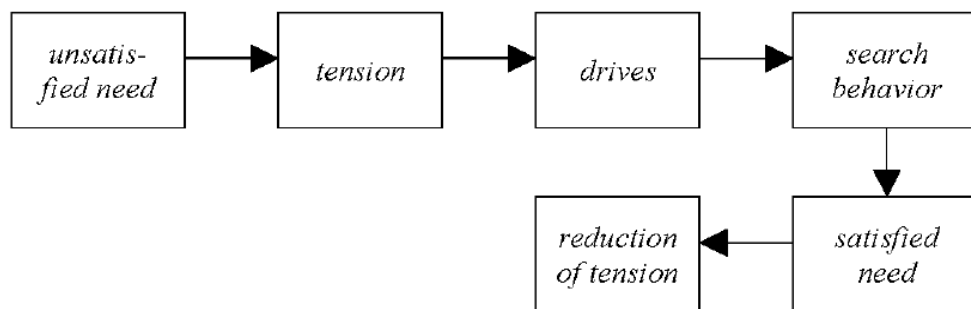
2.6.1 Pengertian Motivasi

Menurut Winardi (2008:1), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Robbins(2008:222), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apapun, saat ini proses tersebut dipersempit menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga elemen utama dalam definisi ini adalah intensitas, arah, dan ketekunan.

2.6.2 Proses Motivasi

Secara umum. Proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber:Robbin. *Organizational Behavior*.

Proses motivasi diawali dengan dirasakannya kebutuhan yang tak terpuaskan. Ketidakpuasan ini kemudian meningkat dan menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan sesuatu.Pada tahap ini, manusia melakukan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan. Jika perilaku ini berhasil, maka kebutuhan akan terpuaskan dan ketegangan yang dirasakan akan menurun. Upaya manusia untuk mengurangi ketegangan tadi, tidak selalu berhasil. Kondisi ini dapat menimbulkan

ketidakpuasan, yang kemudian akan dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku, misalnya frustrasi.

2.6.3 Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama menurut Arep Ishak & Hendri Tanjung (2003:16-17) adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya.

Ciri-ciri orang yang termotivasi :

- 1) Bekerja sesuai standar
- 2) Senang bekerja
- 3) Merasa berharga
- 4) Bekerja keras
- 5) Sedikit pengawasan
- 6) Semangat juang tinggi

2.7 Penelitian Terdahulu

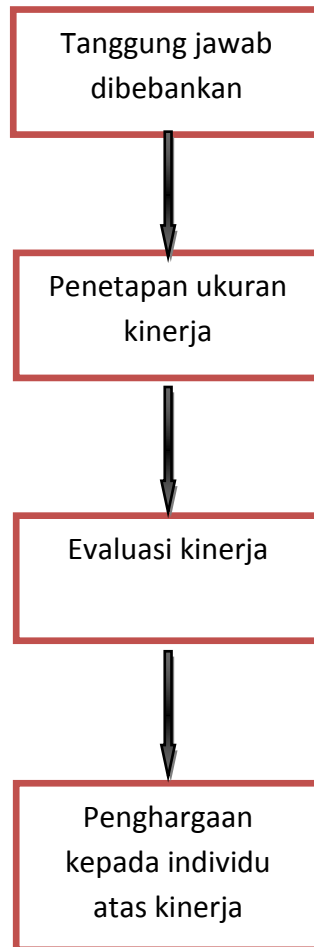
Penelitian tentang pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi manajer merupakan replikasi dari penelitian Akbar Fachri (2006:86) dengan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif antara penerapan akuntansi

pertanggungjawaban dengan motivasi manajer dengan tingkat korelasi 85 %. Hal ini dibuktikan dari jawaban manajer yang puas atau telah tercapinya keinginan mereka dalam pekerjaannya, antara lain: manajer yakin bahwa usaha/prestasi yang dicapai akan diberi penghargaan, selama ini prestasi yang dicapai mendapatkan penghargaan, prestasi yang lebih baik telah diberi penghargaan pula, penghargaan yang diberikan selama ini telah sebanding dengan prestasi manajer. Kepuasan kerja tersebut yang membuat para manajer merasa dihargai dan termotivasi untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan dimana mereka bekerja. Data penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap hotel-hotel yang ada di Kota Bandung pada tahun 2006, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer pusat laba yang bekerja di hotel-hotel tersebut.

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Hubungan Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Motivasi Manajer

Seperti yang kita ketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak lepas dari empat komponennya sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat mempengaruhi motivasi manajer. Adapun empat komponen tersebut yaitu:

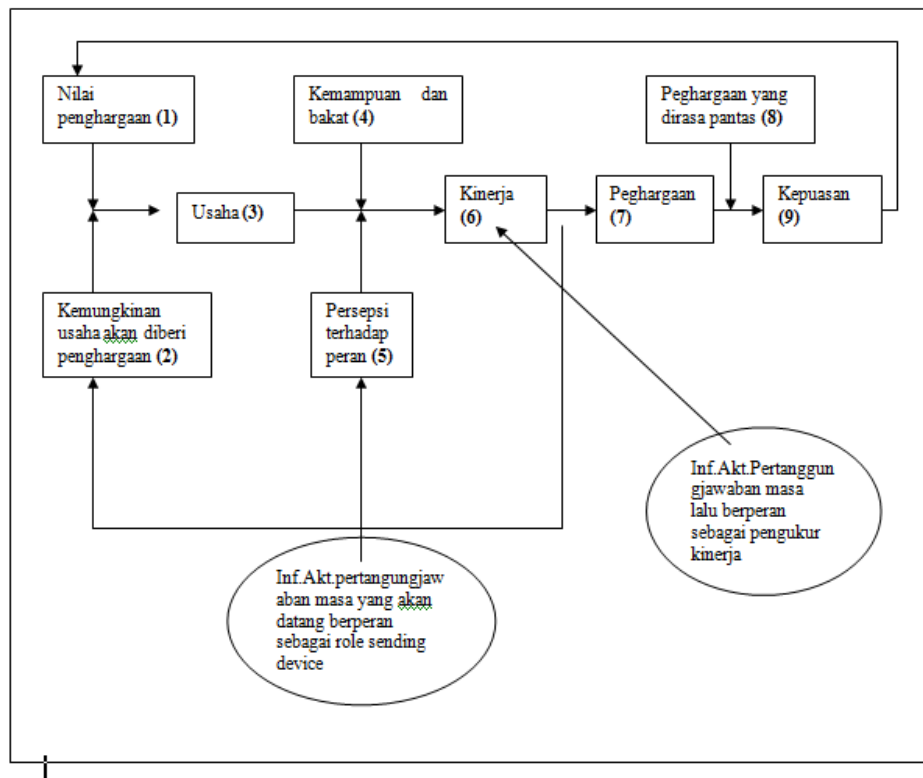


Gambar 5.3 Berbagai Elemen Sistem Pertanggungjawaban, Hansen dan Mowen (2009:230)

pemberian tanggung jawab dari pihak manajemen yang lebih atas kepada individu ataupun unit fungsional perusahaan diidentifikasi kemudian dijalankan kemudian dari pemberian tanggung jawab ini akan ada standar yang ditetapkan sebagai ukuran kinerja atas tanggung jawab tersebut, ukuran kinerja yang sesuai dengan standar kemudian akan dievaluasi kembali apakah telah sesuai dengan tanggung jawab atau belum sesuai, hasil dari pengevaluasian kinerja inilah yang akan digunakan oleh pihak manajemen lebih atas sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan atau

hukuman sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Hal ini lah yang nantinya dapat mempengaruhi motivasi seorang manajer untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya.

Menurut Mulyadi(2001:178), informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer adalah sebagai berikut:“Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut:



Gambar 4.3 Model Aspek Motivasi dalam Perilaku Individu menurut Porter-Lawler dan Peran Informasi Akuntansi sebagai Pemotivasi, Mulyadi (2001: 177)

- 1) Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur

penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer berkeyakinan bahwa kinerja yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Hal inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja.

- 2) Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatutan penghargaan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini yang berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka akan mempertinggi usahanya, sebaliknya jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Jika seorang memperoleh kepuasan dengan penghargaan yang diterimanya, karena penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil, hal ini menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi. Sebaliknya jika seseorang tidak merasakan

keadilan dalam menerima penghargaan atas kinerja yang dicapainya maka akan menurunkan usaha untuk menghasilkan kinerja.

Dari teori yang dijelaskan diatas, terdapat pengaruh yang positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi manajer dengan pendekatan survei pada industri pemanufakturan Kota Batam, dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi manajer”.