

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilaksanakan dengan tidak banyak berbeda dari penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan sebelumnya, penelitian ini ada kemungkinan memiliki sejumlah persamaan dan perbedaan pada objek dan subjek yang akan diteliti.

##### 1. **Rosa & Abdilla (2021)**

Pada penelitian ini memiliki tujuan yaitu guna melihat pengaruh dari persepsi anggota, kepercayaan pelanggan serta partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai pemoderasi di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) kota Padang. Penelitian ini memakai variabel independen persepsi anggota, kepercayaan nasabah dan partisipasi anggaran sementara itu variabel dependen menggunakan kinerja manajerial serta menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Data penelitian ini didapatkan dengan *field research* dan *library research* yang nantinya akan dilakukan penyebaran *survey* dan observasi, dengan sampel sebanyak 25 responden di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) kota Padang. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan total *sampling* atau sensus dan menggunakan analisis data SEM (*Structural Equation Model*), sehingga memberikan hasil dengan menunjukkan bahwa tanggapan anggota dapat memoderasi keterkaitan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di BMT kota Padang,

kepercayaan pelanggan tidak dapat menjadi moderasi pada keterkaitan kepuasan kerja dengan kinerja manajerial di BMT kota Padang serta partisipasi anggaran tidak dapat menjadi moderasi pada kepuasan kerja dengan kinerja manajerial di BMT kota Padang.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Data sampel dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner,
- b. Variabel independen yang dipakai yaitu partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap kinerja manajerial, dan
- c. Teknik analisis data yang dipakai berupa regresi linear berganda.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Variabel independen yang ditambahkan penelitian sebelumnya adalah persepsi anggota dan kepercayaan nasabah, sementara itu pada penelitian sekarang menambahkan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban dan kepuasan kerja, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai sampel pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM), sementara itu penelitian sekarang menggunakan sampel pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

## 2. **Hussein et al. (2021)**

Pada penelitian ini memiliki tujuan yaitu guna menguji dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam konteks perusahaan perusahaan Irak. Penelitian ini memakai variabel independen partisipasi anggaran,

sementara itu variabel dependen menggunakan kinerja manajerial. Data penelitian ini didapatkan dengan melakukan penyebaran *survey*, dengan sampel yang digunakan sebanyak 302 manajer, insinyur dan manajer departemen dari sebelas perusahaan manufaktur Irak. Penelitian ini menggunakan analisis data LSM anggaran partisipasi mempengaruhi kinerja manajerial melalui dua variabel mediasi informasi yang relevan dengan pekerjaan dan kepuasan kerja, sehingga memberikan hasil bahwa yang diamati dalam analisis jalur ini memberikan pengaruh dari dua variabel mediasi yaitu informasi yang relevan pekerjaan dan kepuasan kerja adalah signifikan serta hasil penelitian membuktikan bahwa tidak adanya pengaruh secara tidak langsung antara variabel mediasi dengan kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penggunaan kinerja manajerial sebagai variabel dependen,
- b. Penggunaan partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel independen, dan

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya menggunakan analisis data, sementara itu pada penelitian sekarang menggunakan analisis data regresi linear berganda, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai sampel pada perusahaan manufaktur di Irak, sementara itu penelitian sekarang memakai sampel pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

### 3. **Sianipar et al. (2020)**

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu guna melihat pengaruh dari akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar. Penelitian ini memakai variabel independen akuntansi pertanggungjawaban dengan variabel dependen kinerja manajerial. Data penelitian ini didapatkan dengan melakukan penyebaran survei kepada 56 responden yang memiliki tingkatan manajerial di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar pada tahun 2017-2018 sebagai sampel. Pengambilan sampel menggunakan *nonprobability* serta menggunakan analisis data berupa uji asumsi klasik, regresi linear berganda yang kemudian menunjukkan hasil akhir bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar, hal tersebut membuktikan jika semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka semakin tinggi pula dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Teknik analisis data yang dipakai berupa regresi linear berganda,
- b. Penggunaan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dan
- c. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya memakai sampel berupa lembaga milik swasta, sementara penelitian sekarang menggunakan lembaga milik pemerintah, dan
- b. Penelitian sebelumnya menggunakan lokasi penelitian di Tirtauli Pematangsiantar, sementara itu, penelitian sekarang menggunakan lokasi penelitian di Gresik, Jawa Timur.

#### **4. Zonatto et al. (2020)**

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu guna menyelidiki efek partisipasi anggaran terhadap sikap manajemen, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial pengendali perusahaan Brazil. Penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Teknik pengumpulan data yang dipakai penelitian ini yaitu penyebaran kuesioner, dengan dilakukan kepada 315 individu dengan tanggung jawab anggaran dari organisasi yang berbeda berbasis di negara tersebut yang dilakukan pada November 2016-Februari 2017 dengan menggunakan sampel pada penelitian yang dilakukan secara sukarela dan menggunakan analisis data Kaiser Meyer Olkin (KMO) dan Bartlett's uji kebulatan sehingga penelitian ini memberikan hasil akhir bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi manajerial sikap terhadap penganggaran, kepuasan kerja, dan pengendalian kinerja dalam kegiatan anggaran. Hal tersebut mengemukakan bahwa partisipasi anggaran secara positif mempengaruhi tingkat penggunaan anggaran untuk tujuan evaluasi kinerja dan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan anggaran para manajer.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Data yang diperoleh yaitu data primer berupa penyebaran kuesioner,
- b. Penggunaan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dan
- c. Variabel independen yang digunakan merupakan partisipasi anggaran.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Variabel independen yang ditambahkan penelitian sebelumnya adalah sikap manajerial, sementara itu pada penelitian sekarang memberikan tambahan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai sampel perusahaan yang ada di Brazil, sementara itu penelitian sekarang memakai sampel pada perusahaan yang berlokasi di Indonesia.

##### **5. Syahputri *et al.* (2020)**

Penelitian ini bertujuan guna menguji pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memakai variabel akuntansi pertanggungjawaban, sementara itu memakai variabel dependen kinerja manajerial. Data penelitian ini didapatkan dengan melakukan penyebaran *survey* kepada 35 responden karyawan dari kantor Telkom Tbk Medan sebagai sampel. Sampel diambil dengan memakai *purposive sampling* serta menggunakan analisis data statistik deskriptif dan uji asumsi klasik, sehingga penelitian ini memberikan hasil dengan menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Teknik pengumpulan data yang dipakai berupa penyebaran kuesioner,
- b. Variabel independen yang digunakan merupakan partisipasi anggaran, sementara itu variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, dan
- c. Sampel data yang digunakan pada perusahaan milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Variabel independen yang digunakan penelitian sebelumnya adalah akuntansi pertanggungjawaban, sementara itu pada penelitian sekarang menggunakan variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, dan kepuasan kerja, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai sampel yang diambil dengan *purposive sampling*, sementara itu penelitian sekarang memakai sampel yang diambil dengan *complete enumeration*.

#### **6. Pratiwi & Kartika (2019)**

Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Pratiwi dan Kartika memiliki tujuan guna mengukur pengaruh akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur di Jakarta. Penelitian ini memakai variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran, sementara itu memakai variabel dependen kinerja manajerial. Data penelitian ini didapatkan dengan melakukan penyebaran *survey* kepada 21 perusahaan manufaktur di wilayah

Jakarta Selatan yang tercatat di Saham Ok tahun 2016 sebagai sampel. Sampel diambil dengan memakai *purposive sampling* serta menggunakan analisis data regresi linear berganda, sehingga penelitian ini memberikan hasil dengan menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Teknik pengumpulan data yang dipakai berupa penyebaran kuesioner,
- b. Variabel independen yang digunakan merupakan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban, sementara itu variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, dan
- c. Penggunaan regresi linear berganda sebagai analisis data.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Variabel independen yang ditambahkan penelitian sebelumnya adalah komitmen organisasi, sementara itu pada penelitian sekarang menambahkan variabel independen kepuasan kerja, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai sampel pada perusahaan terdaftar di Saham Ok, sementara itu penelitian sekarang menggunakan sampel pada perusahaan yang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

#### 7. **Giusti et al. (2018)**

Giusti et al. melakukan penelitian dengan tujuan untuk membuktikan keterkaitan kausal antara partisipasi dengan komitmen dan motivasi bagi kinerja



manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, dengan variabel dependen kinerja manajerial dan menggunakan komitmen organisasi serta motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan wawancara dan laporan realisasi anggaran pada tahun 2014-2015, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 dan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009, dengan menggunakan sampel sebanyak 45 pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* sebagai metode *sampling* serta memakai analisis data *Partial Least Square* (PLS), sehingga penelitian ini memberikan hasil bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi. Kemudian, komitmen organisasi dan motivasi juga mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, dan motivasi memiliki pengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Memiliki kesamaan dalam penggunaan jenis data, yaitu data primer,
- b. Variabel independen yang dipakai yaitu partisipasi anggaran, sementara itu variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, dan
- c. Penggunaan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat untuk menganalisis data.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya memakai *purposive sampling* sebagai metode *sampling*, sementara itu penelitian yang sekarang memakai *complete enumeration* sebagai metode *sampling*, dan
- b. Penelitian sebelumnya menggunakan pengumpulan data dengan wawancara dan laporan realisasi anggaran pada tahun 2014 dan 2015 serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 dan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009, sementara itu penelitian yang sekarang menggunakan penyebaran kuesioner.

#### **8. Dewi (2018)**

Penelitian ini dilakukan bertujuan guna melihat bagaimana pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Variabel independen yang dipakai penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, kepuasan kerja dengan variabel dependen kinerja manajerial. Jenis pengambilan data penelitian ini yaitu dengan data primer yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan sampel yang digunakan sebanyak 44 responden kepada karyawan serta wartawan koran Radar Kediri yang terdiri dari manajer tingkat tengah dan manajer tingkat atas dan menggunakan analisis data *Moderating Regression Analysis (MRA)*. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa adanya partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta kepuasan kerja saat partisipasi anggaran berkomunikasi dengan keadilan prosedural sebagai variabel moderasi, sehingga hal tersebut membuat pengaruh menjadi lebih kuat dan lebih

signifikan. Peneliti memberikan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka kinerja manajerial juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penggunaan penyebaran kuesioner sebagai data yang dikumpulkan saat penelitian, dan
- b. Variabel independen yang dipakai yaitu partisipasi anggaran yang menjelaskan pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya memakai Koran Harian Pagi Radar Kediri sebagai objek yang diteliti, sementara itu penelitian sekarang memakai PT Petrokimia Gresik sebagai objek yang diteliti, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai analisis data *Moderating Regression Analysis* (MRA), sementara itu penelitian yang sekarang memakai *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat untuk menganalisis data.

#### **9. Sutopo (2018)**

Penelitian ini dilakukan bertujuan guna menganalisis dan memberikan bukti empiris pengaruh yang signifikan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, *job relevan information*, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial bagian keuangan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Variabel independen yang dipakai penelitian ini yaitu partisipasi anggaran,

komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, *job relevan information*, dan *locus of control*, dengan variabel dependen kinerja manajerial. Jenis pengambilan data penelitian ini yaitu dengan data primer yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan sampel yang digunakan sebanyak 34 responden pegawai bagian keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang memenuhi kriteria serta menggunakan analisis data uji asumsi klasik dan regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa adanya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, *job relevan information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- c. Penggunaan penyebaran kuesioner sebagai data yang dikumpulkan saat penelitian, dan
- d. Variabel independen yang dipakai yaitu partisipasi anggaran dan kepuasan kerja yang menjelaskan pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- c. Penelitian sebelumnya memakai Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebagai objek yang diteliti, sementara itu penelitian sekarang memakai PT Petrokimia Gresik sebagai objek yang diteliti, dan

- d. Penelitian sebelumnya memakai alat untuk analisis data *Statistical Package for Social Science* (SPSS), sementara itu penelitian yang sekarang memakai *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat untuk menganalisis data.

**10. Otalor (2017)**

Penelitian ini bertujuan untuk memastikan peran tekanan anggaran dan pemantauan bermain di keterkaitan antara partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan kelonggaran anggaran. Variabel independen pada penelitian ini yaitu partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, sedangkan variabel dependennya ialah kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data, kuesioner yang dilakukan kepada 247 karyawan dari 177 perusahaan yang terdaftar Nigeria Bursa Efek pada Juni 2016. Penelitian ini memakai teori Krejcie dan Morgan untuk metode *sampling* dan menggunakan analisis data regresi. Hasil dari penelitian tersebut membuktikan adanya keterkaitan yang positif secara tidak langsung pada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui peran intervensi tekanan anggaran dan pemantauan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Menggunakan jenis data primer yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner saat penelitian, dan
- b. Penggunaan variabel independen partisipasi anggaran yang nantinya akan menjelaskan pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya memakai sampel data perusahaan yang tercatat di Bursa Nigeria Exchange (NSE), sementara itu penelitian sekarang menggunakan sampel data perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang belum terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) atau belum *go public*, dan
- b. Penelitian sebelumnya menambahkan variabel intervensi tekanan dan pemantauan anggaran, sementara itu penelitian yang sekarang menambahkan variabel independen kepuasan kerja.

#### **11. Nugroho & Sumiyanti (2017)**

Tujuan pada penelitian ini yaitu untuk mengukur pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Variabel independen yang dipakai yaitu partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran, sementara itu variabel dependen yang dipakai yaitu kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan politik organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini memakai observasi secara langsung dan kuesioner untuk pengumpulan data yang dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah. Penggunaan sampel penelitian ini sebanyak 20 pejabat SKPD yang terdiri dari kepala seksi, kepala sub bagian, kepala bagian dan kepala dinas yang berpartisipasi saat penyusunan anggaran dalam masing-masing SKPD Provinsi Jawa Tengah sampel diambil dengan memakai *purposive sampling*, dan menggunakan analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM). Hal tersebut

memberikan hasil akhir, bahwa penelitian ini secara parsial partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sementara itu untuk variabel moderasi politik organisasi dan variabel moderasi organisasi. Komitmen mampu meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Variabel independen yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, sementara itu variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial,
- b. Memakai jenis data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk pengumpulan data saat penelitian, dan
- c. Penggunaan *Partial Least Square* (PLS) menjadi media untuk menganalisis data.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya memakai *purposive sampling* untuk pengambilan sampel, sementara itu penelitian sekarang memakai *complete enumeration* untuk pengambilan sampel, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk objek penelitian, sementara pada penelitian yang sekarang menggunakan PT Petrokimia Gresik sebagai objek penelitian.

## 12. Sari et al. (2017)

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh dari partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja, *job relevant information* dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial secara bersamaan dan parsial. Variabel independen yang dipakai penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, kepuasan kerja, *job relevant information*, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja manajerial. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran survei, serta sampel sebanyak 72 orang yang terdiri dari 24 orang kepala kejaksaan negeri, 24 orang kaur keuangan, dan 24 orang bendahara Kejaksaan Negeri wilayah Aceh. Pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa kriteria dan menggunakan analisis data SPSS (*Statistical Package for Social Science*), sehingga hal tersebut memberikan hasil penelitian bahwa partisipasi anggaran, kepuasan kerja, *job relevant information*, dan motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penggunaan partisipasi anggaran dan kepuasan kerja sebagai variabel independen serta menggunakan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dan
- b. Memakai jenis data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner untuk pengumpulan data saat penelitian.



Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang, terletak pada:

- a. Penelitian sebelumnya mempergunakan uji hipotesis dengan analisis linear berganda, sementara itu penelitian sekarang memakai uji t sebagai alat uji hipotesis, dan
- b. Penelitian sebelumnya memakai analisis data *Statistical Package for Social Science* (SPSS), sementara itu penelitian yang sekarang memakai *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat untuk menganalisis data.

## **2.2 Landasan Teori**

Subbab ini membahas terkait teori yang dipakai serta sejalan dengan penelitian ini.

### **2.2.1 *Grand Theory***

#### **1. Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)**

Robbins & Coulter (2012, p. 216) pada teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dijelaskan bahwa manajemen dapat diartikan dengan kegiatan kerja yang melibatkan pengawasan pada pekerjaan orang lain, sehingga nantinya pekerjaan tersebut menjadi lebih cepat selesai secara efisien dan efektif. Teori penetapan tujuan mementingkan keterkaitan antara tujuan yang telah ditentukan terhadap kinerja yang dihasilkan, dengan konsep dasar bahwa seseorang dapat menguasai tujuan dari yang telah dinantikan organisasi, sehingga dengan adanya pemahaman tersebut yang nantinya akan memberikan pengaruh pada perilakunya saat bekerja.

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) memiliki pengaruh pada anggaran, adanya partisipasi saat penyusunan anggaran tidak sekadar berisikan rencana serta besaran yang diperlukan dalam program kerja organisasi, tetapi juga menjadi instrumen dalam meraih tujuan yang sudah ditentukan dan dapat menerima *feedback* yang berhubungan dengan kinerja. Target dari anggaran yang sudah ditentukan bersama nantinya akan menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer dan juga akan mendapatkan kesempatan untuk adanya *reward* yang diberikan dengan artian bahwa pencapaian anggaran telah terpenuhi dan berjalan dengan baik.

## 2. Teori Dua Faktor (*two factor theory*)

Menurut Sondang (2008, p. 107) teori dua faktor dapat menularkan keadaan kepuasan kerja seseorang. Pertama yaitu, intrinsik dimana lingkungan pekerjaan nantinya dapat meningkatkan motivasi seseorang sehingga akan memberikan prestasi kerja yang baik. Saat hal tersebut tidak ada, seseorang nantinya akan merasa tidak puas yang berlebihan. Kedua yaitu, ekstrinsik suatu Keadaan pekerjaan membuat rasa tidak puas dalam karyawan jika hal tersebut tidak ada. Saat hal tersebut ada, maka tidak perlu dilakukan motivasi pada karyawan.

Teori dua faktor menggunakan pendekatan *incident critical* yang nantinya akan digunakan sebagai alat untuk menguji kepuasan kerja. Pendekatan *incident critical* merupakan uraian untuk melihat kepuasan saat menentukan perilaku yang positif maupun negatif. Perilaku seorang karyawan merupakan hal yang penting sehingga perlu diperhatikan,

dikarenakan perilaku tersebut dapat memberikan pengaruh perilaku suatu organisasi. Adanya kepuasan kerja akan menjadi perilaku seorang karyawan saat bekerja. Kinerja manajerial merupakan campuran dari pengetahuan dengan kemampuan seseorang dalam menerapkan keterampilannya saat praktik. Seorang manajer memiliki tugas yang banyak, untuk mengukur kinerja karyawannya para manajer perlu memperhatikan kondisi kerja seperti misal kepuasan kerja karyawannya. Ketika seorang karyawan merasa kurang puas dengan imbalan telah didapatkannya, maka karyawan tersebut nantinya juga akan semakin tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Nantinya hal tersebut juga dapat mempengaruhi seluruh tugas di departemennya serta memberikan dampak pada perusahaan bahwa kinerja manajerial tidak dapat dilakukan dengan baik karena tidak dapat memenuhi tujuannya.

### **2.2.2 Kinerja Manajerial**

Teori perusahaan adalah suatu dasar pada studi ekonomi manajerial, sementara itu perusahaan bisnis merupakan gabungan dari beberapa orang, aset dalam bentuk fisik, keuangan serta sistem informasi. Menurut Agustini (2018) implementasi ekonomi manajerial bisa memberikan beberapa hal seperti (i) membantu manajer untuk mengetahui dan melakukan pengidentifikasian pada kekuatan serta kelemahan ekonomi yang nantinya dapat memberikan pengaruh suatu perusahaan, (ii) dilakukannya penetapan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan standar

operasional suatu perusahaan. Kinerja manajerial adalah faktor yang bisa mengembangkan efektifitas suatu perusahaan.

Seseorang yang mendapatkan kedudukan manajerial nantinya diharapkan dapat memberikan yang lebih tinggi, sementara itu kinerja karyawan bersifat abstrak, kompleks dan konkrit. Kinerja manajerial merupakan kompetensi seorang manajer saat mengolah sumber daya milik perusahaan untuk memperoleh pendapatan dalam jangka pendek maupun jangka panjang Rudianto (2013, p. 189). Kinerja manajerial merupakan hal yang penting dalam manajemen secara menyeluruh, karena adanya kinerja manajerial bisa menjadikan alat ukur bahwa suatu perusahaan dikatakan berhasil Rahmawati & Budiwibowo (2017). Pengukuran kinerja manajerial memiliki tingkatan yang saling berkaitan dengan penggunaan skala interval 5 (lima) poin, dimana skor sangat rendah (poin 1) menunjukkan kinerja manajerial sangat tidak baik, skor tidak baik (poin 2), skor kurang baik (poin 3), skor baik (poin 4), dan skor sangat baik (poin 5) menunjukkan kinerja manajerial sangat baik Sari *et al.* (2017). Kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer saat melakukan tugas manajerial dengan menggunakan indikator kinerja manajerial menurut (Adnyana, 2013) seperti berikut:

1. Perencanaan, menyimpulkan kebijakan serta kegiatan yang nantinya akan dilangsungkan dengan melihat kondisi saat ini dengan kondisi yang akan datang.

2. Investigasi, suatu kegiatan yang digunakan untuk memeriksa dengan cara mengumpulkan serta menyampaikan informasi sehingga nantinya akan membuat mudah saat mengukur hasil serta analisis pekerjaan yang sudah dilaksanakan.
3. Pengkoordinasian, suatu proses menyesuaikan kegiatan dengan menukar informasi pada orang yang ada di organisasi dengan maksud agar dapat berkomunikasi serta dapat menyelaraskan kegiatan yang akan dilakukan.
4. Evaluasi, penilaian yang dilakukan oleh atasan kepada rencana yang sudah disusun dan digunakan untuk mengukur karyawan serta hasil kerja sehingga nantinya hasil dari penilaian tersebut memberikan keputusan yang dibutuhkan.
5. Pengawasan, penilaian pada kinerja yang dicermati serta kemampuan dalam memberikan arahan, memimpin, membimbing, menjelaskan aturan yang berjalan dan menangani keluhan kesah bawahan.
6. Pemilihan staf, pengidentifikasian kekuatan kerja, wawancara kerja, pemilihan karyawan, mempromosikan dan pelatihan pada calon karyawan sehingga tugas dapat selesai dengan efisien dan efektif.
7. Negosiasi, mendapatkan kesepakatan saat pembelian, penjualan maupun kontrak pada barang, jasa, pajak, menghubungkan pemasok dan perundingan dengan konsumen.

8. Perwakilan, penyampaian informasi mengenai visi, misi, kegiatan organisasi dengan datang ke pertemuan kelompok bisnis maupun konsultasi dengan kantor lain.

### **2.2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Garrison *et al.* (2016) ialah sistem akuntansi sebagaimana seorang manajer dibebankan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab kendalinya. Manajer juga bertanggung jawab pada perbedaan yang terjadi antara anggaran dan realisasi. Horngren *et al.* (2016, p. 298) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang menilai rencana, anggaran, tindakan, serta kesimpulan aktual setiap pusat pertanggungjawaban. Bersumber pada penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban ialah sistem akuntansi yang dipergunakan untuk menilai empat elemen penting untuk pengendalian manajemen, yang nantinya akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan tidak hanya untuk mengamati besarnya perbedaan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang ada, tetapi juga untuk memberikan suatu informasi yang nantinya akan diperlukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban guna melakukan tanggung jawabnya. Adanya informasi tersebut nantinya diharapkan dapat memotivasi manajer dalam pengambilan tindakan yang

digunakan untuk memperbaiki kemampuan kinerja dan membuat tujuan perusahaan dapat diraih dengan mendapatkan keuntungan yang maksimum.

Anthony & Govindarajan (2007, pp. 128–129) pusat pertanggungjawaban ialah suatu unit organisasi yang diketuai oleh seorang manajer yang memiliki tanggung jawab untuk kegiatannya. Dengan artian, suatu perusahaan merupakan kumpulan pusat pertanggungjawaban, dengan setiap pusat pertanggungjawaban di wakili oleh kotak pada bagan organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban dapat diukur dengan memakai skala *Likert* 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4), sampai sangat setuju (5) Lasmana & Nofiyati (2017). Hansen & Mowen (2015, p. 545) mengemukakan bahwa pusat pertanggungjawaban terdiri dari 4 jenis, yaitu:

a. Pusat Biaya (*cost center*)

Menurut Hansen & Mowen (2005, p. 116) Pusat biaya ialah pusat pertanggungjawaban yang merupakan tanggungjawab seorang manajer untuk pengendalian biaya yang telah berlangsung di unit organisasi yang bersangkutan dan seorang manajer tidak bertanggung jawab mulai bentuk keuangan, laba ataupun investasi dari unit organisasi tersebut.

b. Pusat Laba (*profit center*)

Samryn (2015, p. 262) mengatakan bahwa pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang nantinya seorang manajer akan bertanggung jawab atas seluruh biaya serta pendapatan. Pusat pertanggungjawaban laba mempunyai tanggung jawab yang besar daripada pusat

pertanggungjawaban lainnya, dengan manajer akan dinilai dengan bersumber pada keefisienan dalam memperoleh pendapatan dan menoperasikan biaya.

c. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Hansen & Mowen (2005, p. 116) menelaah bahwa pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang nantinya seorang manajer akan bertanggung jawab pada penghasilan, biaya serta investasi. Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pusat pendapatan ialah pusat pertanggungjawaban atas pendapatan, biaya dan investasi. Kinerja manajer akan dinilai dengan pendapatan yang dihasilkan perusahaan.

d. Pusat Investasi (*investment center*)

Pusat investasi ialah pusat pertanggungjawaban yang nantinya prestasi seorang manajer dinilai dengan berdasarkan pada investasi yang telah digunakan, biaya yang terjadi, dan pendapatan yang telah dihasilkan Hansen & Mowen (2005, p. 116). Berdasarkan pada definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pusat investasi ialah pusat pertanggungjawaban yang mengukur kinerja seorang manajer berdasarkan pada prestasi manajer dalam mengendalikan pendapatan, biaya dan aset perusahaan.

#### **2.2.4 Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan suatu bentuk pendekatan dalam penganggaran yang nantinya manajer memiliki tanggung jawab atas kinerja



anggaran guna dapat berpartisipasi pada pengembangan anggaran, sehingga partisipasi anggaran dapat memberikan tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah guna memotivasi kreativitas (Hansen & Mowen, 2015, p. 223). Partisipasi anggaran nantinya diharapkan dapat mengembangkan kinerja manajerial ketika sasaran sudah ditetapkan dan disetujui dengan partisipatif sehingga nantinya karyawan juga bertanggung jawab untuk tercapainya keterlibatan anggaran dalam proses anggaran. Partisipasi anggaran menjadi pendekatan manajerial yang nantinya mampu mengembangkan kinerja sehingga nantinya partisipasi anggaran memiliki pengaruh kepada kinerja manajerial.

Akar dari partisipasi anggaran yaitu diperlukannya kerjasama dengan semua tingkat organisasi. Manajer tingkat atas kebanyakan kekurangan memahami bagian keseharian, sehingga nantinya harus memercayakan informasi mengenai anggaran yang lebih terinci dari tingkat bawahan. Pada sudut pandang lainnya, manajer tingkat atas memegang perspektif yang sangat luas pada perusahaan secara menyeluruh saat penyusunan anggaran secara umum. Partisipasi anggaran membuat para manajer mempunyai kesempatan untuk melakukan komunikasi, interaksi serta memberikan pengaruh pada tujuan yang nantinya akan diraih sehingga nantinya akan mengakibatkan kepedulian seorang manajer pada pekerjaan perusahaan. Indikator partisipasi anggaran seperti berikut (i) berpartisipasi saat penyusunan, (ii) berpartisipasi saat revisi, dan (iii) memberikan pendapat. Partisipasi anggaran dapat diukur dengan memakai skala *Likert* 5 poin,

dimana skor sangat tidak tinggi (poin 1) menunjukkan partisipasi sangat rendah, skor tidak tinggi (poin 2), skor kurang tinggi (poin 3), skor tinggi (poin 4), dan skor sangat tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi sangat tinggi (Sari *et al.*, 2017).

### **2.2.5 Kepuasan Kerja**

karyawan menjadi nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi pada suatu perusahaan, jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja sebanding atas apa yang mereka inginkan. Kepuasan kerja menurut Wibowo (2016, p. 415) adalah perilaku umum kepada pekerjaan seseorang dengan memperlihatkan perbedaan dari jumlah penghargaan yang diperoleh saat bekerja dengan jumlah yang semestinya mereka dapatkan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk dampak dari *human relation*. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif dari karyawan kepada kondisi kerja yang didalamnya juga terdapat masalah gaji, keadaan sosial, keadaan fisik dan keadaan psikologis.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti (i) faktor individu, yang berisikan umur, kesehatan serta harapan, (ii) faktor sosial, yang berisikan keterkaitan antara keluarga, sudut pandang karyawan, kebebasan dalam berpolitik serta hubungan masyarakat, (iii) faktor utama pada pekerjaan, yang berisikan gaji, pengawasan, ketentraman dalam bekerja, kondisi saat bekerja dan peluang berkembang. Selain hal tersebut, penghargaan atas kecakapan, hubungan sosial pada pekerjaan, ketepatan saat menuntaskan masalah dan perasaan diperlakukan dengan adil dan baik

pada urusan pribadi maupun tugas (Edy, 2016, p. 77). Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan 9 aspek yaitu (i) gaji, (ii) kesempatan untuk promosi, (iii) supervisi, (iv) tunjangan diluar gaji, (v) kontijensi *rewards*, (vi) kondisi perusahaan, (vii) rekan kerja, (viii) tipe pekerjaan, (ix) komunikasi. Kepuasan kerja dapat diukur dengan memakai skala *Likert* 1 sampai dengan 5, dimana skor sangat tidak puas (poin 1) menunjukkan kepuasan kerja sangat rendah, skor tidak puas (poin 2), skor kurang puas (poin 3), skor puas (poin 4), dan skor sangat puas (poin 5) menunjukkan kepuasan kerja sangat puas (Sari *et al.*, 2017).

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial**

Horngren *et al.* (2016, p. 298) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang menilai rancangan, anggaran, tindakan, dan kesimpulan aktual dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik jika mengalami peningkatan dalam efektifitas pengendalian biaya, tetapi jika penerapan akuntansi pertanggungjawaban buruk maka akan terjadi penurunan dalam efektifitas pengendalian biaya.

Berdasarkan teori penetapan tujuan, akuntansi pertanggungjawaban mempunyai hubungan terhadap kinerja manajerial dari segi pengawasan, keandalan, kejelasan maupun tanggung jawab atas suatu kesimpulan yang diambil seorang manajer (Pratiwi & Kartika, 2019). Hal tersebut dikarenakan setiap pusat

pertanggungjawaban mempunyai pemimpin yang nantinya akan bertanggung jawab pada aktivitas di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpin secara periodik oleh manajer. Sehingga manajer nantinya akan bertanggung jawab atas hasil kinerjanya kepada pimpinan perusahaan. Pertanggungjawaban patut dilakukan dengan objektif karena hal tersebut membuat salah satu penentuan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang.

Adanya pelaporan pertanggungjawaban bisa berguna menjadi alat penilaian kinerja para pimpinan tingkatan bawah. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara melakukan perbandingan pada realisasi anggaran yang sudah ditentukan sebelumnya, adanya pengukuran pada penilaian kinerja dapat bergerak dan memotivasi para karyawan dalam meraih tujuan perusahaan (Beby, 2016). Berdasarkan kesimpulan yang sudah dipaparkan dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang didukung oleh penelitian yang dilakukan Pratiwi & Kartika (2019), Lasmana & Nofiyati (2017) dan Lubis *et al.* (2016) yang mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut membuat semakin tinggi akuntansi pertanggungjawaban, maka kinerja manajerial akan semakin berkembang.

## **2. Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan dalam penganggaran yang nantinya manajer bertanggung jawab atas kinerja anggaran guna dapat terlibat pada pengembangan anggaran, sehingga partisipasi anggaran dapat memberikan tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah guna memotivasi kreativitas

(Hansen & Mowen, 2015, p. 223). Partisipasi anggaran memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja manajerial, jika seorang manajer dapat membuat rencana penyusunan anggaran dengan positif dan baik. Hal tersebut juga didukung saat proses penyusunan, dimana saat proses penyusunan tidak hanya manajer tingkat atas saja, tetapi juga manajer tingkat menengah serta manajer tingkat bawah. Keikutsertaan tersebut membuat mereka menjadi lebih disanjung dan yakin bahwa ide yang dimilikinya diperlukan oleh organisasi (Wiratno *et al.*, 2017).

Berdasarkan teori penetapan tujuan, partisipasi anggaran dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran nantinya dapat mengembangkan komitmen seorang manajer dalam meraih target anggaran. Hal tersebut dikarenakan anggaran berfungsi sama dengan tujuan organisasi yaitu untuk perencanaan, pengkoordinasian serta pengendalian. Maka dari itu, anggaran dapat mengendalikan aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Selain itu, partisipasi anggaran saat penyusunan anggaran adalah proses dimana kinerja karyawan akan dievaluasi serta bisa mendapatkan *reward* terkait dengan pencapaian target anggaran, terlibat serta memiliki pengaruh saat penyusunan tujuan anggaran (Giusti *et al.*, 2018). Berdasarkan pemaparan di atas partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang didukung oleh penelitian yang dilakukan Pratiwi & Kartika (2019), Lasmana & Nofiyati (2017) dan Wiratno *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

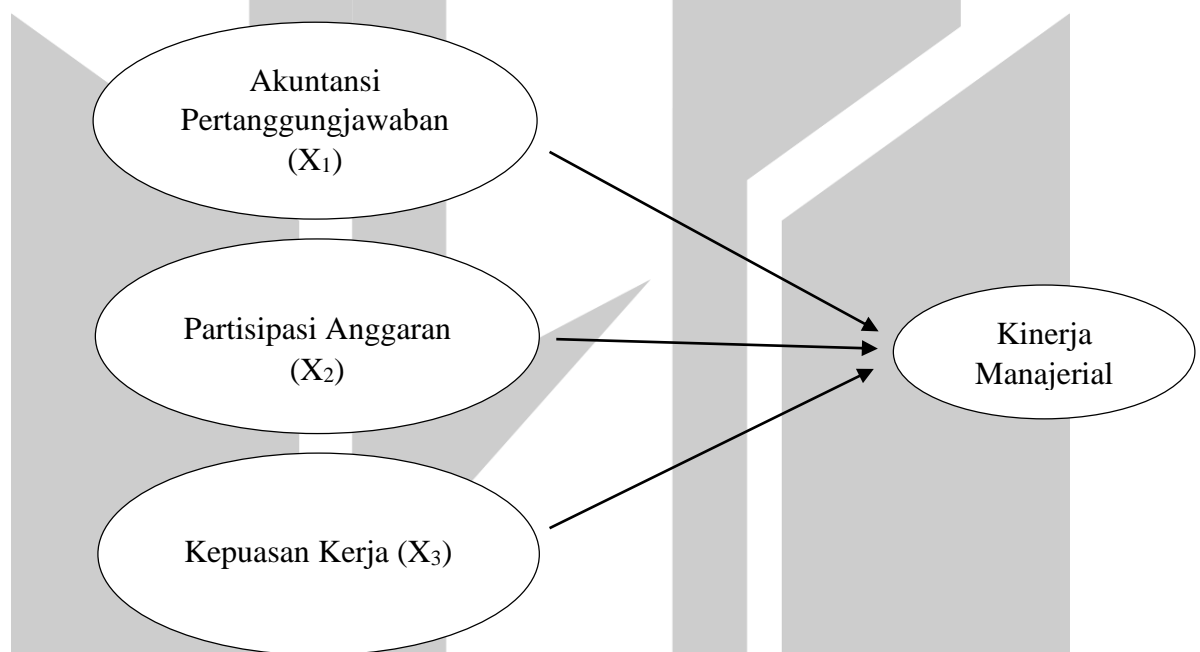
### **3. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang umum pada pekerjaan seseorang yang menjadi divergensi dari total kompensasi yang diterima seorang karyawan dengan total kompensasi yang semestinya diterima. Kepuasan kerja ialah hal penting yang harus dimiliki masing-masing pekerja saat bekerja dan tentunya masing-masing pekerja memiliki karakter yang berbeda, hal tersebut juga mempengaruhi pada tingkatan kepuasan kerja yang nantinya juga berbeda-beda. Tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja nantinya dapat memberikan dampak yang berbeda setiap individu, hal tersebut bisa terjadi kepada manajer yang memiliki pendidikan tinggi, tetapi tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya (Stephen, 2015, p. 170).

Menurut teori dua faktor, kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja menjadi sikap yang umum dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya, karena hal tersebut membuat pekerjaan menuntut untuk melakukan ikatan dengan teman kerja maupun atasan, menaati peraturan dan prosedur organisasi, memenuhi standar kinerja dan hidup pada keadaan kerja kurang ideal. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan tinggi memberikan gambaran sikap positif pada pekerjaan tersebut, seseorang yang kurang puas dengan pekerjaannya memberikan sikap negatif pada pekerjaan tersebut Sari & Yogantara (2020). Berdasarkan pemaparan di atas, kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial yang didukung oleh penelitian Sari & Yogantara (2020) dan Sari *et al.* (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap

kinerja manajerial. Adanya hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja manajerialnya, begitu juga sebaliknya, jika semakin rendah kepuasan kerja maka kinerja manajerial juga akan menurun.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran



Sumber: diolah, 2021

**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**

### 2.4.1 Instrumen Penelitian

**TABEL 2.4.1**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator
Kinerja Manajerial (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Pengkoordinasian</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Penilaian Staf</li> <li>7. Negosiasi</li> <li>8. Perwakilan</li> </ol>
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi</li> <li>2. Anggaran</li> <li>3. Sistem akuntansi biaya</li> <li>4. Sistem pelaporan biaya</li> </ol>
Partisipasi Anggaran (X2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. keterlibatan dalam penyusunan anggaran</li> <li>2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran</li> <li>3. Intensitas diskusi penyusunan anggaran</li> <li>4. Pengaruh pendapat terhadap penetapan anggaran akhir</li> <li>5. Kontribusi penting pertanggungjawaban anggaran</li> </ol>
Kepuasan Kerja (X3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang diterima</li> <li>2. Kemandirian pada pekerjaan</li> <li>3. Kerja sama seprofesi</li> <li>4. Komunikasi dengan atasan</li> <li>5. Kerja sama dengan atasan</li> <li>6. Kebanggaan dengan jabatan</li> <li>7. Kebijakan perusahaan</li> <li>8. Ketentuan pekerjaan saat ini</li> </ol>

Sumber: Rosa & Abdilla (2021), Sari *et al.* (2017) dan Beby (2016)



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Adanya uraian teori yang telah disampaikan sebelumnya serta adanya lampiran yang berisikan penelitian terdahulu, sehingga penelitian ini memiliki keterkaitan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini memakai variabel independen akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran dan kepuasan kerja, sementara itu variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja manajerial.

Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H<sub>2</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.