

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1 Penelitian Sebelumnya**

Beberapa penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Lesmana (2011), dalam penelitiannya penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di Palembang. Hasil penelitiannya adalah penganggaran partisipatif dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

Handayani (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di kota Padang). Hasil penelitiannya adalah Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Bahri (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial (*survey satuan kerja perangkat daerah kota Cimahi*). Hasilnya yakni partisipasi penyusunan anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ketika atasan mengukur kinerja bawahan bekerja secara maksimal dan ikut berkontribusi dalam menyusun anggaran atau tidak, maka hal tersebut membantu meringankan tugas manajer. Sehingga akan meningkatkan kinerja manajerialnya dalam mencapai target perusahaan.

### **2.1.1 Pendekatan *Agency Theory***

*Agency Theory*, merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara *principals* dan *agents*. Pihak *principal* adalah pihak yang memberikan mandate kepada pihak lain, yaitu *agent* untuk melakukan semua kegiatan atas nama *principal* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan (Supanto, 2007 dalam Wulandari, 2012). Penelitian ini menggunakan pendekatan *agency* yang akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi dalam kinerja manajerial.

Manajer dan manajemen pada perusahaan manufaktur di Gresik selaku pejabat yang terlibat dalam penyusunan anggaran dapat memotivasi para karyawan dengan untuk berpartisipasi menyusun anggaran, meningkatkan dan memaksimalkan kinerja manajer atau prestasi kerja dengan cara memotivasi karyawan dengan melalui sistem pengukuran kinerja dan kompensasi, serta mendorong kepala unit, kepala bagian dan kepala urusan untuk memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun dapat lebih akurat

### **2.1.2 Pendekatan Kontijensi (*Contingency Approach*)**

Pendekatan kontijensi pada ekonomi akuntansi di dasarkan pada premis bahwa sistem akuntansi manajemen yang secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, akan tetapi sistem akuntansi manajemen juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi tersebut.

Teori kontijensi menyatakan bahwa biasanya sebuah perusahaan diorganisasi sepanjang garis pertanggung jawaban tidak ada rancangan dan

penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel kontekstual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan komitmen organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Riyadi, 2000).

Sesuai Hopwood (1976) dan Govindarajan (2005;86) bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontigensi. Pendekatan kontigensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini faktor kontijensi akan digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi terhadap kinerja manajerial.

## **2.2 Tinjauan Pustaka**

### **2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001;488) Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan, atau laba yang direncanakan di waktu yang akan datang. Sistem anggaran memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi, diantaranya adalah ; 1) memaksa manajer untuk membuat rencana, 2) memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas

pengambilan keputusan, 3) sebagai standar bagi evaluasi kinerja, 4) meningkatkan komunikasi dan koordinasi (Hansen and Mowen, 2000 ; 352). Semua organisasi harus menyiapkan anggaran. Proses penyiapan (penyusunan) anggaran disebut dengan penganggaran (*budgeting*). Menurut Wirjana dan Raharjono (2007 ; 86), partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab bersama.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan keputusan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Bagaimanapun juga, penyusunan anggaran merupakan tanggungjawab manajer lini, yang mungkin mendapatkan bantuan informasi dan teknis dari staf kelompok perencanaan atau departemen anggaran (Handoko 2003;381)

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu: 1) *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah), dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun, 2) *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas), anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih

rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran, 3) Kombinasi *top down* dan *bottom up*, kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

### **2.2.2 Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja pada dasarnya adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem tersebut, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Anthony dan Govindaradjan 2005; 169)

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis (Mulyadi dan Johny, 2001: 214). Tujuan sistem pengukuran kinerja untuk mendorong pencapaian tujuan strategis yang memfokuskan aktivitas organisasi dimasa depan. Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan menurut Halim dan Tjahjono (2000 ; 1) yakni mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, 2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian, 3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan

karyawan, menyediakan kriteria seleksi, dan evaluasi program pelatihan karyawan, 4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja

### **2.2.3 *Effective Performance Appraisal***

Penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) yaitu suatu faktor kunci penentu melalui penilaian kinerja karyawan guna mengembangkan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Efektivitas penilaian kinerja atau yang disebut juga penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan (Fathoni, 2006;238). Menurut Simamora (2001) dalam Dhewi (2006) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi kriteria sebagai berikut: *Pertama* relevansi, menyiratkan ada kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan antara elemen-elemen kerja,

*Kedua* sensitivitas, suatu instrumen penilaian kinerja dikatakan memiliki sensitivitas (kepekaan) jika kriteria yang dipakai betul-betul mampu membedakan pegawai yang bekerja dengan baik dengan pegawai yang bekerja kurang baik, *Ketiga* keandalan, adalah konsistensi penilai untuk karyawan manapun. Penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu sama lainnya haruslah saling bersesuaian, *Keempat* kemampooterimaan, merupakan syarat yang paling penting dari semuanya, karena program pengembangan sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan melaksanakannya, *Kelima* kepraktisan, adalah kriteria suatu instrumen penilaian yang mudah untuk dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan

## **2.2.4 Kompensasi**

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Dalam penjelasan lain, kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefit*). *Extrinsic reward* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya terwujud. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2003;155).

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan tujuan perusahaan secara adil dan nyata. Menurut Mulyadi (2012) tujuan utama kompensasi yakni untuk menarik pelamar kerja potensial, mempertahankan karyawan yang baik, meraih keunggulan kompetitif, mengikuti aturan hukum, meningkatkan produktifitas, menjamin keadilan, serta memudahkan sasaran strategis

### **2.2.4.2 Jenis Jenis Kompensasi**

Dilihat dari cara pemberiannya kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang berupa upah dan gaji, dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan kesehatan. (Hasibuan, 2010:118) Jenis-jenis kompensasi tersebut diantaranya, 1) Upah dan Gaji, pada dasarnya merupakan kompensasi kontra prestasi atas pengorbanan pekerja, 2) Insentif, yang menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja

tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja, 3) Penghargaan atau *Reward*, diberikan oleh manajer diluar upah, gaji dan insentif sebagai upaya lebih dalam menghargai kinerja karyawannya, 4) Tunjangan, adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan atau cafeteria benefits plan*. Tujuannya adalah untuk memberikan fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih sesuai dengan kebutuhannya.

### **2.2.5 Kinerja Manajerial**

Perusahaan sebagai entitas ekonomi mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapai, tujuan dapat berupa profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder value*), memaksimalkan resiko dan bertanggung jawab kepada banyak stakeholder (Anthony dan Govindarajan, 2005;60). Kinerja menurut Husnan (1996;214) merupakan pengukuran prestasi oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Kinerja dihasilkan dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Govindarajan (2005;374) kinerja manajerial adalah kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran dan pengurangan biaya (peningkatan pendapatan). Mahoney *et al.* (1963) dalam Herlita (2009) dan Mardiyah (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai



tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial.

Dalam suatu perusahaan peran dari manajerial sangat penting bagi kelangsungan organisasi, termasuk pada pengukuran kinerja. Karena manajerial bisa menilai kinerja karyawannya. Sehingga manajerial bisa lebih memotivasi para karyawannya. Selain itu manajer juga sangat memiliki kontribusi yang besar dalam mencapai tujuan serta meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Menurut Hansen Mowen (2000;74) dalam perusahaan adanya laba residu dan ROI adalah ukuran kinerja manajerial yang penting.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Tiap unit kerja dalam suatu organisasi harus terlibat dan ikut ambil bagian dalam berkontribusi untuk mencapai target perusahaan. Apabila unit kerja ikut berpartisipasi dalam menjalankan wewenang dari atasan untuk menyusun anggaran, maka hal tersebut akan meringankan tugas manajer dan meningkatkan kinerjanya. Ketika manajer mempunyai target atau sasaran anggaran yang ingin dicapai, maka manajer tersebut akan berusaha keras untuk mencapai hal tersebut. Sari, dkk (2014) menjelaskan proses partisipasi dapat memberikan kekuatan, jika

mendapat dukungan dari pemimpin bawah untuk diberikan kesempatan dalam menentukan atau menetapkan isi anggaran mereka.

Riyadi (2007) menemukan hubungan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Kemudian Lesmana (2011) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Bahri (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Silmilan (2013) menduga bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial khususnya pada organisasi publik akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Selain itu Sriwidharmanely (2013) menjelaskan bahwa konflik partisipasi anggaran dapat membuat kinerja menjadi menurun karena seseorang yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran juga memiliki tujuan tertentu.

Kemudian Nengsy, dkk (2013) menjelaskan bahwa partisipasi dalam menyusun anggaran melibatkan keikutsertaan semua manajer, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmas (2014) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran melibatkan unit-unit organisasi level bawah maupun atas. Dengan

adanya keikutsertaan pelaksana anggaran, maka diharapkan akan dapat menghasilkan keputusan yang lebih realistis. Sehingga tercipta keselarasan tujuan organisasi

Dengan melihat uraian diatas, maka hasil hipotesis alternatif yakni sebagai berikut:

Ha1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **2.3.2 Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial**

Menurut Sianipar (2013) Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan.

Menurut Mardiyah (2005) Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Sedangkan Rahman, dkk (2007) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu, Narsa (2007) menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa

membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

Sigilipu (2013) menemukan hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Menurut Hernawati (2010) menyatakan adapun tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut. Selain itu Aryani (2010) menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengembangan proses mengukur kinerja mempengaruhi kinerja manajerial. Dan dari penelitian tersebut dirasakan bahwa ukuran kinerja keuangan lebih adil daripada ukuran kinerja non keuangan.

Selain itu menurut Mintje (2013) menemukan hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Karena dengan pengukuran kinerja akan memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Sehingga akan menciptakan komunikasi antara manajer dengan bawahan dalam bertukar informasi sangat menunjang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi.

Dengan melihat asumsi diatas, maka hasil hipotesis alternatifnya yakni sebagai berikut:

Ha2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **2.3.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial**

Bagi perusahaan, kinerja manajerial sangatlah berperan penting dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tersebut, manajer biasanya memotivasi karyawannya dengan pemberian kompensasi. Sukmawati (2008) berpendapat bahwa program kompensasi itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan produktif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan atau yang kedua besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Selanjutnya Tanomi (2012) menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang baik dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan bisnis, karena kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian/pekerja dan kesetiaan dalam bisnis. Handayani (2013) kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer dan karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Jusuf (2013) menemukan hubungan yang signifikan antara sistem reward terhadap kinerja manajerial.

Malonda, dkk (2014) menyatakan bahwa kompensasi berbasis kinerja, mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Dengan adanya kompensasi yang memadai, maka karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Kemudian Menurut Mardiyati dan Prabowo (2015), semakin tinggi (efektif) sistem penghargaan dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, karena mereka merasa penghargaan yang diterima sebanding dengan kinerja yang dicapai.

Sanjaya (2011) berpendapat bahwa pemberian kompensasi yang dinilai sudah adil dan layak dapat menentramkan hati karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal tanpa adanya rasa perbedaan terhadap pemberian kompensasi kepada seluruh karyawan. Namun sebaliknya menurut Handayani (2013) menyatakan jika semakin buruk pembagian kompensasi terhadap manajer, maka semakin buruk juga prestasi kerja manajer tersebut dalam mencapai target perusahaan.

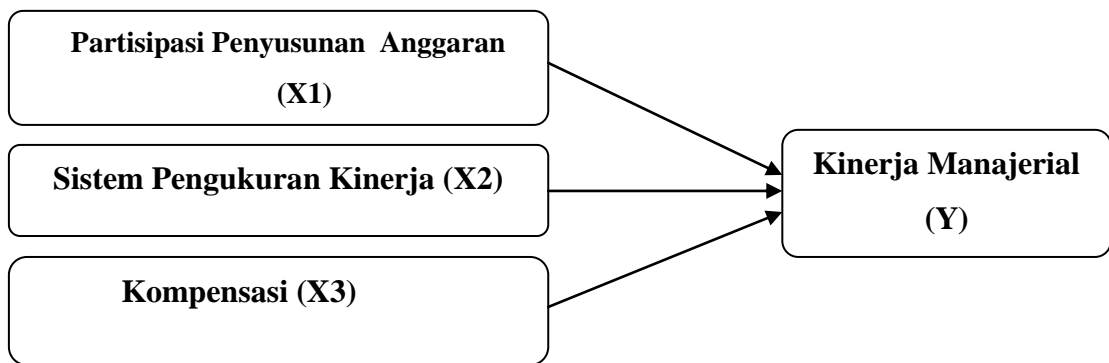
Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis alternatifnya yakni sebagai berikut:

Ha3 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Rerangka konseptual merupakan model konseptual atau gambaran dasar penelitian tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Analisis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja dan pemberian kompensasi akan membuat manajer termotivasi untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Kompensasi yang adil dan layak terhadap manajer akan meningkatkan prestasi kerja manajer tersebut. Dengan adanya kompensasi manajer akan cenderung merasa dihargai kinerjanya. Hal tersebut saling berhubungan satu sama lain, ketika sistem pengukuran kinerja dan kompensasi meningkat, maka akan mempengaruhi kinerja manajerial dan prestasi kerja meningkat pula.

Ketika suatu sistem pengukuran kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sudah berjalan baik, dan ketika dalam pemberian kompensasi dilakukan dengan adil dan layak, maka hal tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja manajerialnya sudah maksimal. Berdasarkan uraian ini, dapat di asumsikan bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi prestasi kerja. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, model analisisnya yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Gambar diatas menjelaskan secara garis besar alur pemikiran dalam penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan rerangka konseptual tersebut terlihat bahwa variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran dapat memperkuat atau melemahkan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen ( $H_1$ ). Variabel bebas berikutnya yaitu sistem pengukuran kinerja dapat mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen ( $H_2$ ). Selanjutnya variabel bebas yaitu kompensasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel dependen secara independen ( $H_3$ ).