



# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**(Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau)**

## **SKRIPSI**

Ditujukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 Program Studi Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau



**UIN SUSKA RIAU**

**DISUSUN OLEH:**

**NIGELLA IVORY**

**NIM. 11970324376**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**PEKANBARU**

**2023**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Nama** : NIGELLA IVORY  
**NIM** : 11970324376  
**Fakultas** : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
**Program Studi** : AKUNTANSI S1  
**Judul** : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PROVINSI RIAU)  
**Tanggal Ujian** : 8 JANUARI 2024

**DISETUJUI OLEH  
PEMBIMBING**

**Sonia Sischa Eka Putri, M.Ak**  
**NIP: 19940917201903 2 024**

**MENGETAHUI**

**DEKAN**

**KETUA PROGRAM STUDI**



**Dr. H. Mahyarni, S.E, MM**  
**NIP: 700826 199903 2 001**

**Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak**  
**NIP. 19741108 200003 2 004**



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**Nama** : NIGELLA IVORY  
**NIM** : 11970324376  
**Fakultas** : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
**Program Studi** : S1 AKUNTANSI  
**Judul** : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PROVINSI RIAU)  
**Tanggal Ujian** : 8 JANUARI 2024

**TIM PENGUJI**

**Ketua**  
**Faiza Muklis, S.E, M.Si, Ak**  
**NIP. 19741108 200003 2 004**

**Penguji 1**  
**Hj. Elisanovi, SE, MM. Ak. CA**  
**NIP. 19680823201411 2 001**

**Penguji 2**  
**Andri Novius, SE, M.Si, Ak. CA**  
**NIP. 19781125200710 1 003**

**Sekretaris**  
**Lusiawati, SE, MBA**  
**NIP. 19780527 200710 2 008**





## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nigella Ivory  
 NIM : 11970324376  
 Tempat/Tgl. Lahir : Pekanbaru, 18 November 2000  
 Fakultas/Pascasarjana : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
 Prodi : Akuntansi S1

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\*:

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, dan kompetensi  
Sumber daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada  
Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan  
Provinsi Riau

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)\* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pemyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 17 Januari 2024  
 Yang membuat pernyataan



NIGELLA IVORY  
 NIM. 11970324376

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRAK

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan  
Pengembangan Provinsi Riau)

**NIGELLA IVORY**

**11970324376**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, populasi pada penelitian ini adalah pihak-pihak yang bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau sebanyak 164 orang. Penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan/kriteria tertentu dan diperoleh sampel penelitian yang berjumlah 40 responden. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data utama/ primer yang diperoleh langsung dari pertanyaan/pernyataan (kuesioner) yang disebarkan kepada responden. Data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*), yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) Versi 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

**Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kinerja Manajerial.**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRACT

### **THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ACCOUNTABILITY AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE**

*(Study at the Regional Development Planning Agency, Research and Development of Riau Province)*

**NIGELLA IVORY**

**11970324376**

*This study aims to determine the effect of Budget Participation, Accountability, and Human Resource Competence on Managerial Performance at the Regional Development Planning Agency, Research and Development of Riau Province. The research method used in this study is quantitative method, the population in this study is parties who work in the Regional Development Planning Agency, Research and Development Riau Province as many as 164 people. The determination of this research sample used the purposive sampling method, which is a sampling technique with certain considerations / criteria and obtained a research sample of 40 respondents. The source of data used in this study is primary data obtained directly from questions / statements (questionnaires) distributed to respondents. The data in this study used multiple regression, which was carried out using the help of the computer program Statistical Product and Service Solutions (SPSS) Version 26. The results of this study show that Budget Participation, Accountability and Human Resource Competence affect Managerial Performance.*

**Keywords: Budget Participation, Accountability, Human Resource Competence, Managerial Performance.**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

*Alhamdulillahirabbil'alamin*, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya yang memberikan kemudahan dan kasih sayangnya. Shalawat serta salam tidak lupa penulis hadiahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman yang gelap gulita hingga alam yang terang benderang dengan ilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan sekarang ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau)”**.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dan nasehat dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah berjasa dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu, yaitu sebagai berikut:

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas, M.Ag selaku Rektor UIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru beserta jajarannya.
2. Ibu Dr. Hj. Mahyarni, S.E, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Bapak Dr. Kamaruddin, S.Sos, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Dr. Mahmuzar, M.Hum selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Ibu Dr. Julina, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Ibu Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Prodi Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau
7. Ibu Harkaneri, SE, MSA, Ak, CA selaku Sekretaris Prodi Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau
8. Ibu Sonia Sischa Eka Putri, M.Ak selaku dosen pembimbing proposal dan skripsi yang banyak memberikan petunjuk, arahan, dan masukan kepada penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
9. Ibu Jasmina Syafe'I, SE., M.Ak. CA. selaku penasehat akademis yang telah selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan ilmu yang bermanfaat selama proses perkuliahan terjadi.
11. Seluruh staf akademik Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
12. Orang tuaku tercinta Ayahanda Metrival dan Ibunda Evi Yusnita yang telah memberikan limpahan kasih sayang, doa, nasehat, dan semangat sehingga penulis senantiasa terus berjuang meraih Impian dan cita-cita. Juga





Abangku Maesha Sandewa dan Adikku Hafiez Zahran yang selalu memberikan semangat dan membantu dalam keadaan apapun.

13. Sahabat tercinta seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi Agri Okta syadevi, Salsabila dan Fitriana yang sudah banyak membantu dan memberikan masukan kepada penulis.

14. Teman-Teman Jurusan Akuntansi Angkatan 2019 yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT Memberikan balasan atas semua bantuan dan kebaikan yang telah kalian berikan kepada penulis,serta diberikan Rahmat da karunia-Nya kepada kita semua *Aamiin yaa Rabbal 'Alamiin*. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. *Aamiin yaa Rabbal 'Alamiin*

Pekanbaru, 2023

Penulis,

**Nigella Ivory**

**11970324376**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian .....	15
1.4 Manfaat Penelitian .....	16
1.5 Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>19</b>
2.1 Teory Agensi (Teori Keagenan).....	19
2.2 Kinerja manajerial .....	21
2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	21
2.2.2 Pengukuran Kinerja Manajerial .....	22
2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Manajerial .....	24
2.2.4 Indikator Kinerja Manajerial.....	25
2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial.....	26
2.3 Partisipasi Anggaran.....	27
2.3.2 Partisipasi Anggaran .....	32
2.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran.....	33
2.4 Akuntabilitas .....	35
2.4.1 Pengertian Akuntabilitas.....	35
2.4.2 Indikator Akuntabilitas.....	37
2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas .....	38
2.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	39
2.5.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	39
2.5.2 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	40
2.6 Perspektif Islam Terhadap Kinerja .....	41
2.7 Penelitian Terdahulu .....	43
2.8 Kerangka Pemikiran .....	47



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

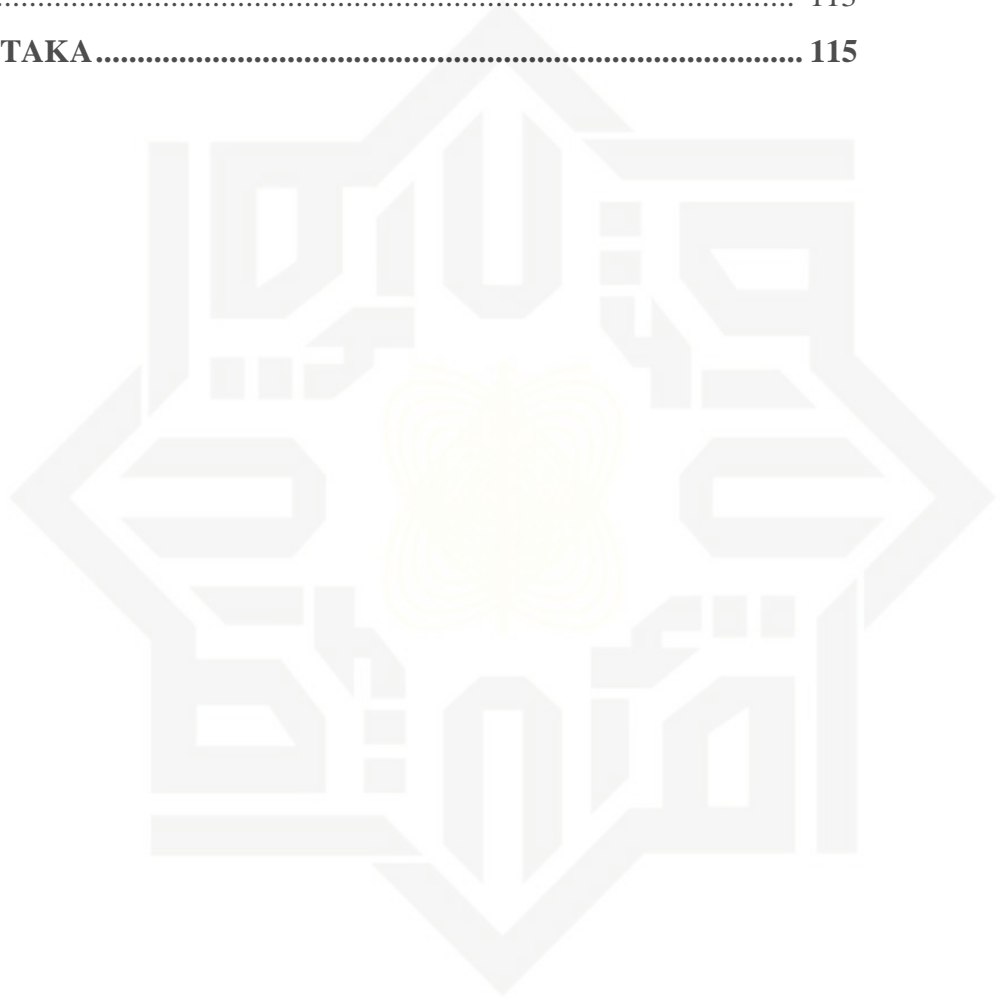
2.9 Pengembangan Hipotesis .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
3.2 Lokasi Penelitian.....	53
3.3 Populasi Dan Sampel.....	53
3.3.1 Populasi .....	53
3.3.2 Sampel.....	54
3.4 Jenis Data .....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	58
3.7 Metode Analisis Data .....	60
3.7.1 Uji Analisis Statistik Deskriptif .....	60
3.7.2 Uji Kualitas Data.....	60
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	62
3.7.4 Uji Hipotesis .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>67</b>
4.1 Sejarah Singkat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau .....	67
4.2 Visi dan Misi Bappedalitbang Provinsi Riau .....	69
4.3 Struktur Organisasi .....	72
4.5 Karakteristik Responden .....	77
4.6 Deskriptif Variabel .....	80
4.7 Uji Kualitas Data .....	91
4.7.1 Uji Validitas.....	91
4.7.2 Uji Reliabilitas .....	93
4.8 Uji Asumsi Klasik .....	93
4.8.1 Uji Normalitas.....	93
4.8.2 Uji Multikolinieritas.....	95
4.8.3 Uji Heteroskedastisitas .....	96
4.9 Analisis Regresi Linier Berganda.....	99
4.10.1 Uji Secara Simultan (Uji F) .....	101
4.10.2 Uji Secara Parsial (Uji T).....	102
4.10.3 Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	104
4.11 Pembahasan .....	105



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4.11.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	105
4.11.2 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial .....	107
4.11.3 Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Manajerial.....	108
4.11.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial .....	110
<b>BAB V KESIMPULAN &amp; SARAN .....</b>	<b>113</b>
5.1 Kesimpulan .....	113
5.2 Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>



UIN SUSKA RIAU



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Bappedalitbang 2018-2022 .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	78
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....	79
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Partisipasi Anggaran(X1) .....	81
Tabel 4.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Akuntabilitas (X2) ..	83
Tabel 4.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi SDM ...	85
Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial ..	87
Tabel 4. 9 Uji Analisis Deskriptif.....	90
Tabel 4. 10 Uji Validitas .....	92
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas .....	93
Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas .....	96
Tabel 4.13 Analisis Regresi Berganda .....	99
Tabel 4.14 Uji F hitung .....	101
Tabel 4.15 Uji T hitung.....	103
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi .....	104

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	45
Gambar 4.1 Uji Normalitas Histogram.....	94
Gambar 4.2 Uji Normalitas Garis Plot.....	95
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	98



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai organisasi sektor publik, satuan pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap dengan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka.

Pada dewasa ini di sektor publik khususnya mengalami perkembangan pemerintahan yang cukup pesat dimana telah adanya desentralisasi yang menuntut setiap daerah mampu mengelola daerahnya sendiri begitu pula dalam penyusunan anggaran. Terdapat perbedaan anggaran dengan sektor swasta yakni anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat. Dana organisasi yang diperoleh oleh sektor publik berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan (Sari et al., 2014).

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial dan pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa



tanggap akan tuntutan lingkungannya. Pemerintah daerah juga dituntut untuk dapat transparan dan akuntabel dalam menjalankan administrasi pemerintahan daerah khususnya yang berhubungan dengan anggaran. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban penyelenggaraan pemerintah yang transparan dan berkualitas (Arum, 2016).

Kinerja manajerial pemerintah daerah menjadi isu penting yang mendapat perhatian publik saat ini, karena belum mencapai hasil yang memuaskan seperti yang diharapkan masyarakat. Publik mulai meragukan manfaat yang diperoleh dari pelayanan instansi pemerintah. Tuntutan akuntabilitas terhadap lembaga-lembaga publik, baik di tingkat pusat maupun daerah, mendorong semua instansi pemerintah untuk merancang perencanaan strategis, melakukan pengukuran kinerja, dan melaporkannya.

Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personel atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Maka dari itu, agar pemerintah yang baik menjadi kenyataan dan dapat terwujud, perlu peningkatan dalam kualitas pelaksanaan kinerja manajerial, instansi pemerintah membuat penetapan kinerja manajerial secara berjenjang dengan tujuan untuk mewujudkan suatu capaian yang baik, melalui penetapan target kinerja manajerial, serta indikator kinerja manajerial yang menggambarkan pencapaiannya baik berupa keberhasilan maupun manfaat.

Ada beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab rendahnya kinerja pemerintah daerah, termasuk masih lemahnya sistem pengelolaan keuangan daerah

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



mulai dari proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan/pengelolaan APBD, hingga pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Dalam proses penganggaran, pemerintah daerah sering mengalami keterlambatan dalam pengesahan perda APBD. Keterlambatan tersebut berdampak pada banyak program dan kegiatan yang tidak dapat terealisasi dalam tahun anggaran yang berjalan dan menghambat perkembangan daerah (Ernawilis et al., 2018).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses di mana individu atau manajer berpartisipasi dalam dan memengaruhi penyusunan anggaran. Pendapat lain menggambarkan partisipasi anggaran sebagai keterlibatan manajer dalam unit-unit pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran (Habibie, 2020). Dalam unit-unit pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dianggap dapat meningkatkan kinerja manajerial. Oleh karena itu, penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer karena mereka merasa memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan yang telah mereka ikuti dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja, terutama ketika kinerja bawahan diukur berdasarkan anggaran dan target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Partisipasi anggaran melibatkan keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan anggaran sehingga memotivasi bawahan yang kinerjanya diukur berdasarkan anggaran untuk mencapai kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam anggaran. Pendekatan manajerial ini umumnya dianggap sebagai

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial, (Mbon, 2019:57). Anggaran yang disusun secara partisipatif memiliki tingkat keandalan yang lebih tinggi karena setiap departemen atau unit yang berpartisipasi akan berkontribusi dengan pengetahuan dan wawasan mereka untuk menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran juga berfungsi sebagai langkah pencegahan terhadap dampak negatif yang mungkin ditimbulkan oleh anggaran (Mulyani & Rivito, 2019). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajemen yang dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Sinen, 2020)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Meirina & Aziora, 2020) mengenai partisipan anggaran terhadap kinerja manajerial, hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini didukung oleh penelitian Setiawan dan Rohani (2019) dan penelitian (Suryadi et al., 2022) partisipasi anggaran menunjukkan hasil yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Maulana et al., (2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, Melia & Sari (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Faktor berikutnya yang diduga berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah dalam memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, mengungkapkan seluruh aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawab mereka kepada pihak pemberi amanah, yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2018:27). Akuntabilitas terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah ntuk memberikan pertanggungjawaban atas kebijakan yang mereka ambil kepada DPR/DPRD dan masyarakat umum. Sebagai akibat dari adanya akuntabilitas ini, pemerintah diharuskan untuk melaporkan bagaimana anggaran mereka digunakan kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat menilai kinerja manajerial mereka (Yanti, M., Salfadri, & Ardiany, 2021). Prinsip akuntabilitas ini mengacu pada fakta bahwa selama proses perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran harus benar-benar dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat memiliki hak untuk mengetahui rincian anggaran serta meminta pertanggungjawaban atas perencanaan dan pelaksanaan anggaran tersebut. Oleh karena itu, pentingnya akuntabilitas publik dalam meningkatkan kinerja manajerial sangat ditekankan, karena melalui akuntabilitas kepada masyarakat, pemerintah daerah akan berusaha keras untuk melaksanakan semua rencana dengan baik, karena kinerja mereka akan dinilai dan dipantau oleh masyarakat (Febria et al., 2021).

Dalam penelitian yang dilakukan Wibowo (2017), Asrini (2017) menyatakan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian Putri Amelia (2019) yang menyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah kabupaten Solok Selatan. Namun, penelitian Heski, dkk (2017) menyatakan bahwa akuntabilitas publik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang diduga memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial adalah kompetensi sumber daya manusia. Menurut Raymond A Noe, dkk

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



(2015:367), kompetensi adalah sekumpulan keahlian, pengetahuan, kemampuan dan karakteristik pribadi yang memungkinkan sumber daya manusia atau pekerja berhasil menjalankan tugas dengan tingkat kinerja yang tinggi. Kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dalam suatu organisasi atau sistem untuk melaksanakan fungsi dan kewenangannya secara efektif dan efisien (Sapartiningsih et al., 2018). Dalam mewujudkan akuntabilitas, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai sangat penting, karena tanpa individu yang memiliki keahlian dan kompetensi yang sesuai, organisasi akan kesulitan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi sumber daya manusia adalah suatu hal yang sangat penting, karena kompetensi sumber daya manusia memiliki peran kunci dalam menentukan kesuksesan pelaksanaan kegiatan instansi atau organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Cahyani dan Darmayanthi (2019) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian (Fu'ad, 2016) kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan data yang penulis dapatkan diperoleh informasi bahwa Realisasi fisik Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Pekanbaru tahun anggaran 2022 belum capai target Hingga Triwulan II, Secara umum untuk realisasi fisik masih dibawah 50 persen. Kondisi ini diungkapkan oleh Penjabat (Pj) Walikota Pekanbaru Muflihun, bahwa seharusnya realisasi APBD tersebut sudah mencapai 50 persen. Namun yang terealisasi baru di angka 42,48 persen.

Sementara itu, Nopendrike Prakasa, yang menjabat Kabag Administrasi Pembangunan mengungkapkan bahwa secara keseluruhan realisasi fisik APBD

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Pekanbaru tahun anggaran 2022 hingga triwulan II adalah 42,48 persen. "Kalau dari target idealnya kita harusnya sudah 50 persen, Nopendrike menjelaskan, mengapa capaian realisasi fisik 42,48 persen, ini karena sudah ada 11 perangkat daerah yang realisasi fisiknya sudah di atas 50 persen. Tapi di luar itu masih ada yang dibawah 50 persen. Lebih lanjut, Nopendrike, secara umum capaian realisasi fisik ini dibagi menjadi 3 kategori. Yaitu diatas 50 persen itu kategori tinggi, 25-50 persen itu kategori sedang dan dibawah 25 persen itu kategori rendah. "Untuk kategori tinggi itu ada 11 perangkat daerah, kategori sedang ada 37 perangkat daerah sedangkan yang rendah memang tidak ada. Sementara untuk yang kategori sedang itu adalah Dinas Pertanahan, Dispora, Sekretariat Daerah, Payung Sekali, Sekwan, Dinas Ketahanan Pangan, Bukit Raya, Sail, Kulim, Rumbai, Perkim, Balitbang, Bappeda, Diskominfo, Bina Widya, Tuah Madani, Bapenda. Selanjutnya adalah Dispusip, Senapelan, Sukajadi, Dinas Pertanian, Marpoyan damai, BKPSDM, Damkar, Dinas kesehatan, Rumbai Barat, BPKAD, Lima Puluh, Disdik, PUPR, Disdukcapil, Disdalduk KB, Badan Kesbangpol, Rumbai timur, DPMPTSP, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Pemberdayaan Masyarakat (DP3PM) dan yang terakhir adalah Dinas Koperasi dan UMKM ([www.cakaplah.com](http://www.cakaplah.com))

Fenomena yang ada dilokasi yang menjadi objek penelitian ini yaitu pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau. Sebagaimana yang terlampir pada Peraturan Kepala BKN No. 31 Tahun 2013 yang disebutkan diatas mengatakan bahwa setiap instansi pemerintah dan unit kerja diwajibkan untuk menyusun laporan yang akuntabilitas. Kenyataannya, pelaksanaan laporan masih dikatakan belum optimal.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan interview awal Kassubid Perencanaan dan Pembangunan (Bappedalitbang) bahwa Provinsi Riau masih kacau balau dalam menjalankan program perencanaan, hal ini berkaitan dengan ada beberapa yang terhambat dalam menjalankan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Bappedalitbang masih mengalami hambatan terutama pada sumber daya manusia. Permasalahan seperti belum terpenuhinya kebutuhan serta masih terbatasnya kualitas SDM yang menangani perencanaan pada Perangkat Daerah, penempatan SDM yang menangani perencanaan tidak sesuai dengan bidang keahlian. Ini menyebabkan pelaksanaan fungsi Bappedalitbang Provinsi Riau belum berjalan secara maksimal.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau merupakan salah satu organisasi pemerintah yang setiap tahunnya memiliki program atau kegiatan yang harus dipertanggungjawabkan kinerjanya. Berikut realisasi anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau:

**Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Bappedalitbang 2018-2022**

NO	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	2018	50.220.692.568,00	41.289.653.030,00	82,22
2	2019	51.570.306.396,00	47.298.638.824,00	91,72
3	2020	60.840.915.012,32	49.975.740.101,00	82,14
4	2021	50.991.563.316,00	47.270.237.336,00	92,70
5	2022	58.398.307.216,00	52.783.250.247,00	90,38

*(Sumber: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau, 2023)*

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diketahui bahwa kinerja manajerial Bappedalitbang dilihat dari anggaran dan realisasi Belanja dari tahun 2018 ke tahun 2019 sempat mengalami kenaikan, terlihat bahwa tahun 2018 pencapaian kinerja



sebesar 82,22 %, namun selanjutnya mengalami penurunan secara peresentase pada tahun 2020 sebesar 82,14% dikarenakan kondisi new normal pada masa Pandemi Covid-19 yang menyebabkan beberapa kegiatan mengalami penyesuaian pelaksanaan. Kemudian pada tahun 2021 terjadi peningkatan realisasi anggaran sebesar 92,70%. Penurunan Realisasi Anggaran Belanja Bappedalitbang juga terjadi pada tahun 2022, dimana mengalami penurunan menjadi 90,38 % dari tahun 2021 dimana Realisasi anggaran belanja sebesar 92,70 %. Laporan realisasi anggaran yang tertera diatas menunjukkan bahwa dalam 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 2018-2022, persentase realisasi anggaran Bappedalitbang Provinsi Riau masih belum optimal. Penyebab rendahnya realisasi anggaran dan ketidakstabilan naik turunnya persentase tersebut disebabkan oleh kurangnya perencanaan dan pertanggungjawaban Bappedalitbang dalam mengelola anggaran.

Secara keseluruhan, ada perbedaan yang cukup besar antara anggaran belanja dan realisasi anggaran belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau selama periode tahun 2018 hingga 2022, yakni mencapai 87,8%. Dari analisis rasio ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat kendala dalam pelaksanaan anggaran karena masih terdapat program dan kegiatan yang belum berhasil direalisasikan dengan baik. Dilihat dari anggaran realisasi pengeluaran keuangan selama ini lebih kecil daripada target yang dianggarkan. Realisasi anggaran 2018-2022 yang tidak mencapai target menunjukkan bahwa pengeluaran anggaran masih belum terserap maksimal. Banyaknya program yang tidak tercapai targetnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan realiasi anggaran belum terserap seluruhnya sesuai dengan anggaran. Hal ini terjadi karena kemampuan manajer dalam mencapai target

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



anggaran belum efektif bagi Bappedalitbang dan juga manajer kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Penyerapan anggaran yang rendah tersebut menggambarkan adanya kinerja manajerial organisasi yang belum cukup baik

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 158/PMK.02/2014 tentang Tata Cara Pemberian Penghargaan dan Pengenaan Sanksi Atas Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga. Yang ditetapkan dan diundangkan pada tanggal 5 Agustus 2014 dalam berita negara nomor 1069 tahun 2014. Bagi Kementerian/Lembaga yang mempunyai hasil optimalisasi atas pelaksanaan anggaran belanja tahun sebelumnya di mana target sasaran penyerapan anggaran minimal 95%.

**Tabel 3.1**  
**Skala Nilai Peringkat Kinerja Anggaran**

No	Interval Nilai Realisasi Kinerja	Kriteria Penilaian Realisasi Kinerja Anggaran	Keterangan
1	$91\% \leq 100\%$	Sangat Tinggi	Memenuhi target dan berada di atas persyaratan minimal kelulusan penilaian kinerja anggaran
2	$76\% \leq 90\%$	Tinggi	
3	$66\% \leq 75\%$	Sedang	Memenuhi persyaratan minimal
4	$51\% \leq 65\%$	Rendah	Belum memenuhi/masih dibawah persyaratan minimal capaian Kinerja anggaran yang diharapkan
5	$\leq 50\%$	Sangat Rendah	

Sumber: LKJIP Bappedalitbang Provinsi Riau

Penyusunan anggaran pada Bappedalitbang telah menggunakan penganggaran partisipatif. Penyusunan anggaran pada Bappedalitbang menggunakan sistem *bottom up* yang dilaksanakan melalui masukan dari kepala seksi, bidang, sub bagian, sekretariat dan dengan mempertimbangkan rencana kerja tahunan dan rencana strategis penyusunan anggaran juga memperhatikan masukan dari masyarakat melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan), kemudian dibahas dengan tim Anggaran Pemerintah Kota dan setelahnya dibahas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dengan DPRD. Dalam proses penyusunan anggaran, sebaiknya semua tingkatan manajemen ikut berpartisipasi (terlibat).

Berikut ini Realisasi Anggaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Riau:

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Anggaran Tahun 2020**

NO	PROGRAM	ANGGARAN BERDASARKAN PERJANJIAN KINERJA (Rp.)	ANGGARAN PERUBAHAN TAHUN 2020 (Rp.)	REALISASI (Rp.)	Capaian (%)
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	10.912.870.000	8.817.910.844	7.897.114.422	89,56
2	Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur	2.290.620.700	1.876.165.822	1.261.383.422	67,23
3	Pengembangan Data/Informasi Pembangunan Daerah	1.574.742.000	945.029.601	845.939.348	89,51
4	Program Perencanaan Pembangunan Daerah	10.468.556.700	4.770.373.224	4.260.454.026	89,31
5	Program Penelitian, Pengembangan Dan Kerjasama Pembangunan	5.037.562.000	785.732.371	369.964.005	47,09
<b>JUMLAH</b>		<b>30.284.351.400</b>	<b>17.195.211.862</b>	<b>14.634.855.223</b>	<b>85,11</b>

*Sumber: Bappedalitbang Provinsi Riau 2023*

**Tabel 1.2**  
**Realisasi Anggaran Tahun 2021**

NO	PROGRAM	ANGGARAN BERDASARKAN PERJANJIAN KINERJA (Rp.)	ANGGARAN PERUBAHAN TAHUN 2021 (Rp.)	REALISASI (Rp.)	Capaian (%)
1.	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	52.167.939.064	45.203.854.919	43.040.809.327	95,21%





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang	2.	Program Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah	4.374.230.827	2.577.495.398	1.651.760.905	64,08%
	3.	Program Koordinasi dan Sinkronisasi Perencanaan Pembangunan Daerah	4.422.813.480	2.091.308.705	1.793.088.838	85,74%
	4.	Program Penelitian, Pengembangan Daerah	1.685.983.557	641.304.073	376.344.796	58,68%
	<b>JUMLAH</b>		<b>62.650.966.928</b>	<b>50.991.563.316</b>	<b>47.270.237.336</b>	<b>90,70%</b>

Sumber: Bappedalitbang Provinsi Riau 2023

Tabel 1.3  
Realisasi Anggaran Tahun 2022

NO	PROGRAM	ANGGARAN BERDASARKAN PERJANJIAN KINERJA (Rp.)	REALISASI (Rp.)	Capaian (%)
1.	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi	55.567.970.309	52.783.250.247	94,99%
2.	Program Penelitian dan Pengembangan	973.159.801	703.513.043	72,29 %
3.	Program Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan Daerah	1.992.953.215	1.544.733.430	77,51%
4.	Program Koordinasi dan Sinkronisasi Perencanaan Pembangunan Daerah	2.997.649.085	2.366.810.496	78,96%
<b>JUMLAH</b>		<b>62.650.966.928</b>	<b>47.270.237.336</b>	<b>90,70%</b>

Sumber: Bappedalitbang Provinsi Riau 2023

Berdasarkan laporan alokasi dan realisasi anggaran pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappedalitbang) Provinsi Riau tahun 2020, 2021 dan 2022, tidak terdapat realisasi anggaran penuh pada tahun 2020, 2021 dan 2022. Terdapat juga beberapa program yang masih dibawah 80% pada tahun 2020

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dan 2021. Pada tahun 2020 terdapat 2 Program yang belum mencapai target yaitu sebagai berikut: (1) Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur belum mencapai target yaitu capaiannya sebesar 67,23% (2) Program Penelitian, Pengembangan Dan Kerjasama Pembangunan belum mencapai target yaitu capaiannya sebesar 47,09%. Pada tahun 2021 terdapat tiga Program yang belum mencapai target yaitu sebagai berikut: (1) Program Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah belum mencapai target yaitu capaiannya sebesar 64,08% , (2) Program Koordinasi dan Sinkronisasi Perencanaan Pembangunan Daerah belum mencapai target yaitu capaiannya sebesar 85,74%, (3) Program Penelitian, Pengembangan Daerah sebesar 58,68% . Pada tahun 2022 terdapat 3 Program yang capaiannya masih dibawah 80% yaitu sebagai berikut: (1) Program Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah sebesar 77,51% , (2) Program Koordinasi dan Sinkronisasi Perencanaan Pembangunan Daerah belum mencapai target yaitu capaiannya sebesar 78,96%, (3) Program Penelitian, Pengembangan Daerah sebesar 72,29%

Setiap program yang belum mencapai target tersebut mengakibatkan masyarakat tidak sepenuhnya merasakan dampaknya dari program yang dilaksanakan oleh Bappedalitbang Provinsi Riau. Anggaran ini sebenarnya harus direalisasikan sebaik- baiknya untuk kesejahteraan masyarakat. Agar anggaran yang direalisasikan, masyarakat dapat merasakan dampak positif dari anggaran tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Riau belum mampu memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, pelaporan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kinerja yang belum optimal dari Bappedalitbang juga tercermin dalam adanya keluhan-keluhan masyarakat mengenai program perencanaan pembangunan pemerintah yang masih belum terwujud hingga saat ini. Selain itu, masih terdapat banyak usulan program dari hasil Musrenbang tingkat bawah, Desa, dan Kecamatan yang tidak terealisasi (<https://riaupos.jawapos.com/>). Oleh karena itu, Bappedalitbang sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas perencanaan di Provinsi Riau harus lebih berhati-hati dalam menyusun perencanaan, termasuk dalam menetapkan strategi, arah kebijakan, program, dan kegiatan guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam RPJMD.

Agar target tetap sama atau realistis, sebaiknya berbagai ikut serta dalam penganggaran untuk mendorong kerjasama yang baik dalam penyusunan anggaran. maka diharapkan manajer pada segala tingkatan untuk ikut berpartisipasi mengemukakan ide-ide dalam proses penyusunan anggaran. Laporan realisasi anggaran yang baik tergantung pada strategi penyusunan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu, dilakukan tinjauan tentang pengaruh partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial. Mengingat dengan adanya partisipasi anggaran, akuntabilitas yang disertai kompetensi sumber daya manusia akan menekankan pada hubungan antara fungsi manajer yang berpartisipasi terhadap perencanaan dan realisasinya dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan fenomena diatas dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia**



## terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau).

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang sudah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah Kompetensi Sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka tujuan yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui pengaruh Akuntabilitas terhadap kinerja manajerial
3. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi Sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial
4. Untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian yang sudah dipaparkan diatas, maka penelitian ini memberikan manfaat penelitian bagi:

### 1. Bagi Penulis

Sebagai tambahan pengetahuan dan dapat mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam hubungannya dengan kinerja manajerial.

### 2. Bagi Instansi

Bagi Instansi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

### 3. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran dan akuntabilitas dalam proses penyusunan anggaran.

### 4. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber literatur dan dapat menjadi referensi atau sumber informasi bagi mahasiswa khususnya jurusan akuntansi untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya untuk

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

disempurnakan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja manajerial.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan diatas maka dari itu peneliti menyusun sistematika proposal ini. Penulisan proposal ini terdiri dari 5 (lima) BAB, antara satu bab dengan bab lainnya saling berhubungan. Untuk memberikan gambaran tentang penulisan proposal berikut ini disajikan gambaran umum dari setiap bab.

#### **BAB I                      PENDAHULUAN**

Merupakan bab yang menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II                      LANDASAN TEORI**

Bab ini yang menjelaskan tentang beberapa konsep dasar sebagai landasan teori dan tinjauan kepustakaan yang diperlukan sehubungan dengan pembahasan masalah.

#### **BAB III                      METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, populasi, sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan sampel, definisi operasional variabel dan pengukuran variabel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian. Selain itu juga berisikan saran- saran yang diberikan penulis atas permasalahan yang berkaitan dengan penelitian sejenis dimasa mendatang serta referensi untuk penelitian selanjutnya.

## BAB IV

## BAB V

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Teory Agensi (Teori Keagenan)

Teori yang menjelaskan hubungan prinsipal dan agen ini salah satunya berakar pada teori ekonomi, dan teori keputusan, sosiologi, dan teori organisasi.

Teori prinsipal-agen berfokus pada susunan kontraktual yang terbentuk di antara dua pihak atau lebih baik itu individu, kelompok, atau organisasi. Dalam hubungan ini, satu pihak bertindak sebagai prinsipal, yang dapat membuat kontrak, baik secara tersirat maupun eksplisit, dengan pihak lain yang disebut agen. Prinsipal mengharapkan bahwa agen akan menjalankan tugas atau pekerjaan sesuai dengan keinginan prinsipal, dan hal ini melibatkan pendelegasian wewenang.

Konsep teori keagenan (agency theory) menurut (R.A. Supriyono, 2018) mengacu pada hubungan kontraktual yang terjalin antara prinsipal dan agen. Hubungan ini dilakukan untuk suatu jasa dimana principal memberikan wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang dianggap terbaik untuk kepentingan prinsipal dengan mengutamakan kepentingan dalam mengoptimalkan laba perusahaan sehingga meminimalisir beban. Teori keagenan adalah pemberian wewenang oleh pemilik perusahaan (pemegang saham) kepada pihak manajemen perusahaan untuk menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati, jika kedua belah pihak memiliki kepentingan yang sama untuk meningkatkan nilai perusahaan maka manajemen akan bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik perusahaan.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Grahita Chandrarin (2018:30) teori agensi merupakan teori yang didalamnya mempunyai suatu hubungan agensi timbul ketika satu atau lebih pemilik (*principals*) mempercayakan dananya dioperasikan oleh manajer (agent) dalam bisnis (baik dibidang jasa, dagang, maupun manufaktur). Menurut Jensen dan Meckling (1976) dalam Johan & Syofyan (2019) menyatakan bahwa hubungan keagenan terjadi karena adanya kontrak antara pemerintah atau agent dengan investor atau rakyat atau principal. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengawasan agar tujuan pemerintah dan rakyat selaras.

Pihak manajemen puncak ingin hasil kerja yang maksimal, sedangkan pihak manajer menginginkan kepentingan mereka bisa diakomodir dengan memberikan kompensasi, bonus dan insentif. Karena keinginan untuk mencapai kepentingan pribadi, terkadang tanggungjawab yang diberikan tidak dilaksanakan dengan efektif atau terabaikan. Oleh karena itu penerapan akuntabilitas perlu di maksimalkan karena dengan adanya akuntabilitas akan menekankan pada hubungan antara manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya sehingga target dapat terpenuhi.

Hubungan antara teori keagenan dengan penelitian ini terletak peran kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, dan kepala seksi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau selaku manajer pada level manajemen tingkat menengah dan atas dan juga sebagai agen yang bertugas menetapkan strategi penyusunan anggaran yang efektif agar anggaran yang telah disusun dapat memberikan pelayanan terbaik untuk publik sebagai pihak prinsipal. Pihak



prinsipal tentu mengharapkan hasil kinerja yang optimal dari agen dan kinerja tersebut salah satunya dapat dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran yang baik.

Sedangkan bagaimana Laporan Realisasi Anggaran yang baik tergantung dari strategi penyusunan anggaran dan kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang).

Pemilihan strategi penyusunan anggaran yang melibatkan semua pihak yang terlibat dalam prosesnya dan kompetensi yang mencakup keterampilan dan pengalaman dari agen akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, yang pada gilirannya akan memengaruhi peningkatan kinerja agen terhadap prinsipal.

## **2.2 Kinerja manajerial**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan suatu hal penting yang perlu dicapai oleh setiap perusahaan. Kinerja mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola serta mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memberikan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditentukan. Hasil dari penilaian kinerja ini diharapkan akan menghasilkan tindakan dan hasil sesuai yang diinginkan. Menurut Lubis (2017:139) kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai serangkaian tindakan atau pekerjaan yang mencakup semua aktivitas utama yang dilakukan oleh seorang kepala bidang dalam suatu instansi atau

#### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

organisasi. Tindakan ini berdasarkan fungsi-fungsi manajemen dan bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja manajerial juga dapat diartikan sebagai kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas-tugas manajemen. Kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen dengan baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial juga dapat diartikan sebagai presentasi pencapaian seorang manajer dalam melaksanakan suatu aktivitas atau program atau kebijakan yang mendukung visi dan misi organisasi. (Sinen, 2020) Selaras dengan pendapat tersebut, (Febria et al., 2021), juga mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan proses perencanaan, penerapan dan pengendalian untuk mencapai hasil kerja pegawai serta memelihara hubungan yang baik antara manajer dengan pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas maka kinerja manajerial mencerminkan hasil dari proses aktivitas manajemen yang efektif, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai hasil kerja pegawai, serta menjaga hubungan yang baik antara manajer dan bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja Manajerial

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik finansial maupun non-finansial. Pengukuran kinerja merupakan proses pencatatan dan pengukuran pelaksanaan kegiatan yang



ditujukan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi melalui hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditentukan dengan kinerja sebenarnya. Menurut Suwatno dan Priansa (2016:197) Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu:

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk mengambil langkah-langkah yang untuk meningkatkan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*, membantu pengambil keputusan dalam menentukan kompensasi yang layak bagi karyawan atau sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, penentuan promosi atau mutasi.
- 4) *Training and development need*, menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan mengoptimalkan hasil kerjanya.
- 5) *Career planning and development*, membantu dalam menentukan jalur karir yang diinginkan.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mengidentifikasi masalah dalam prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu mengidentifikasi masalah dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak bersifat diskriminatif.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9) *External challenges*, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti masalah keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan sebagainya.

10) *Feedback*, memberikan umpan balik yang berguna kepada individu atau kepada karyawan itu sendiri.

### 2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja Manajerial

Tercapainya tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi yang diwujudkan dalam bentuk prestasi atau kinerja organisasi.

Hasil kerja organisasi ini merupakan hasil dari serangkaian aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi. Aktivitas tersebut mencakup manajemen sumber daya organisasi dan pelaksanaan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas ini menghasilkan hasil yang diinginkan, manajemen perlu terlibat dalam pelaksanaannya. Menurut Mulyadi (2017:360) tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada individu untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan mengikuti standar perilaku yang telah ditentukan untuk agar mencapai hasil yang diharapkan dalam aktivitas organisasi. Sedangkan Hanafi (2016:77) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk:

- 1) Mengelola kegiatan operasional perusahaan secara efektif dan efisien dengan pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan karyawan.



- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 4) Menyediakan dasar untuk menentukan sistem imbalan yang sesuai dengan kinerja karyawan.

#### 2.2.4 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah pencapaian individu yang merupakan bagian dari sebuah organisasi dalam aktivitas manajerial. Ini diukur dengan menggunakan indikator yang telah dijelaskan oleh (Meirina & Aziora, 2020):

1. Perencanaan adalah proses menetapkan kebijakan dan merencanakan serangkaian kegiatan yang akan diambil dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman tentang bagaimana melaksanakan tujuan, kebijakan, prosedur, anggaran dan program kerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Investigasi adalah aktivitas pengumpulan dan pengolahan informasi sebagai dasar untuk mencatat dan menyusun laporan, sehingga memudahkan pengukuran hasil kerja dan analisis pekerjaan yang dilakukan.
3. Koordinasi, Tindakan menyelaraskan berbagai tindakan, termasuk pertukaran informasi dengan individu dalam unit organisasi lain, agar dapat menyesuaikan program yang akan dilaksanakan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan untuk menilai sejauh mana pegawai telah mengikuti rencana yang telah ditetapkan dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mencatat hasil kerja, sehingga dapat diambil keputusan yang diperlukan berdasarkan hasil penelitian.

5. Pengawasan yaitu pengamatan terhadap kinerja yang diamati dan dilaporkan, serta kemampuan untuk memberikan arahan, memimpin, membimbing, menjelaskan peraturan, dan menangani pengaduan terkait pelaksanaan tugas oleh bawahan.
6. Pemilihan Staff, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan pada suatu unit kerja, melakukan seleksi untuk perekrutan pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit kerja atau unit organisasi lainnya.
7. Negoisasi, yaitu upaya untuk mencapai kesepakatan mengenai pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang dan jasa.
8. Perwakilan, yaitu menyampaikan informasi mengenai visi, misi, dan aktivitas organisasi, berpartisipasi dalam pertemuan kelompok bisnis dan bernegosiasi dengan pihak lain.

### 2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut (Mahmudi, 2015:20) kinerja adalah konsep multidimensional yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang beragam. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, mencakup aspek-aspek seperti :pengetahuan, keterampilan,kemampuan,tingkat kepercayaan diri, motivasi,dan komitmen yang dimiliki oleh masing-masing individu.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Faktor kepemimpinan, termasuk dalam hal ini kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan pemimpin tim kepada tim mereka.
3. Faktor tim, melibatkan kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan-rekan satu tim, tingkat kepercayaan, antara anggota tim, kerja sama dan kekompakan dalam tim, serta tingkat keakraban di antara anggota tim tersebut.
4. Faktor sistem, mencakup, mencakup aspek-aspek sistem kerja yang diterapkan, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi yang diterapkan, dan budaya kinerja yang ada di dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) yang mencakup faktor-faktor seperti tekanan yang timbul dari lingkungan eksternal dan internal organisasi, serta perubahan yang terjadi baik dari lingkungan luar maupun dalam organisasi itu sendiri.

## 2.3 Partisipasi Anggaran

### 2.3.1 Anggaran

Menurut (Adnyana, 2020:1) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam istilah keuangan yang mencakup seluruh aktivitas yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang dalam periode waktu tertentu. Mardismo (2018:75) juga mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kerja yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu yang



dinyatakan dalam dimensi keuangan. Menurut *Governmental Accounting Standarts Board (GASB)* anggaran diartikan sebagai rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan untuk mendukung aktivitas selama periode tertentu. Jadi, anggaran adalah rencana kegiatan yang disusun oleh suatu organisasi untuk masa depan dan diungkapkan dalam bentuk finansial.

Menurut (Adnyana, 2020:6) menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan ukuran finansial lainnya.
- 2) Biasanya mencakup periode waktu satu tahun.
- 3) Berisi komitmen ataupun kemampuan manajemen, yang berarti bahwa manajer sepakat untuk bertanggung jawab dalam mencapai tujuan anggaran.
- 4) Usulan anggaran diproses dan disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran.
- 5) Setelah anggaran disetujui, anggaran hanya bisa diubah dalam keadaan tertentu.
- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Anggaran pada umumnya memiliki beberapa fungsi. Menurut (Mardiasmo, 2018:89) anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1) Alat Perencanaan (*Planning Tool*)

Sebagai alat perencanaan yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran dibuat untuk menentukan apa yang akan dilakukan, berapa banyak biaya yang diperlukan dan hasil apa yang akan diperoleh.

2) Alat Pengendali (*Control Tool*)

Sebagai alat pengendali, anggaran digunakan untuk menghindari pengeluaran yang tidak diperlukan dan untuk mengidentifikasi kesalahan dalam pengalokasian anggaran. Selain itu, digunakan untuk meyakinkan legislatif bahwa organisasi bekerja secara efisien, bebas dari korupsi dan pemborosan.

3) Alat Kebijakan Fiskal (*Political tool*)

Anggaran digunakan sebagai alat kebijakan fiskal untuk menstabilkan dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dengan bantuan anggaran, arah politik yang diketahui memungkinkan dilakukannya prakiraan dan penilaian ekonomi. Selain itu anggaran juga berperan dalam memudahkan mengoordinasikan dan mendorong aktivitas ekonomi masyarakat guna mencapai pertumbuhan ekonomi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4) Alat Politik (*political tool*)

Bentuk komitmen eksekutif dan perjanjian legislatif mengenai penggunaan dana publik untuk tujuan tertentu merupakan fungsi anggaran sebagai alat politik. Manajer publik harus menyadari bahwa kegagalan dalam memenuhi anggaran yang telah disepakati dapat menurunkan kredibilitas dan menjatuhkan kepemimpinan.

5) Alat Koordinasi dan Komunikasi (*Coordination and communication Tool*)

Sebagai alat koordinasi anggaran merupakan alat yang mengatur antar bagian. Anggaran yang baik akan mampu mengungkapkan ketidak konsistenan suatu unit organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu anggaran sebagai alat komunikasi antar unit dalam lingkungan kerja. Anggaran tersebut harus diserahkan kepada masing-masing departemen dalam organisasi agar dapat dilaksanakan.

6) Alat Penilaian Kinerja (*Performance Measurement Tool*)

Anggaran berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, di mana kinerja dievaluasi berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi dalam pelaksanaannya. Evaluasi kinerja manajerial dilakukan dengan membandingkan sejauh mana mereka mencapai target yang telah ditetapkan.

7) Alat Motivasi (*Motivation Tool*)



Untuk memastikan para manajer dan karyawan dapat bekerja secara efektif, ekonomis dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, anggaran dapat digunakan sebagai alat motivasi dengan menetapkan target anggaran yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, namun cukup menantang sehingga mereka merasa termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam proses penyusunan anggaran terdapat tiga pendekatan yang dilihat dari cara anggaran tersebut terbentuk. Menurut (Adnyana, 2020) terdapat tiga sifat proses penyusunan anggaran, yaitu:

1) *Top down approach* (bersifat dari atas ke bawah)

Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah mengimplikasikan bahwa manajemen tingkat atas menetapkan anggaran, sementara tingkat bawah hanya bertanggung jawab untuk pelaksanaannya tanpa terlibat dalam proses penyusunan. Namun, pendekatan semacam ini jarang berhasil karena kurangnya keterlibatan dan komitmen dari pihak pembuat anggaran, yang dapat menghambat keberhasilan penganggaran.

2) *Bottom up approach* (bersifat dari bawah ke atas)

Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas berarti memungkinkan manajer tingkat bawah berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran. Dalam pendekatan ini terjadi pertukaran informasi antara manajer yang terlibat yang dapat menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap mencapai tujuan anggaran. Namun jika tidak hati-hati pendekatan ini bisa tidak selaras dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3) Kombinasi

Proses penyusunan anggaran jenis kombinasi merupakan gabungan dari kedua jenis pendekatan sebelumnya. Kombinasi kedua pendekatan ini dinilai lebih efektif dalam proses penyusunan anggaran. Dimana pembuat anggaran mempersiapkan draf pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab masing-masing yang merupakan pendekatan dari bawah ke atas. Tetapi mereka melakukan hal tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan dari atas ke bawah. Manajer dengan tingkat lebih tinggi meninjau dan memberikan kritik dan usulan dan proses peninjauan harus bersifat adil.

#### 2.3.2 Partisipasi Anggaran

Menurut (Cantika et al., 2021) partisipasi dalam penyusunan anggaran diartikan sebagai keterlibatan beberapa pihak dalam pelaksanaan tanggung jawab manajemen, termasuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan, yang berdampak pada masa depan bagi pengambil keputusan. Sedangkan menurut Mowen & Hansen (2018:291) partisipasi anggaran memungkinkan manajer tingkat bawah untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran dengan tujuan mengembangkan anggaran untuk lebih mudah mencapai tujuan organisasi, serta mengomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah untuk mendorong keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan organisasi.

Menurut (Nugroho, 2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses yang memberikan kesempatan kepada seluruh manajer



untuk aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, (Dan et al., 2020)

Keterlibatan ini dapat mengurangi rasa kesenjangan antar unit organisasi dan meningkatkan koordinasi dalam memenuhi anggaran yang telah disepakati. Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja manajer akan meningkat, Dalam hal ini, merencanakan tujuan secara partisipatif dan mendapat persetujuan bersama berarti pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta merasa memiliki tanggung jawab pribadi atas pencapaian tersebut karena mereka ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Berdasarkan pemahaman tentang partisipasi anggaran ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

### 2.3.3 Indikator Partisipasi Anggaran

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran menurut (Meirina & Aziora, 2020) yaitu:

1. Keterlibatan seorang manajer dalam proses penyusunan anggaran.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Alasan manajer untuk merevisi anggaran yang diusulkan.
3. Frekuensi pemberian saran dan pendapat.
4. Pengaruh manajer dalam anggaran akhir.
5. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan.
6. Frekuensi penyampaian pendapat.

Menurut Arum (2016:70) menyebutkan empat tahap dalam siklus anggaran pada sektor pemerintahan:

- 1) Tahap persiapan anggaran.

Pada tahap ini dimana perkiraan pengeluaran atas didasarkan pada pendapatan yang telah tersedia. Dengan penafsiran ini, maka perlu diperlukan kehati-hatian sebelum menyetujui perkiraan pengeluaran, yaitu dengan memperkirakan pendapatan dengan secara akurat. Penting juga untuk memahami masalah yang terkait dengan mengestimasi anggaran pendapatan bersamaan dengan anggaran pengeluaran.

- 2) Tahap Ratifikasi.

Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang kompleks. Pimpinan eksekutif harus memiliki keterampilan manajerial dan politik yang kuat, serta kemampuan membangun koalisi. integritas dan kemampuan untuk memberikan argumentasi yang rasional sangat penting dalam tahap ini.

- 3) Tahap implementasi /pelaksanaan anggaran.



Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting yang memerlukan perhatian khusus dari manajer keuangan pemerintah. Ini melibatkan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang efektif.

#### 4) Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran.

Tahap pelaporan dan evaluasi berkaitan dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung oleh sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran akan menjadi lebih efisien dan efektif.

## 2.4 Akuntabilitas

### 2.4.1 Pengertian Akuntabilitas

Menurut Mardiasmo (2018:27) Akuntabilitas adalah kewajiban seorang pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principle*). Pihak yang memberi mandat memiliki hak dan kewajiban untuk meminta pertanggungjawaban tersebut Akuntabilitas publik memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam pengelolaan dana publik. Melalui akuntabilitas publik, masyarakat dapat mengetahui pemakaian anggaran sehingga pemerintah daerah berupaya merencanakan anggaran dengan lebih baik, karena kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi dalam penggunaan anggaran. Penilaian kinerja manajer publik juga

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



akan bergantung pada sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran telah tercapai.

Akuntabilitas dapat dianggap sebagai suatu bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan atas keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Ini dilakukan melalui mekanisme pertanggungjawaban yang dilakukan secara berkala. Akuntabilitas publik dapat menanggapi kekhawatiran pengguna informasi dan *stakeholder*. Akuntabilitas publik pada pemerintah akan membantu masyarakat untuk memahami perencanaan anggaran, penggunaan dana, pelaksanaan kegiatan dan program pemerintah. Dengan demikian, pemerintah dapat membangun kepercayaan masyarakat, yang pada gilirannya membantu manajer untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka dengan lebih bertanggungjawab dalam penyusunan, penggunaan, pelaporan anggaran, serta pelaksanaan kegiatan dan program.

Menurut (Mardiasmo, 2018:21) Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu:

1. Akuntabilitas Vertikal, yang mencakup pertanggungjawaban kepada instansi atau otoritas yang lebih tinggi.
2. Akuntabilitas Horizontal, yang mencakup pertanggungjawaban kepada masyarakat atau lembaga lainnya yang tidak mempunyai hubungan atas bawahannya.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas merupakan pelaksanaan tanggung jawab individu atau kelompok di dalam sebuah organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua aktivitas yang terkait dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya serta pelaksanaan kebijakan dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

#### 2.4.2 Indikator Akuntabilitas

Indikator Akuntabilitas Menurut (Mardiasmo, 2018:28), Akuntabilitas yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri atas beberapa dimensi dan indikatornya:

##### 1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran yaitu terkait dengan pencegahan korupsi dan kolusi serta penyalahgunaan kekuasaan, sedangkan akuntabilitas hukum mencakup memastikan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang mengatur penggunaan sumber keuangan publik dipatuhi dengan ketat. Ini termasuk penggunaan anggaran yang telah disetujui dan mematuhi semua peraturan yang berlaku.

##### 2. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses berkaitan dengan kepatuhan terhadap prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur akuntansi. Hal ini juga mencakup penyediaan layanan publik yang cepat, responsif, dan ekonomis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program mengacu pada pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dan apakah pilihan program yang telah diperhitungkan untuk memberikan hasil terbaik dengan biaya yang minimal. Akuntabilitas program mengimplikasikan bahwa program-program dalam suatu organisasi harus sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut.

### 4. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan berkaitan dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat umum terkait dengan kebijakan yang telah mereka tetapkan. Otoritas publik harus bertanggung jawab atas dampak kebijakan ini dalam jangka waktu yang lebih panjang.

#### 2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas

Menurut Herawaty dalam Febrianti, Febrin dan (Aini, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah:

1. Kejelasan tujuan anggaran, kesesuaian antara pemikiran manajemen puncak dengan pemikiran manajemen bawah.
2. Pengendalian akuntansi, mencakup seluruh prosedur dan sistem formal yang digunakan untuk mengatur dan mengubah pola aktivitas organisasi dengan memanfaatkan informasi.



3. Sistem pelaporan, diperlukan sistem pelaporan yang baik untuk memantau dan mengawasi kinerja dalam pelaksanaan anggaran.
4. Pengendalian intern, yang melibatkan penyusunan dan pelaksanaan struktur pengendalian internal yang menjadi tanggung jawab manajemen.
5. Motivasi yang kuat, yang mendorong individu untuk bertindak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia

### 2.5.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut (Umaira & Adnan, 2019) kompetensi tersebut merupakan ciri-ciri yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses kinerja organisasi. Menurut (Nurkhasanah, 2019) juga mengemukakan bahwa kompetensi sumber daya manusia mencakup kemampuan individu untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer. Pertama, kemampuan konseptual (*Conseptual skill*) merupakan kemampuan manajer dalam melihat organisasi secara menyeluruh sebagai sebuah satu kesatuan. Kedua, kemampuan hubungan interpersonal (*Human relations skill*) merupakan kemampuan manajer untuk berkomunikasi secara efektif dengan anggota organisasi. Ketiga

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau





Kemampuan teknik (*Technical skill*) merupakan kemampuan seorang dalam menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan dalam bidang tertentu.

Kompetensi sumber daya manusia meliputi keahliannya, keahlian orang-orang atau masyarakat dalam organisasi, atau dalam bentuk pelaksanaan kekuasaan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Sugiarti & Yudianto, 2017) Kompetensi ini mencakup keahlian, pengetahuan, dan keberhasilan dalam mendapatkan informasi dan hasil yang diperlukan. Sumber daya manusia juga melibatkan aspek-aspek seperti pendidikan, pengalaman, pelatihan dan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Arum Cahyati, 2021).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sekumpulan kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja seseorang sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

### 2.5.2 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut (Nurkhasanah, 2019) ada tiga indikator kompetensi sumber daya manusia antara lain:

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan suatu pemahaman yang dimiliki pekerja untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan posisi tertentu. Pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dimiliki seseorang digunakan dalam keadaan nyata. Oleh karena itu, tenaga kerja dengan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemahaman yang memadai dapat bekerja lebih efisien dalam bekerja dan melaksanakan kewajibannya.

## 2. Keterampilan

Keterampilan (*skill*) merupakan usaha dalam melakukan pekerjaan dan tanggungjawab yang dibebankan dengan menggunakan keterampilan dan pemahaman yang dimiliki sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan mudah dan mencapai hasil dengan tujuan yang diharapkan.

## 3. Prilaku/sikap

Sikap (*attitude*) adalah perilaku tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan atas segala risikonya dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

## 2.6 Perspektif Islam Terhadap Kinerja

Kinerja manajerial tidak dapat dipisahkan dari kinerja dari individu-individu yang berada dalam struktural manajerial. Dalam pandangan Islam, setiap individu yang berkontribusi tentu memperoleh balasan atas pekerjaan mereka seperti dalam Surat At-Taubah ayat 105 dan Surat Al-Ahqaf ayat 19 berikut ini:

Allah SWT berfirman dalam Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكُمْ إِلَىٰ  
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya: *Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.* (QS.at- Taubah 105)

Ayat tersebut mengingatkan kita untuk melakukan segala tindakan dengan sungguh-sungguh, karena setiap tindakan akan memiliki konsekuensi baik di dunia maupun di akhirat. Di dunia, tindakan kita akan menjadi saksi bagi Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman. Jika tindakan itu berupa ketaatan, kita akan mendapatkan pujian dan pahala besar, baik di dunia maupun di akhirat. Namun, jika tindakan itu berupa kemaksiatan, kita akan mendapatkan celaan di dunia dan siksaan yang pedih di akhirat.

Bekerja adalah cara bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Ketika seseorang mengaitkan pekerjaannya dengan konteks dunia dan akhirat, hasil kerjanya menjadi rezeki dan berkah yang diperoleh dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan ajaran Rasulullah SAW. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an, Surat Al-Ahqaf ayat 19:



Artinya: *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan perbuatan yang telah mereka lakukan. Ini berarti bahwa jika seseorang bekerja dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bagi organisasinya, ia akan mendapatkan hasil yang baik dari pekerjaannya dan memberikan manfaat bagi organisasi tersebut.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Febdwi Suryani dan Pujiono (2021)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial	Independen(X): partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan akuntabilitas public Dependen(Y): kinerja manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan akuntabilitas publik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2.	(Yanti, M., Salfadri, & Ardiany, 2021)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataruang Di	Independen(X):Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran,Dan Akuntabilitas Publik Variabel Dependen (Y): Kinerja manajerial	Secara parsial dan simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial



## © Hak cipta milik UIN Suska Riau

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		Kabupaten Dharmasraya		
	Ni Made Ria Sumariyani dan Putu Sukma Kurniawan (2020)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi. Kinerja Hotel	Independen(X): Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi. Dependensi(Y): Kinerja Hotel	Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi SDM dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja hotel
4	Elsa Meirina dan Gusairo Rigilang Aziora (2020)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial	Independen (X):Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban. Dependensi(Y):Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
	Annisa et al., (2020)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi	Independen (X): Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi	Partisipasi penyusunan anggaran, profesionalisme sumber daya manusia dan komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun kejelasan sasaran anggaran tidak

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Stake Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Pesawaran	Dependen(Y): Kinerja Manajerial	berpengaruh terhadap kinerja manajerial
Sarah Husada Lubis (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan	Independen (X): Partisipasi Anggaran Dependen (Y): Kinerja Manajerial	Bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan ada pengaruh positif.
Iqbal et al., (2019)	Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Pada Kecamatan Pemekaran Di Provinsi Jambi	Independen(X): Partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan Dependen (Y): Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Arum (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Pada SKPD Pemerintah Daerah	Independen(X): Partisipasi Penyusunan anggaran, Kejelasan anggaran akuntabilitas publik, Dependen(Y): Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, dan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan akuntabilitas publik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD (Studi Pada SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota

## © Hak cipta milik UIN Suska Riau

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

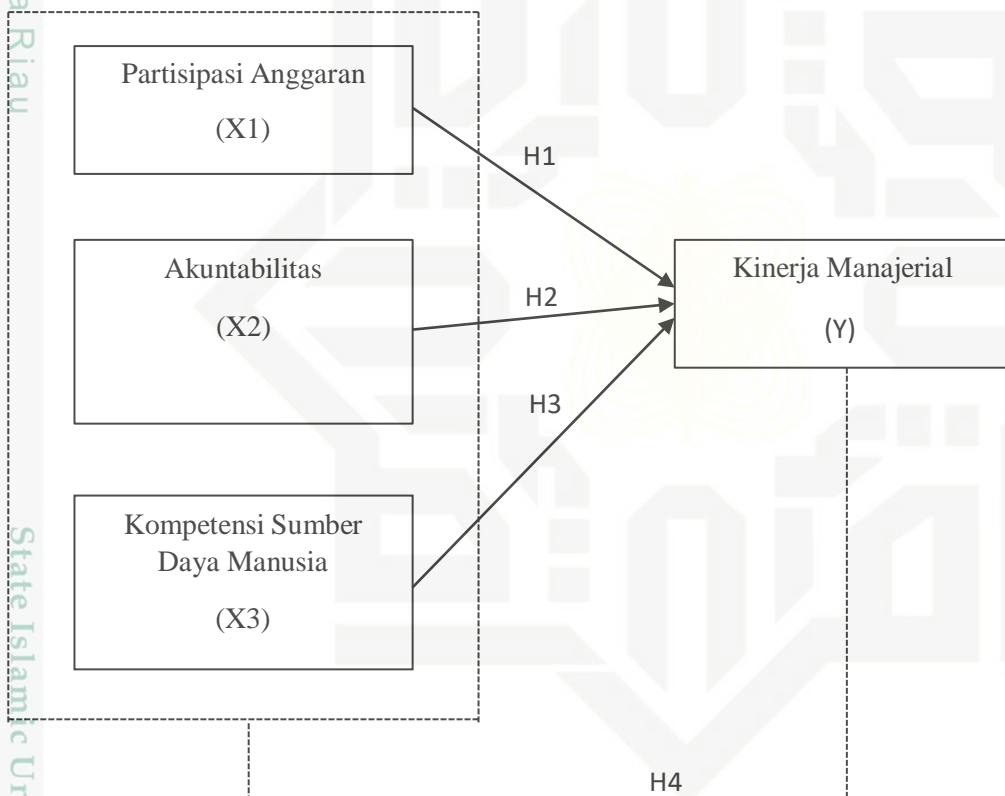
	Kabupaten Lima Puluh Kota		
Nurkhasanah (2019)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya manusia ,Pemanfaatan Teknologi,Partisipasi Penganggaran, Pengawasan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	Independen(X): Kompetensi Sumber Daya manusia ,Pemanfaatan Teknologi,Partisipasi Penganggaran,Pengawasan dan Komitmen Organisasi Dependen(Y): Kinerja Manajerial	Kompetensi Sumber daya Manusia ,Partisipasi Penganggaran, Pemanfaatan Teknologi dan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

(Sumber: Data olahan,2023)

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran (X1), Akuntabilitas (X2), Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3), sebagai variabel bebas dan Kinerja Manajerial (Y) sebagai variabel terikat. Berikut ini adalah gambaran kerangka berpikir dalam penelitian ini:

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



Keterangan :

X1,X2,X3 : Variabel independen

Y : Variabel dependen

- - - - - : Pengujian secara simultan

————— : Pengujian secara parsial

(Sumber: Data Olan, 2023)





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## 2.9 Pengembangan Hipotesis

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk keuangan, termasuk pengeluaran yang diusulkan untuk dilakukan dalam jangka waktu tertentu serta metode untuk memenuhi pengeluaran tersebut (Abdul dan Muhammad 2017:47). Partisipasi anggaran memerlukan keterlibatan lebih banyak manajer dalam proses pembuatan anggaran. Tidak hanya manajer puncak, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Melalui keterlibatan mereka dalam proses ini, mereka merasa dihargai dan bahwa kontribusi ide-ide mereka memiliki nilai penting bagi organisasi. Anggaran, yang disusun dan dievaluasi oleh manajer, berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja manajer.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Muhammad Habibie (2020), Kemudian pada penelitian (Lubis, 2019) dan (Nengsy, 2019), mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kebutuhannya tersebut dapat terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer. Pada penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu Muhammad Habibie (2020) dengan hasil penelitian bahwa pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan penjelasan dan uraian dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

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

#### **2. Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial**

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Akuntabilitas publik memiliki peran penting dalam menjawab kekhawatiran pengguna informasi dan *stakeholder*. Ini berarti bahwa dengan mengimplementasikan akuntabilitas publik, pemerintah dapat memberikan klarifikasi kepada masyarakat tentang perencanaan anggaran, Ini pada gilirannya akan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kepercayaan ini kemudian akan membantu manajer untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan cara yang lebih bertanggung jawab, meliputi perencanaan, penggunaan, dan pelaporan anggaran, serta pelaksanaan kegiatan dan program-program yang dijalankan.

Hal ini menegaskan bahwa melalui akuntabilitas publik, maka pemerintah daerah dapat memperpertanggungjawabkan seluruh kegiatan yang dilakukan sehingga kinerja pemerintah daerah dapat dinilai baik oleh pihak internal, maupun pihak eksternal, sehingga akuntabilitas publik berpengaruh



terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Yanti, M., Salfadri, & Ardiany, 2021) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataruang di Kabupaten Dharmasraya menemukan bahwa akuntabilitas publik, memiliki dampak positif secara parsial terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian lain oleh Arum, (2016) yang mengambil sampel dari SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota Kota Pekanbaru juga menunjukkan bahwa akuntabilitas publik anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

## **H2: Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

### **3. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja manajerial**

Menurut Sudarmanto (2015:45) Kompetensi merupakan atribut yang melekat pada individu sumber daya manusia yang memiliki kualitas atau keunggulan. Atribut mengacu kepada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Atribut tersebut mencakup persyaratan seperti pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu. Untuk meningkatkan kinerja pemerintah salah satu faktor pendukungnya adalah memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai dalam bidang pekerjaannya masing-masing. Semakin

#### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kompeten seseorang dalam bidang pekerjaannya, semakin besar peningkatan yang dapat dicapai dalam kinerja manajerial.

Sesuai dengan penelitian (Sumariyani & Kurniawan, 2020) mengatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Hal sama yang ditemukan dalam penelitian (Cahyani & Damayanthi, 2019) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang ketiga dapat dibuat adalah:

**H3: Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

#### **4. Pengaruh partisipasi anggaran, Akuntabilitas, dan Kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan karyawan pada berbagai tingkatan dalam proses perencanaan anggaran. Sebagai hasil dari partisipasi ini, karyawan yang kinerjanya dinilai berdasarkan anggaran akan merasa termotivasi untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam anggaran. Ini memiliki kaitan dengan konsep akuntabilitas pertanggungjawaban pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, terhadap kebijakan yang diambil oleh DPR/DPD dan masyarakat secara keseluruhan.

Akuntabilitas merupakan kewajiban bagi individu atau kelompok dalam sebuah unit organisasi untuk memberikan pertanggungjawaban terhadap setiap aktivitas yang terkait dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya serta





pelaksanaan kebijakan yang telah diberikan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka memiliki sumber daya manusia yang kompeten, diperlukan pula kompetensi terkait seperti kemampuan berkomunikasi, kerjasama dalam kelompok, kepemimpinan, dan kemampuan pengambilan keputusan yang analitis dalam menilai kinerja manajerial.

Dalam penelitian (Yanti, M., Salfadri, & Ardiany, 2021) variabel partisipasi penyusunan anggaran, dan akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian oleh Wahyudi et al., (2019) mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian pula, dalam penelitian Annisa et al., (2020) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, profesionalisme sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang ke empat dapat dibuat adalah:

**H4: Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja manajerial**

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Menurut (Chandrarin, 2018:2), pendekatan kuantitatif melibatkan penggunaan langkah-langkah yang terstruktur dalam proses penelitian untuk menghasilkan kesimpulan berdasarkan analisis data menggunakan alat statistik parametrik. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menyelidiki suatu populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen penelitian, menganalisis data secara kuantitatif/statistik, dan tujuannya adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau yang berlokasi di Jl. Gajah Mada No.200, Simpang Empat, Kec. Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru, Riau.

### 3.3 Populasi Dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri dari obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Soegiyono, 2019:126). Populasi dari penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Badan Perencanaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Sateislamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau yang berjumlah 164 pegawai.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Soegiyono, 2019:127). Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada penelitian. Oeh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang. Dalam penelitian ini kriteria pemilihan sampel adalah sebagai berikut:

1. Pegawai yang aktif bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau.
2. Pegawai yang telah memiliki masa jabatan atau masa bekerja minimal 2 tahun
3. Pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran seperti Kepala Badan/Dinas, Sekretaris, Kepala Subbagian, Kepala Bidang, Kepala Keuangan dan Staff Keuangan.

**Tabel. III.1**  
**Seleksi Sampel Penelitian**

No	Kriteria Sampel	Jumlah
1.	Pegawai yang aktif bekerja di Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau.	164 Pegawai
2.	Pegawai yang terlibat dalam pengelolaan dan penyusunan anggaran minimal masa bekerja minimal 2 tahun	52 Pegawai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3.	Pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran seperti Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Subbagian, Kepala Bidang, Kasubag, Kepala Keuangan dan Staff Keuangan.	40 Pegawai
4.	<b>Pegawai yang dijadikan sampel</b>	<b>40 Pegawai</b>

Dari data diatas diperoleh jumlah populasi sebanyak 164 pegawai yang aktif bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau. dan setelah dilakukan seleksi sampel dengan kriteria yang telah disebutkan maka diperoleh sampel sebanyak 40 pegawai. Berikut adalah daftar jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.1**

**Jumlah Sampel Penelitian**

No	JABATAN	JUMLAH RESPONDEN
1	Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappedalitbang) Provinsi Riau	1
2	Sekretaris Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappedalitbang) Provinsi Riau.	1
3	Kepala Sub Bagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah	1
4	Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum	1
5	Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan Daerah	1
6	Kepala Subbidang Perencanaan Makro	1
7	Kepala Subbidang Perencanaan Pembangunan	1
8	Kepala Subbidang Pengendalian dan Evaluasi	1
9	Kepala Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia	1
10	Kepala Subbidang Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat	1
11	Kepala Subbidang Pendidikan, Budaya, Pemuda dan Ketenagakerjaan	1
12	Kepala Subbidang Kesehatan dan Keluarga Berencana	1
13	Kepala Bidang Perekonomian dan Sumber Daya Alam	1

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

14	Kepala Subbidang Perdagangan, Industri, Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Penanaman Modal	1
15	Kepala Subbidang Lingkungan Hidup, Kehutanan, Pariwisata dan Energi Sumber Daya Mineral	1
16	Kepala Subbidang Pertanian, Kelautan dan Perikanan	1
17	Kepala Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan	1
18	Kepala Subbidang Pekerjaan Umum, Perhubungan dan Komunikasi Informasi	1
19	Kepala Subbidang Perumahan, Permukiman dan Transmigrasi	1
20	Kepala Subbidang Pertanahan dan Penataan Ruang	1
21	Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	1
22	Kepala Subbidang Penelitian dan Pengembangan	1
23	Kepala Subbidang Pengkajian dan Penerapan Inovasi	1
24	Kepala Subbidang Pengelolaan dan Diseminasi Hasil Kelitbang	1
25	Kepala subbidang Data dan Informasi Pembangunan Daerah	1
26	Kepala Subbidang Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat, Ketenagakerjaan dan Transmigrasi	1
27	Kepala Subbidang Perhubungan, Energi, Sumber Daya Mineral, Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian,	1
28	Kepala Subbidang Penelitian dan Pengembangan Pemerintahan dan Pembangunan Manusia	1
29	Kepala Subbidang Penelitian dan Pengembangan Perekonomian dan Sumber Daya Alam	1
30	Staff Keuangan	11
<b>JUMLAH</b>		<b>40</b>

(Sumber: Bappedalitbang Provinsi Riau, 2023)

### 3.4 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut (Soegiyono, 2019:194). Data primer adalah jenis data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya oleh pengumpul data. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari pegawai negeri sipil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau. Data ini



dikumpulkan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk mengumpulkan informasi dari objek penelitian tersebut.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Menurut (Soegiyono, 2019:199), kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui pertanyaan atau pernyataan yang diajukan kepada responden. Untuk mengukur variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini, digunakan model skala Likert. Menurut (Soegiyono, 2019:146) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Kuesioner yang dibagikan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala likert yang menguraikan variabel yang akan diukur menjadi indikator-indikator variabel. Pengukuran untuk variabel independen dan dependen menggunakan teknik *scoring* untuk memberikan nilai pada setiap pilihan jawaban agar dapat dihitung. Berikut adalah skala likert yang di gunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. 2 Skala Likert**

No	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Soegiyono, 2019)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



### 3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel penelitian, yaitu variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel bebas (*independent variable*)

1. Variabel Terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, dari adanya variabel bebas (Soegiyono, 2019). Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah Kinerja Manajerial (Y).
2. Variabel Bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi, yang menjadi penyebab perubahan atau faktor yang memunculkan variabel dependen (terikat) (Soegiyono, 2019:69). Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kompetensi sumber daya manusia (X)

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

NO	VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR	ALAT UKUR
1	Kinerja Manajerial(Y)	Kinerja manajerial merupakan sejauh mana kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Sinen, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Koordinasi</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Pengaturan staf</li> <li>7. Negosiasi</li> <li>8. Perwakilan</li> <li>9. Kinerja secara menyeluruh</li> </ol> (Meirina & Aziora, 2020)	Skala likert
2	Partisipasi Anggaran(X1)	Partisipasi anggaran adalah keterlibatan antara manajer menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan seorang manajer dalam proses penyusunan anggaran</li> </ol>	Skala likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<p>© Hak cipta milik UIN Suska Riau</p>		<p>dalam mengambil sebuah keputusan. Nugroho (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Alasan atasan dalam mengubah anggaran yang diajukan</li> <li>3. Frekuensi pemberian saran dan pendapat</li> <li>4. Pengaruh manajer pada anggaran akhir</li> <li>5. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan</li> <li>6. Frekuensi penyampaian pendapat</li> </ol> <p>(Meirina &amp; Aziora, 2020)</p>	
<p>3</p>	<p>Akuntabilitas (X2)</p>	<p>Akuntabilitas adalah kewajiban seorang pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah. Mardiasmo (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akuntabilitas kejujuran dan hukum.</li> <li>2. Akuntabilitas proses.</li> <li>3. Akuntabilitas program.</li> <li>4. Akuntabilitas kebijakan.</li> </ol> <p>Mardiasmo (2018)</p>	<p>Skala likert</p>
<p>4</p>	<p>Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3)</p>	<p>Kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas Sdan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman Nurkhasanah (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterampilan (<i>Skill</i>)</li> <li>2. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</li> <li>3. Sikap (<i>Attitude</i>)</li> </ol> <p>Nurkhasanah (2019)</p>	<p>Skala likert</p>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





### 3.7 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain, agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah atau dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil keputusan. Untuk mendukung hasil penelitian, data penelitian yang diperoleh akan dianalisis dengan alat statistik melalui bantuan software SPSS Statistic Version 26. Sebelum analisis data dapat dilakukan, terlebih dahulu melalui tahapan pengujian dalam penelitian dengan berbagai langkah sebagai berikut:

#### 3.7.1 Uji Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden (Ghozali, 2018:19)

#### 3.7.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk menentukan uji validitas dan uji reliabilitas, peneliti menggunakan perhitungan dengan bantuan SPSS versi 26 untuk memperoleh hasil yang terarah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



### 3.7.2.1 Uji Validitas

Menurut (Ghozali, 2018:52) menjelaskan bahwa suatu kuesioner atau hasil penelitian dapat dikatakan valid jika pernyataan-pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu sehingga hasil penelitian tersebut dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti. Uji validitas ini, dilakukan dengan metode *Pearson Correlation* dimana setiap pertanyaan dalam kuesioner dikorelasikan dengan skor total variabelnya, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Indikator yang menyatakan valid atau tidaknya butir pernyataan tersebut dengan uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan bersifat positif, maka butir pernyataan atau indikator tersebut dianggap valid (Ghozali, 2018:53).

### 3.7.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur kehandalan atau ketepatan suatu kuesioner sebagai indikator dari variabel atau konstruk tertentu. Kuesioner dikatakan *reliable* atau dapat diandalkan jika jawaban atas pertanyaannya tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas (Ghozali, 2018:51) dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Metode Pengukuran Ulang (*Repeated Measure*): Dalam metode ini, individu akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah mereka memberikan jawaban yang konsisten.
2. Metode *One Shot*: Dalam metode ini dilakukan hanya satu kali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengatur reliabilitas dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.70$  (Ghozali, 2018:46)

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik dilakukan terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian yang tujuannya untuk mengukur kemampuan variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian ini meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas.

#### 3.7.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2018:154). Salah satu metode yang digunakan untuk menguji normalitas data adalah uji statistik non-parametrik Kalmogrov Smirnov Test (K-S). Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%. Jika nilai signifikan dari nilai Kalmogrov Smirnov  $> 5\%$ , maka data yang digunakan memiliki distribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikan  $< 5\%$  maka data dianggap tidak berdistribusi normal.

#### 3.7.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2018:147)



Jika tidak ada hubungan antar variabel bebas, maka model regresi dapat dikatakan baik. Untuk menentukan apakah ada multikolonieritas dalam data, kita dapat melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance*. Jika nilai *tolerance* kurang dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 0,10, maka ini menunjukkan lolos dari uji multikolinieritas. Dengan kata lain, variabel bebas dalam model regresi tidak saling berhubungan satu sama lain (Ghozali, 2018: 108).

### 3.7.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas sedangkan jika variansnya berbeda, ini disebut heteroskedastisitas. Sebuah model regresi yang baik adalah yang mengalami homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas Ghozali (2018:137). Untuk menguji heteroskedastisitas dengan melihat nilai koefisien korelasi *Rank Spearman* antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Jika nilai probabilitas (sig) lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada data (Ghozali, 2018:139).

Cara untuk melihat atau mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot dengan dasar analisis sebagai berikut:

- a. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), hal ini menunjukkan adanya heteroskedastisitas.





- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi selain mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih variable, juga dapat menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random/stokastik, yang berarti memiliki distribusi probabilistik. Variabel independen/bebas diasumsikan memiliki nilai yang tetap (dalam pengambilan sampel berulang) (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, metode analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel dependen yaitu Partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja manajerial. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Persamaan rumus regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi variable  
 $X_1$  = Partisipasi Anggaran  
 $X_2$  = Akuntabilitas  
 $X_3$  = Kompetensi Sumber Daya Manusia  
 $e$  = Kesalahan regresi (regression error)

### 3.7.5 Uji Hipotesis

#### 3.7.5.1 Uji Parsial (Uji t)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Uji t pada dasarnya digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh signifikan dari masing-masing variabel penjelas/independen secara individual terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018:99). Langkah-langkah untuk menguji hipotesis ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis dengan membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel.

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} = H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} = H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

2. Apabila tingkat signifikansi kurang dari 5% maka  $H_1$  diterima. Ini berarti variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya jika tingkat signifikansi lebih dari 5% maka  $H_1$  ditolak, yang berarti bahwa variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat secara individual.

### 3.7.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh secara simultan antara variabel independen terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018:98) atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak.

Jika nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  dan signifikan  $F \leq 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan dikatakan berpengaruh signifikan dan variabel independen dikatakan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan signifikan  $F \geq 0.05$  maka kesimpulannya secara keseluruhan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Iptek milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan dan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Jika tingkat sig 5% maka kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai signifikansi  $F \leq 0,05$ , maka H1 diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila nilai signifikansi  $F \geq 0,05$ , maka H1 ditolak, yang berarti semua variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

### 3.7.5.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada suatu variabel dependen (Ghozali, 2018). Nilai ( $R^2$ ) berada 0 dan 1 semakin mendekati nilai 1 atau 100% maka akan semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat, kita dapat melihat nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square ( $R^2$ ) dipilihnya Adjusted R Square agar tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model, karena berbeda dengan ( $R^2$ ) nilai Adjusted R Square dapat naik atau turun ketika satu variabel independen ditambahkan kedalam model. Sedangkan  $R^2$  setiap tambahan satu variabel independen, maka R Square tentu akan meningkat terlepas dari apakah variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V

### KESIMPULAN & SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau”**. maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Hipotesis pertama (H1) diterima dan disimpulkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh antara terhadap Kinerja manajerial pada Bappedalitbang Provinsi Riau. Dengan adanya partisipasi anggaran maka para pegawai level manajerial merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para pegawai level manajerial dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Hipotesis kedua (H2) diterima dan disimpulkan Akuntabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Bappedalitbang Provinsi Riau, artinya semakin tinggi Akuntabilitas maka semakin baik kinerjanya
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima dan disimpulkan Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Bappedalitbang Provinsi Riau. Semakin kompeten seseorang dalam bidang pekerjaannya, semakin tinggi peningkatan terhadap kinerja manajerialnya.





4. Hipotesis keempat (H4) diterima dan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kompetensi sumber daya manusia secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Bappedalitbang Provinsi Riau.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan terkait dengan keterbatasan penelitian ini, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat sebagai berikut:

1. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih luas, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya.
2. Melakukan penelitian yang berkelanjutan, hal ini agar dapat melihat dan menilai setiap perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu.
3. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat menggunakan variabel independen lainnya sehingga dapat diketahui variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

UIN SUSKA RIAU

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an, Al-Attaubah : 105. 2015. Bandung: CV Penerbit Diponegoro
- Adnyana, M. (2020). *PENGANGGARAN PERUSAHAAN*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Aini, eliza farah. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pada dinas perranian dan ketahanan pangan di pasuruan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Cahyani, K. N., & Damayanthi, I. G. A. E. (2019). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 28, 270. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p11>
- Cantika, S., Mukhzarudfa, M., & Zulma, G. W. M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 628. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i2.1518>
- Chandrarin, G. (2018). *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Salemba Empat.
- Dan, A., Organisasi, K., & Salim, N. (2020). *KINERJA MANAJERIAL ( Studi kasus pada Pemerintah Daerah di Jawa Tengah )*. 9(2), 48–55.
- Ernawilis, Nasir, A., & Kurnia, P. (2018). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi Kab. Kuantan Singingi. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(2), 1–14.
- Febria, A., Taufik, T., & Safitri, D. D. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Pengawasan Internal. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 14(1), 37–44. <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habibie, M. (2020). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL Muhammad Habibie Fakultas Ekonomi , Universitas Medan Area. *Journal of Economic Bisnis, II Nomor 1*.
- Lubis, S. H. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan*. 1–64.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mbon, F. E. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi*, 10(2), 112–120.
- Meirina, E., & Aziora, G. R. (2020). Pengaruh Partisipan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*, 4(2), 157–170. <https://doi.org/10.31575/jp.v4i2.229>
- Mulyani, S., & Rivito, A. (2019). The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), 13.
- Nengsy, H. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 1–18. <https://ejournal.unisi.ac.id/index.php/jak/article/view/708>
- Nugroho, P. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pemda Kabupaten Pekalongan, Pemda Kota Pekalongan, dan Pemda Kabupaten Sleman*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/6737?show=full>
- Nurkhasanah, I. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Partisipasi Penganggaran, Pengawasan dan Komitmen Organisasi Pemerintah Desa Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Empiris pada Desa se-Kecamatan Pringsurat). *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah. Magelang*, 53(9), 1689–1699.
- Prof.Dr.Mardiasmo, M. B. (2019). Akuntansi Sektor Publik. In *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Sapartiningsih, D., Suharno, & Kristianto, D. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Partisipasi Penganggaran dan Pengawasan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 14(1 Maret), 100–114.
- Sinen, K. (2020). Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Prosedural dan Goal Commitment Sebagai Variabel Moderasi. *Bongaya Journal for Research in Accounting*, 3(2), 31–39.
- Soegiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sugiarti, E., & Yudianto, I. (2017). Analisis Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Survei Pada Desa-Desa di Wilayah Kecamatan Klari, Kecamatan Karawang Timur, Kecamatan Majalaya). *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Padjadjaran. Sumedang*.





Sumariyani, N. M. R., & Kurniawan, P. S. (2020). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Hotel Berbintang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2), 214. <https://doi.org/10.23887/jiah.v10i2.25581>

Supriyono, R. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. UGM PRESS.

Umaira, S., & Adnan, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Masyarakat, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Pengawasan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Pada Kabupaten Aceh Barat Daya). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 471–481. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v4i3.12580>

Wira Saputra. (2023). *Asmar Sampaikan Keluhan ke Tim Bappenas*. Riaupos.Jawapos.Com. <https://riaupos.jawapos.com/kepulauan-meranti/2253588998/asmar-sampaikan-keluhan-ke-tim-bappenas?page=2>

Yanti, M., Salfadri, & Ardiany, Y. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataruang Di Kabupaten Dharmasraya. *Pareso Jurnal*, 3(2), 423–436.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



# LAMPIRAN

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## LAMPIRAN I: KUESIONER PENELITIAN

### KUESIONER PENELITIAN

Pekanbaru, 6 Desember 2023

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Responden Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa program studi Strata satu (S1) Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Saya:

Nama : Nigella Ivory

NIM : 11970324376

Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Ilmu Sosial/Akuntansi

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial (Studi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau.”**

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini selengkapnyanya. Data yang diperoleh hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak akan digunakan sebagai penelitian kinerja di tempat Bapak/Ibu/Saudara/i, sehingga kerahasiaan akan saya jaga sesuai etika penelitian.

Demikian permohonan ini saya ajukan, atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Nigella Ivory

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta dimiliki UIN Suska Riau

Sultan Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon memberi tanda ceklis (✓) pada kotak yang sesuai anda pilih atau lengkapi pada tempat yang tersedia.

Nama : \_\_\_\_\_ (Boleh Inisial)

Jenis Kelamin  Laki-laki  
 Perempuan

Umur : \_\_\_\_\_

Pendidikan Terakhir  SMA/SMK  S1  
 D3  S2

Jabatan : \_\_\_\_\_

Lama Bekerja  5 Tahun  > 10 Tahun  
 < 10 Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Untuk pernyataan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat dengan cara memberikan tanda *checklist* (✓) pada bagian kolom yang telah disediakan untuk setiap pernyataan, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

**STS** : Sangat Tidak Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**N** : Netral

**S** : Setuju

**SS** : Sangat Setuju



**III. DAFTAR PERTANYAAN**  
**1. PARTISIPASI ANGGARAN**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Partisipasi Anggaran**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Peran saya dalam penyusunan anggaran di dalam Instansi sangat besar					
2.	Peran atasan saya dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran yang saya susun sangat besar					
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada atasan saya tanpa diminta					
4.	Pengaruh saya dalam penetapan rencana anggaran sangat besar					
5.	Kontribusi saya dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sangat besar					
6.	Frekuensi diskusi terkait anggaran yang inisiatifnya berasal dari atasan saya sangat besar.					

**Sumber:** Hafiza Eka Putri (2019) Hafiza Eka Putri (2019) Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

**2. AKUNTABILITAS**

**AKUNTABILITAS**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan pemerintah daerah kepada DPRD dan masyarakat luas					
2.	Anggaran yang dirancang dan ditetapkan pemerintah daerah bersama DPRD sesuai dengan realisasinya bagi kepentingan public					





2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
3	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi bahwa dana masyarakat menghasilkan output maksimal					
4	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efektifitas bahwa penggunaan anggaran mencapai target atau tujuan kepentingan publik.					
5	Pelaksanaan program-program APBD benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.					
6	Anggaran yang diusulkan mencerminkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan hasil yang ditetapkan					

**Sumber:** “Deki Putra. (2017). Pengaruh Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”

**3. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Keterampilan (Skill)</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu					
2	Saya dapat mengatasi masalah dengan sendiri					
3	Saya dapat menentukan prioritas utama dalam masalah yang saya hadapi					
4	Saya selalu memberikan informasi dan layanan secara maksimal.					

<b>Pengetahuan (Knowledge)</b>		STS	TS	N	S	SS
1	Saya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik					
2	Saya memahami tugas pokok dan fungsi instansi					



3	Saya dapat memaksimalkan informasi, peralatan dan teknik dari instansi					
<b>Sikap (Attitude)</b>						
4	Saya menggunakan kreativitas saya dalam memaksimalkan pekerjaan saya					
2	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi pada instansi ini					
3	Saya memiliki kemampuan yang mumpuni dalam jabatan saya sehingga dapat melakukan perencanaan dalam bekerja.					

#### 4. KINERJA MANAJERIAL

Kinerja Manajerial						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
2.	Saya berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3.	Saya berperan dalam penyampaian informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.					
4.	Saya ikut mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit Bapak/Ibu					

1. Dilengkapi dengan nomor urut sebagai berikut:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
5	Saya berperan mempertahankan angkatan kerja pada unit/subunit Bapak/Ibu (misalnya; menyeleksi dan mempromosikan bawahan Bapak/Ibu).					
6	Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit Bapak/Ibu dengan pihak luar.					
7.	Saya ikut mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					
8.	Saya berperan dalam mengevaluasi kinerja saya pada unit atau sub unit saya secara keseluruhan.					
9	Saya berperan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.					
10	Saya melakukan kinerja secara keseluruhan disesuaikan target.					
<p><b>Sumber</b> : Hafiza Eka Putri (2019) Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial</p>						



## LAMPIRAN II: TABULASI DATA HASIL PENELITIAN

### 1. PARTISIPASI ANGGARAN (X1)

Resp	Partisipasi Anggaran (X1)						Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	4	24
3	3	5	5	3	3	5	24
4	3	5	5	4	4	5	26
5	5	5	5	5	5	5	30
6	4	4	4	4	4	4	24
7	3	3	3	3	3	2	17
8	3	3	4	3	4	3	20
9	5	5	5	5	5	5	30
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	4	4	4	4	4	24
12	3	5	5	4	4	5	26
13	5	5	5	5	5	5	30
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	5	5	4	4	5	27
16	5	5	4	4	4	4	26
17	3	4	5	4	5	3	24
18	4	5	5	5	4	4	27
19	3	3	3	3	3	3	18
20	3	4	5	5	4	4	25
21	3	5	4	3	3	5	23
22	5	3	4	4	4	5	25
23	4	3	4	5	4	5	25
24	4	3	3	3	3	3	19
25	4	5	3	4	5	4	25
26	5	4	5	4	3	5	26
27	4	3	5	5	4	5	26
28	4	5	5	5	4	5	28
29	4	5	5	5	4	3	26
30	3	3	4	4	3	3	20
31	4	5	5	5	4	5	28
32	3	4	5	5	4	4	25
33	3	5	4	3	3	5	23
34	4	5	5	4	4	5	27
35	3	4	5	4	5	3	24
36	3	5	4	3	3	5	23
37	3	3	4	4	3	3	20
38	3	4	5	4	5	3	24
39	4	5	5	5	4	5	28
40	3	5	4	3	3	5	23

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## 2. Akuntabilitas (X2)

Resp	Akuntabilitas (X2)						Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	5	5	5	5	4	28
3	5	5	5	5	5	4	29
4	5	5	5	5	5	4	29
5	3	4	3	4	3	3	20
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	3	4	4	4	23
9	5	5	5	5	4	4	28
10	5	4	5	4	4	5	27
11	4	4	4	4	4	4	24
12	5	5	5	5	5	4	29
13	5	5	5	5	5	5	30
14	4	5	5	5	5	4	28
15	3	4	3	4	3	3	20
16	4	4	4	4	4	4	24
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	5	3	4	4	26
20	4	4	4	4	4	4	24
21	5	5	5	5	5	4	29
22	3	3	3	3	3	3	18
23	5	5	5	5	4	4	28
24	4	4	4	4	4	4	24
25	5	5	5	5	5	5	30
26	3	3	3	3	3	3	18
27	5	5	5	3	5	5	28
28	5	5	5	5	5	5	30
29	4	4	3	5	5	5	26
30	5	4	5	5	5	5	29
31	5	5	5	3	4	4	26
32	5	5	5	5	5	4	29
33	5	5	5	5	5	5	30
34	4	4	3	4	4	4	23
35	4	5	5	5	5	4	28
36	5	5	5	5	5	4	29
37	5	5	5	3	4	4	26
38	4	5	5	5	5	4	28
39	4	4	4	4	4	4	24
40	5	5	5	3	4	4	26

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## LAMPIRAN HASIL OLAHAN DATA SPSS 26

### 1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	40	17	30	24.55	3.046
Akuntabilitas	40	18	30	26.25	3.342
Kompetensi Sumber Daya Manusia	40	32	50	41.85	5.352
Kinerja Manajerial	40	36	50	42.85	3.233
Valid N (listwise)	40				

### 2. Hasil Uji Validitas Data

#### a. Partisipasi Anggaran (X1)

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTALX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.166	.128	.482**	.368*	.373*	.612**
	Sig. (2-tailed)		.306	.431	.002	.019	.018	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X1.2	Pearson Correlation	.166	1	.472**	.185	.236	.575**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.306		.002	.254	.143	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X1.3	Pearson Correlation	.128	.472**	1	.617**	.432**	.424**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.431	.002		.000	.005	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X1.4	Pearson Correlation	.482**	.185	.617**	1	.591**	.255	.742**
	Sig. (2-tailed)	.002	.254	.000		.000	.113	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X1.5	Pearson Correlation	.368*	.236	.432**	.591**	1	.035	.616**
	Sig. (2-tailed)	.019	.143	.005	.000		.832	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



X1.6	Pearson Correlation	.373*	.575**	.424**	.255	.035	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.006	.113	.832		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTALX1	Pearson Correlation	.612**	.671**	.742**	.742**	.616**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

**b. Akuntabilitas (X2)**

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTALX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.766**	.842**	.322*	.661**	.685**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.2	Pearson Correlation	.766**	1	.851**	.458**	.714**	.432**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.000	.005	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.3	Pearson Correlation	.842**	.851**	1	.392*	.699**	.526**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.012	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.4	Pearson Correlation	.322*	.458**	.392*	1	.710**	.408**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.043	.003	.012		.000	.009	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.5	Pearson Correlation	.661**	.714**	.699**	.710**	1	.713**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.6	Pearson Correlation	.685**	.432**	.526**	.408**	.713**	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.009	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40

TOTALX	Pearson	.861**	.856**	.877**	.680**	.911**	.748**	1
2	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### c. Kompetensi Sumber Daya Manusia(X3)

		Correlations										
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	TOTALX3
X3.1	Pearson	1	.477*	.661*	.466*	.672*	.744*	.680*	.563*	.777*	.468**	.875**
	Correlation		*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.2	Pearson	.477*	1	.604*	.107	.506*	.532*	.424*	.672*	.347*	.371*	.677**
	Correlation	*		*		*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.513	.001	.000	.006	.000	.028	.019	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.3	Pearson	.661*	.604*	1	.279	.580*	.602*	.621*	.747*	.480*	.250	.783**
	Correlation	*	*			*	*	*	*	*		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.082	.000	.000	.000	.000	.002	.119	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.4	Pearson	.466*	.107	.279	1	.446*	.400*	.581*	.254	.487*	.572**	.604**
	Correlation	*				*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.002	.513	.082		.004	.010	.000	.114	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.5	Pearson	.672*	.506*	.580*	.446*	1	.564*	.642*	.616*	.478*	.396*	.795**
	Correlation	*	*	*	*		*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.004		.000	.000	.000	.002	.011	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.6	Pearson	.744*	.532*	.602*	.400*	.564*	1	.370*	.497*	.734*	.345*	.780**
	Correlation	*	*	*	*	*		*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010	.000		.019	.001	.000	.029	.000

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.7	Pearson	.680*	.424*	.621*	.581*	.642*	.370*	1	.431*	.578*	.686**	.800**
	Correlation	*	*	*	*	*			*	*		
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.019		.006	.000	.000	.000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.8	Pearson	.563*	.672*	.747*	.254	.616*	.497*	.431*	1	.330*	.217	.718**
	Correlation	*	*	*		*	*	*				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.114	.000	.001	.006		.038	.179	.000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.9	Pearson	.777*	.347*	.480*	.487*	.478*	.734*	.578*	.330*	1	.597**	.781**
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.002	.001	.002	.000	.000	.038		.000	.000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X3.10	Pearson	.468*	.371*	.250	.572*	.396*	.345*	.686*	.217	.597*	1	.648**
	Correlation	*	*		*	*	*	*		*	*	*
	Sig. (2-tailed)	.002	.019	.119	.000	.011	.029	.000	.179	.000		.000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TOT	Pearson	.875*	.677*	.783*	.604*	.795*	.780*	.800*	.718*	.781*	.648**	1
ALX3	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### d. Kinerja Manajerial (Y)

		Correlations										
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	TOTALY
Y1	Pearson	1	.603*	.416*	.030	.221	-.035	.054	.275	.057	.473*	.540**
	Correlation		*	*							*	
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.853	.171	.830	.740	.086	.726	.002	.000
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y2	Pearson	.603*	1	.580*	.332*	-.025	-.035	.122	-.021	.303	.387*	.540**
	Correlation	*		*	*						*	

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Y3	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.036	.881	.830	.453	.899	.058	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y3	Pearson Correlation	.416*	.580*	1	.207	.252	-.123	.244	.189	.442*	.375*	.587**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000		.201	.117	.448	.128	.243	.004	.017	.000
Y4	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	.030	.332*	.207	1	-.252	.107	.712*	-.094	.635*	.476*	.509**
Y4	Sig. (2-tailed)	.853	.036	.201		.117	.513	.000	.562	.000	.002	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y5	Pearson Correlation	.221	-.025	.252	-.252	1	.670*	-.013	.815*	.015	-.105	.563**
	Sig. (2-tailed)	.171	.881	.117	.117		.000	.939	.000	.926	.521	.000
Y5	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	-.035	-.035	-.123	.107	.670*	1	.120	.661*	.159	-.222	.533**
Y6	Sig. (2-tailed)	.830	.830	.448	.513	.000		.463	.000	.328	.169	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y7	Pearson Correlation	.054	.122	.244	.712*	-.013	.120	1	.042	.469*	.454*	.537**
	Sig. (2-tailed)	.740	.453	.128	.000	.939	.463		.795	.002	.003	.000
Y7	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	.275	-.021	.189	-.094	.815*	.661*	.042	1	.113	-.025	.625**
Y8	Sig. (2-tailed)	.086	.899	.243	.562	.000	.000	.795		.487	.877	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y9	Pearson Correlation	.057	.303	.442*	.635*	.015	.159	.469*	.113	1	.231	.570**
	Sig. (2-tailed)	.726	.058	.004	.000	.926	.328	.002	.487		.152	.000
Y9	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Pearson Correlation	.473*	.387*	.375*	.476*	-.105	-.222	.454*	-.025	.231	1	.465**
Y10	Sig. (2-tailed)											
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Sig. (2-tailed)		.002	.014	.017	.002	.521	.169	.003	.877	.152		.002
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TO	Pearson	.540*	.540*	.587*	.509*	.563*	.533*	.537*	.625*	.570*	.465*	1
ALY	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.002	
N		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3. Hasil Uji Reliabilitas Data

#### a. Partisipasi Anggaran (X1)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.763	6

#### b. Akuntabilitas(X2)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.900	6

**c. Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3)**
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.912	10

**d. Kinerja Manajerial**
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.729	10

#### 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

##### a. Hasil Uji Normalitas Data

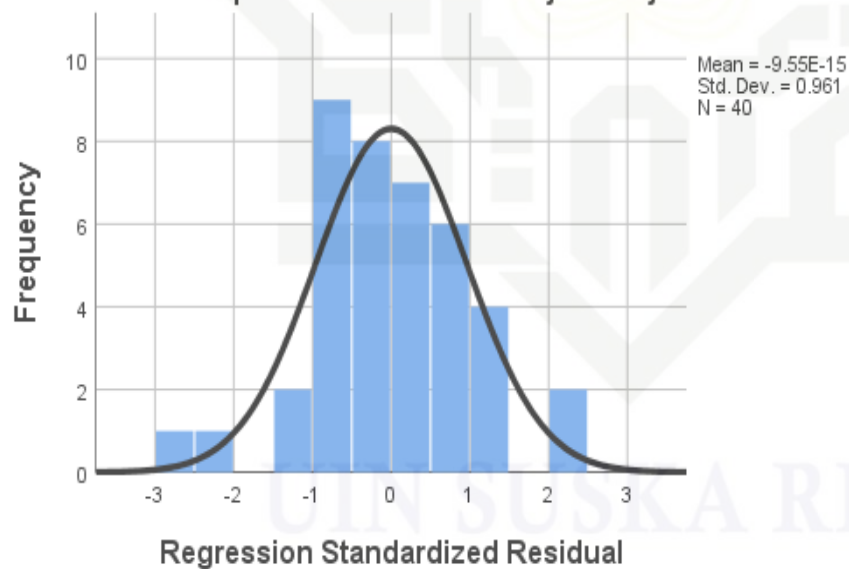
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.70098421
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.061
	Negative	-.093
Test Statistic		.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

### Histogram

#### Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

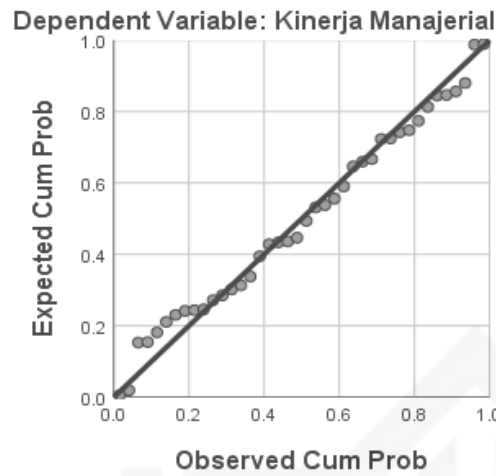
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



#### b. Uji Multikolonieritas

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran	.995	1.005
	Akuntabilitas	.993	1.008
	Kompetensi Sumber Daya	.988	1.012
	Manusia		

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

#### c. Uji Heteroskedastisitas

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.898	2.514		1.153	.257
	Partisipasi Anggaran	-.079	.057	-.223	-1.388	.174
	Akuntabilitas	.040	.052	.123	.762	.451
	Kompetensi Sumber Daya	-.017	.032	-.083	-.513	.611
	Manusia					

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

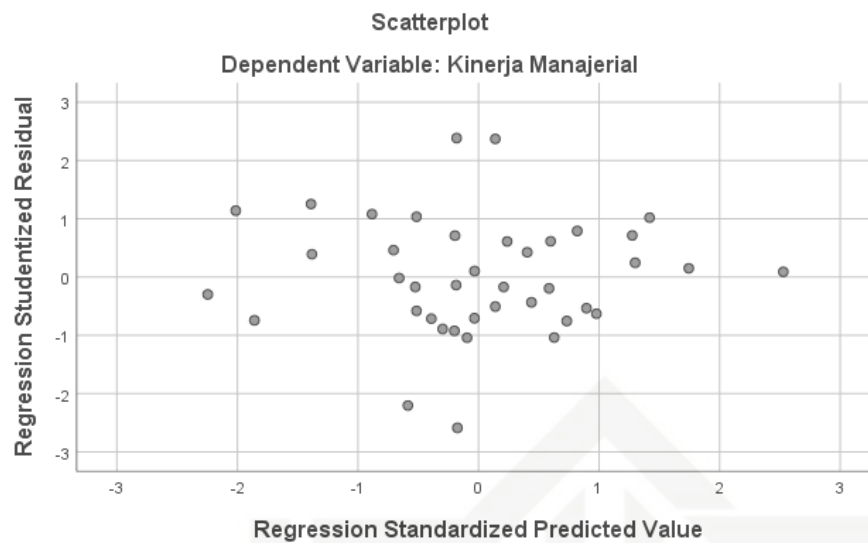
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau





## 5. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.980	4.123		1.936	.061
	Partisipasi Anggaran	.825	.093	.777	8.842	.000
	Akuntabilitas	.288	.085	.298	3.382	.002
	Kompetensi Sumber Daya Manusia	.169	.053	.279	3.166	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## 6. Hasil Uji Secara Parsial (Uji-F)

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294.813	3	98.271	31.352	.000 <sup>b</sup>
	Residual	112.841	36	3.134		
	Total	407.654	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Kompetensi Sumber Daya Manusia, Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Statistical University of Sunan Syarif Kasim Riau

## 7. Hasil Uji Secara Simultan (Uji- T)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.980	4.123		1.936	.061
	Partisipasi Anggaran	.825	.093	.777	8.842	.000
	Akuntabilitas	.288	.085	.298	3.382	.002
	Kompetensi Sumber Daya Manusia	.169	.053	.279	3.166	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850 <sup>a</sup>	.723	.700	1.770

a. Predictors: (Constant), Kompetensi Sumber Daya Manusia, Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Nomor : B-6550/Un.04/F.VII.1/PP.00.9/11/2023 Pekanbaru, 14 November 2023 M  
Sifat : Biasa 1 Jumadil Awwal 1445 H  
Lampiran : -  
Perihal : **Bimbingan Skripsi**

Kepada  
Yth. **Sonia Sischa Eka Putri, M.Ak**  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau  
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb.  
Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan kepada Saudara bahwa :

Nama : Nigella Ivory  
NIM : 11970324376  
Jurusan : Akuntansi  
Semester : IX (Sembilan)

adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi/ menyusun skripsi dengan judul: **"Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian Dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau)".** Sehubungan dengan itu kami menunjuk Saudara sebagai pembimbing dalam menyelesaikan skripsi mahasiswa tersebut di atas.

Demikian disampaikan, atas bantuan Saudara diucapkan terima kasih.

an. Dekan

Wakil Dekan Bid. Akademik dan  
Pengembangan Lembaga,



**Dr. Kamaruddin, S.Sos, M. Si**  
NIP. 19790101 200710 1 003

Tembusan :  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau









**PEMERINTAH PROVINSI RIAU**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Gedung Menara Lancang Kuning Lantai I dan II Komp. Kantor Gubernur Riau  
 Jl. Jend. Sudirman No. 460 Telp. (0761) 39064 Fax. (0761) 39117 **PEKANBARU**  
 Email : [dpmptsp@riau.go.id](mailto:dpmptsp@riau.go.id)

## REKOMENDASI

Nomor : 503/DPMPTSP/NON IZIN-RISET/60423  
 TENTANG



### PELAKSANAAN KEGIATAN RISET/PRA RISET DAN PENGUMPULAN DATA UNTUK BAHAN SKRIPSI

1.04.02.01

Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau, setelah membaca Surat Permohonan Riset dari : **Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau, Nomor : B-6431/Un.04/F.VII/PP.00.9/11/2023 Tanggal 10 November 2023**, dengan ini memberikan rekomendasi kepada:

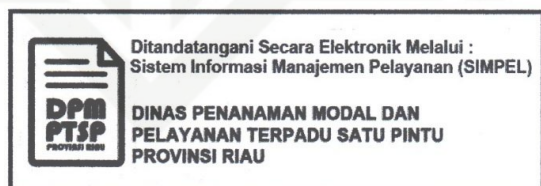
- |                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| 1. Nama              | : | NIGELLA IVORY   |
| 2. NIM/KTP           | : | 11970324376   |
| 3. Program Studi     | : | AKUNTANSI   |
| 4. Jenjang           | : | S1  |
| 5. Alamat            | : | JL.SRIKANDI WADYA GRAHA 1 BLOK R NO 7 PEKANBARU   |
| 6. Judul Penelitian  | : | <b>PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (BAPPEDALITBANG) PROVINSI RIAU</b> |
| 7. Lokasi Penelitian | : | BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (BAPPEDALITBANG) PROVINSI RIAU  |

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data ini berlangsung selama 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal rekomendasi ini diterbitkan.
3. Kepada pihak yang terkait diharapkan dapat memberikan kemudahan serta membantu kelancaran kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data dimaksud.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Dibuat di : Pekanbaru  
 Pada Tanggal : 15 November 2023



**Tembusan :**

**Disampaikan Kepada Yth :**

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Riau di Pekanbaru
2. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang) Provinsi Riau di Pekanbaru
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau di Pekanbaru
4. Yang Bersangkutan

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kitab atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak mempergunakan kepengertian yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau State Islamic University of Sultan Saif Kasim Riau



**PEMERINTAH PROVINSI RIAU**  
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH**  
**PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**  
 Jln. Gajah Mada No. 200 Telp. (0761) 36031-36032 Fax. (0761) 36035  
 e-mail : [bappedalitbang@riau.go.id](mailto:bappedalitbang@riau.go.id)  
**PEKANBARU**

**NOTA DINAS**

Yth. : 1. SEKRETARIS BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
 2. KEPALA BIDANG PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
 3. KEPALA BIDANG PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN MANUSIA

Dari : KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Tembusan : -

Tanggal : 02 Desember 2023

Nomor : 071/BAPPEDALITBANG-Sekr/0243

Sifat : Biasa

Lampiran : -

Hal : PERMINTAAN DATA UNTUK BAHAN SKRIPSI DENGAN JUDUL PENELITIAN PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (BAPPEDALITBANG PROVINSI RIAU), a.n. Nigella Ivory

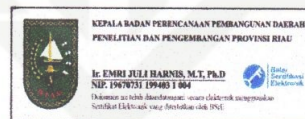
Sesuai dengan Surat Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Nomor: 503/ DPMPSTP/NON IZIN-RISSET/60423 Tanggal 15 November 2023 perihal Pelaksanaan Kegiatan Riset/Pra Riset dan Pengumpulan Data Untuk Bahan Skripsi Terhitung Mulai Tanggal 15 November 2023 sampai dengan 15 Mei 2024, bersama ini disampaikan pelaksanaan Riset tersebut di bawah ini :

NO	NAMA/NIM	TEMPAT TUGAS
1	NIGELLA IVORY/ 11970324376	SEKRETARIAT BAPPEDALITBANG PROVINSI RIAU
		BIDANG PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALIUSI PENGEMBANGAN DAERAH BAPPEDALITBANG PROVINSI RIAU
		BIDANG PEMERINTAHAN DAN PEMBANGUNAN MANUSIA BAPPEDALITBANG PROVINSI RIAU

Yang bersangkutan diterima untuk melakukan Riset dengan syarat dan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan;
2. Tidak menuntut Honor atau Upah selama menjalani proses kegiatan pengumpulan data;
3. Tidak menuntut diangkat menjadi THL di lingkungan Bappedalitbang Provinsi Riau.

Demikian disampaikan, untuk dapat dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.



UIN SUSKA RIAU



**Catatan**

- UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
- "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah."
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE
- Surat ini dapat dibuktikan keasliannya di [e-office.riau.go.id](http://e-office.riau.go.id) dengan scan QR-Code

Hak Cipta Diilindungi Undang-Undang. Hak cipta milik UIN Suska Riau. Site Islamic University of Sultan Saifuddin Kasim Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**NIGELLA IVORY** lahir pada tanggal 18 November 2000 Di Pekanbaru, Riau. Merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis merupakan anak kandung dari Ayahanda Metizal dan Ibunda Evi Yusnita. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar Di SDN 130 Pekanbaru dan selesai pada tahun 2013. Selanjutnya menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di SMPN 17 Pekanbaru dan lulus pada tahun 2016. Pada tahun 2016 penulis melanjutkan Pendidikan kejenjang sekolah menengah Kejuruan di SMK Keuangan Pekanbaru dan lulus pada tahun 2019. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan Strata Satu (S1) di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial tepatnya pada Jurusan Akuntansi Dan Konsentrasi Akuntansi Manajemen melalui jalur SBMPTN Penulis telah melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di UPT Metrologi Legal Pekanbaru selama 2 bulan dari bulan 10 Januari - 10 Maret 2022. Penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Di Desa Jati Mulya tepatnya di Kec.Kerinci Kanan Siak selama 2 bulan dari tanggal 04 Juli – 31 Agustus 2022. Dengan berkat Allah SWT, penulis dapat melaksanakan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau” penulis melaksanakan penelitian dibawah bimbingan Ibuk Sonia Sischa Eka Putri, M.Ak, alhamdulillah pada hari Senin 8 Januari 2024, berdasarkan hasil ujian Munaqasah Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau penulis dinyatakan “LULUS” dan menyandang gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak).

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.