

## **SKRIPSI**

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI**



**Oleh :**  
**ARIF ANDIKA**  
**150412007**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGGINGI  
TALUK KUANTAN  
2020**

## **LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI**

disusun dan di ajukan oleh :

**ARIF ANDIKA  
150412007**

Telah diperiksa dan disetujui  
Oleh Komisi Pembimbing

Teluk Kuantan, 26 Agustus 2020

Pembimbing I

Pembimbing II

Zul Ammar, SE.,ME  
NIDN. 102008801

Rina Andriani, SE., MSi  
NIDN.1003058501

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Islam Kuantan Singgingi

Yul Emri Yulis, SE., M.Si  
NIDN. 1014038901

**LEMBAR PENGESAHAN  
SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN  
KUANTAN SINGINGI**

Disusun dan diajukan oleh :

**ARIF ANDIKA  
150412007**

telah dipertahankan dalam sidang Ujian Skripsi  
pada tanggal **08 SEPTEMBER 2020**  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Menyetujui,  
Dewan Sidang Ujian Skripsi

No	Nama Dewan Sidang	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Yul Emri Yulis, SE.,M.Si	Ketua	1.
2.	Diskhamarzaweny, SE.,MM	Sekretaris	2.
3.	Zul Ammar, SE.,ME	Anggota 1	3.
4.	Rina Andriani, SE.,M.Si	Anggota 2	4.
5.	M. Irwan, SE.,MM	Anggota 3	5.
6.	Dessy Kumala Dewi, SE.,M.Ak	Anggota 4	6.

Mengetahui,

Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial

Ketua  
Program Studi Akuntansi

Zul Ammar, SE.,ME  
NIDN. 1020088401

Yul Emri Yulis, SE.,M.Si  
NIDN. 1014038901

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	:	Arif Andika
NPM	:	150412007
Program Studi	:	Akuntansi
Fakultas	:	Ilmu Sosial

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Teluk Kuantan, 26 Agustus 2020  
Yang membuat Pernyataan,

Arif Andika  
NPM. 150412007

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,

Alhamdulillahirobbilalamin, Segala puji bagi Allah SWT, yang maha pengasih lagi maha penyayang yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI. Ucapan shalawat dan salam, *allahummasali'ala saidina muhammad wa'ala ali saidina muhammad*, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke jalan yang terang benderang untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana pada Universitas Islam Kuantan Singingi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik dari segi penulisan maupun pembahasannya dan penulis sangat mengharapkan masukan dari segala pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan dalam pembuatan skripsi ini, diantaranya kepada:

1. Ibu Ir. Hj. Elfi Indrawanis, MM. Selaku Rektor Universitas Islam Kuantan Singingi.
2. Bapak Zul Ammar, SE.,ME, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Islam Kuantan Singingi, sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I peneliti, yang telah banyak membantu, memberikan dorongan dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Yul Emri Yulis, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singingi.

4. Ibu Rina Andriani, SE.,M.Si, selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak membantu peneliti, senantiasa meluangkan waktu, pikiran, tenaga dan memberikan saran-saran untuk kesempurnaan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf Fakultas Ilmu Sosial Universitas Islam Kuantan Singingi yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu selama peneliti menuntut ilmu disini hingga selesai.
6. Pejabat OPD Kabupaten Kuantan Singingi yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner yg telah peneliti berikan
7. Ayahanda tercinta yang telah banyak membantu dan mendidik dengan baik.
8. Ibunda tercinta dan serta seluruh keluarga peneliti yang telah banyak memberikan bimbingan, serta dukungannya baik itu dukungan moril maupun materil serta do'anya untuk peneliti.
9. Rekan-rekan seperjuangan program studi Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singingi kelas C Angkatan 2015 yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu atas semangat dan kerja samanya.
10. Berbagai pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesainya skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata dengan penuh ketulusan dan penghargaan semoga skripsi ini berguna untuk kita dan dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Teluk Kuantan, 26 Agustus 2020

ARIF ANDIKA

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI**

Arif Andika

Zul Ammar

Rina Andriani

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada pegawai OPD Kabupaten Kuantan Singgingi.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai OPD eselon III dan IV Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singgingi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer). Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif dan menggunakan tipe kausalitas. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan uji t dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,007, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ( $0,007 < 0,05$ ), akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,025, hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ( $0,025 < 0,05$ ). Berdasarkan analisis koefisian determinasi ( $R^2$ ) menjelaskan bahwa 77,8% variabel Kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dan sisanya 22,2% dipengaruhi oleh Faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja manajerial

## **ABSTRAK**

### **THE EFFECT OF PARTICIPATION OF ACCOUNTING BUDGET ACCOUNTING RESPONSIBILITY TO JERIAL PERFORMANCE IN THE DISTRICT REGIONAL APPARATUS ORGANIZATION KUANTAN SINGINGI**

Arif Andika  
Zul Ammar  
Rina Andriani

*This study aims to analyze the effect of the influence of budgetary participation and accountability accounting on managerial performance among OPD employees in Kuantan Singingi Regency.*

*The population used in this study were echelon III and IV OPD employees of the Kuantan Singingi District Government. The sampling method in this study was purposive sampling. The research data was obtained from a questionnaire (primary). This research uses a quantitative approach and uses a type of causality. The analysis used is multiple linear regression analysis with t test and the coefficient of determination.*

*The result of the research is that budget participation has a positive and significant effect on managerial performance of 0.007, this is evidenced by a significance value of less than 5% ( $0.007 < 0.05$ ), responsibility accounting has a positive and significant effect on managerial performance of 0.025, this is evidenced by the significance value smaller than 5% ( $0.025 < 0.05$ ). Based on the analysis of the coefficient of determination ( $R^2$ ) explains that 77.8% of the variable managerial performance is influenced by budgetary participation and accountability accounting variables and the remaining 22.2% is influenced by other factors not examined in this study.*

**Keywords:** *Budget Participation, Accountability Accountability and Managerial Performance*

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS	
KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAK .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Anggaran .....	10
2.1.2 Partisipasi Anggaran .....	14
2.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
2.1.4 Kinerja Manajerial.....	21
2.1.5 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial .....	23
2.1.5.1 Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.. .....	23
2.1.5.2 Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial.....	24
2.2 Review Penelitian Terdahulu .....	24

2.2.1	Pengembangan Hipotesis .....	27
2.3	Model Penelitian .....	31
2.3.1	Hipotesis Penelitian .....	31
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	32
3.2	Tempat dan Waktu .....	32
3.3	Teknik Penentuan Sampel .....	33
3.3.1	Populasi .....	33
3.3.2	Sampel .....	34
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4.1	Jenis Data .....	36
3.4.2	Sumber Data .....	36
3.4.3	Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.5	Instrumen Penelitian .....	37
3.6	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional .....	39
3.7	Analisis Data .....	43
3.7.1	Statistik Deskriptif .....	43
3.7.2	Uji Kualitas Data .....	43
3.7.3	Uji Asumsi Klasik .....	44
3.7.3.1	Uji Normalitas .....	44
3.7.3.2	Uji Multikolinearitas .....	45
3.7.3.3	Uji Autokorelasi .....	45
3.7.3.4	Uji Heteroskedastisitas .....	46
3.7.4	Uji Hipotesis .....	46
3.7.4.1	Uji $t$ .....	47
3.7.4.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	48
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	49
4.2	Deskripsi Data .....	55
4.3	Karakteristik Responden .....	55
4.3.1	Jenis Kelamin .....	55
4.3.2	Umur .....	56
4.3.3	Pendidikan .....	57
4.3.4	Masa Kerja .....	57
4.4	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....	58

4.4.1	Variabel Partisipasi Anggaran .....	58
4.4.2	Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban .....	60
4.4.3	Variabel Kinerja Manajerial .....	64
4.5	Uji Kualitas Data .....	67
4.5.1	Uji Validitas .....	67
4.5.2	Uji Reliabilitas .....	68
4.6	Uji Asumsi Klasik .....	69
4.6.1	Uji Normalitas .....	69
4.6.2	Uji multikolonieritas .....	71
4.6.3	Uji autokorelasi .....	71
4.6.4	Uji Heteroskedastisitas .....	72
4.7	Analisis Regresi Berganda .....	73
4.8	Pengujian Hipotesis .....	74
4.9	Pembahasan Hasil Penelitian .....	76
4.10	Uji koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	79
BAB V	PENUTUP .....	81
5.1.	Kesimpulan .....	81
5.2	Saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....		83
LAMPIRAN .....		85

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	25
3.1 Tabel Jadwal Penelitian .....	32
3.2 Daftar Jumlah Populasi .....	33
3.3 Daftar Jumlah sampel .....	35
3.4 Devenisi Operasional Variabel .....	41
4.1 Daftar Bupati Kuantan Singgingi .....	50
4.2 Rincian Penyebaran Kuesioner .....	55
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	56
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan Terakhir .....	57
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan masa Kerja .....	58
4.7 Tanggapan Responden Terhadap Partisipasi Anggaran .....	59
4.8 Tanggapan Responden Terhadap akuntansi Pertanggungjawaban .....	61
4.9 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja manajerial .....	65
4.10 Uji Validitas .....	67
4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	69
4.12 Uji Multikolinearitas .....	71
4.13 Uji Autokorelasi .....	72
4.14 Uji Koefisien regresi Berganda .....	74
4.15 Hasil Uji Parsial .....	75

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Model Penelitian.....	31
4.1 Uji Normalitas.....	70
4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner.....	85
2 Tabulasi Data.....	89
3 Penyebaran Kuesioner.....	99
4 Deskripsi Responden.....	100
5 Statistik Deskriptif.....	101
6 Uji Kualitas Data.....	103
7 Uji Asumsi klasik .....	107
8 Koefisien Regresi Berganda.....	109
9 Pengujian Hipotesis.....	110
10 Tabel Statistik .....	111
11 Surat Riset .....	118
12 Bukti Penyerahan Kuesioner.....	119
13 Kartu Bimbingan Skripsi .....	124
14 Biodata.....	126

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Anggaran sektor publik adalah pernyataan mengenai rencana penerimaan pendapatan yang digunakan untuk membiayai program atau kegiatan kerja dalam sektor publik yang berisikan informasi mengenai pendapatan belanja, aktivitas kerja serta pembiayaan yang telah disusun dalam rencana kerja anggaran negara seperti Anggaran Pendapatan Belanja Negara dan Daerah (APBN/APBD) serta Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dalam satu atau beberapa periode (Bastian, 2006:164).

Rencana tersebut berkaitan dengan 3 peran penting anggaran yang ada pada sebuah sektor publik, yaitu sebagai alat perencanaan, pengendalian serta sebagai alat evaluasi kinerja yang digunakan oleh para manajer (kepala eksekutif) sebagai tolak ukur pencapaian keberhasilan sebuah rencana yang telah disusun secara tepat di dalam sektor tersebut. Dalam sektor publik kinerja manajer dapat diukur dari seberapa besar manajer mampu untuk mengelola anggaran pendapatan yang diperolehnya serta seberapa besar keaktifan manajer tersebut dalam proses pengelolaan penyusunan anggaran (Purwati, 2013:128).

Perubahan pada sektor publik sudah menjadi fenomena saat ini, yaitu adanya tuntutan masyarakat akan layanan publik yang baik, transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan. Menurut Bastian (2006) tujuan utama dari sektor publik adalah memberikan pelayanan publik (*public service*) bukan memaksimalkan laba. Tuntutan ini seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.

Dengan berlakunya kedua Undang-undang tersebut, pemerintah pusat memberikan wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengatur dirinya sendiri

secara otonomi daerah dan telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (melalui masyarakat kepada DPRD). Sistem otonomi daerah, menuntut pemerintah daerah menciptakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah perwujudan kewajiban suatu instansi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik (Mardiasmo, 2002:118).

Untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang baik maka pemerintah daerah harus mengelola anggaran dengan lebih melibatkan individu didalam instansi. 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 (Mardiasmo, 2002:156). Partisipasi anggaran dibutuhkan untuk turut melibatkan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau tiap pusat tanggungjawabnya, baik secara periodik maupun tahunan. Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga pemegang anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005). Dengan kata lain, kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih, dimana keputusan tersebut memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan di dalam organisasi agar tidak terjadi partisipasi semu. Partisipasi anggaran bertujuan agar anggaran yang ditetapkan bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan yang disusun secara partisipatif dan

disahkan oleh para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan (Mulyadi, 2008:218). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat membantu manajemen perusahaan untuk memberikan kontribusi atas penyusunan anggaran dan penilaian kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan.

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya efektivitas pengendalian biaya dan untuk pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk dasar pengendalian biaya dan untuk mengukur penilaian kinerja individu dalam organisasi. Tahap setelah operasionalisasi anggaran dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya adalah penilaian kinerja manajerial organisasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap publik. Dengan dimilikinya sistem penilaian kinerja yang baik merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2002:156). Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 29 Tahun 2002).

Kinerja manajerial adalah Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang (Rudianto, 2013:189). Kinerja manajerial yang baik pasti akan menghasilkan aktivitas kerja yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur untuk

suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Hubungan antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial sangat erat kaitannya, sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses penyusunan atau partisipasi anggaran akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan kegiatan yang efektif serta biaya yang efisien, hasil setiap unit organisasi akan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan diserahkan kepada pusat petanggungjawaban untuk memberikan pernyataan tentang kebenaran dan kelayakan laporan tersebut yang kemudian akan dijadikan penilaian dalam kinerja manajerial.

Penilaian kinerja manajerial pada organisasi sektor publik sangatlah penting untuk dilakukan, karena organisasi publik yang tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan bagi masyarakat dan bukan digunakan untuk mencari profit melainkan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu serta sebagai dasar penyusunan strategi selanjutnya. Oleh karena itu, partisipasi yang baik antara para manajer sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi kerja seorang manajer dan akuntansi pertanggungjawaban disini berperan sebagai tolak ukur prestasi kinerja manajerial melalui laporan anggaran yang telah disusun secara partisipatif dan bagaimana realisasi yang terjadi dilapangan.

Peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di OPD Kabupaten Kuantan Singgingi. Penelitian ini berguna untuk memberikan masukan kepada OPD Kabupaten Kuantan Singgingi untuk meningkatkan kinerja OPD tersebut, baik kinerja manajemen maupun kualitas pelayanan tetap menjadi hal penting yang harus ditingkatkan terutama dalam bidang keuangan, akuntansi dan kinerja manajerial. Salah satu alat ukur kinerja yang baik di seluruh instansi Kabupaten Kuantan Singgingi sebagai instansi daerah yang berorientasi nirlaba dapat dilihat dari sejauh mana instansi tersebut meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2013) yang meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yaitu bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran ternyata lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran karena dengan adanya dua unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah disusun sehingga dapat tercapai kinerja yang baik.

Berbagai penelitian mengenai kinerja manajerial telah banyak dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi untuk mengukur kinerja manajerial. Penelitian tersebut diantaranya Hafiz (2007) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Sari (2013) hasil penelitiannya menunjukkan secara simultan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan secara parsial partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Rahmawati (2013) hasil penelitiannya menunjukkan Partisipasi Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan secara simultan Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap Kinerja manajerial

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Karena partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sangat relefan untuk diteliti lebih jauh sebab akan berdampak pada kinerja manajerial.

Namun fakta di lapangan menunjukkan masih banyak terjadi kasus yang menyebabkan kesalahan dalam pencatatan ataupun partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam sektor publik. Sebagai contoh, Pada tahun 2017 menurut laporan LHP BPKRI ditemukan adanya dugaan korupsi makan minum di skretariat daerah (Setda) Kuantan Singingi untuk anggaran 2017. Kasus ini sendiri ditangani Kejaksaan Negeri (Kejari Kuansing), Kejari Kuansing sendiri sudah menyelesaikan proses penyelidikan. Sejumlah pihak sudah diperiksa. Dalam waktu dekat, akan naik ke tahap penyidikan. Kasus dugaan korupsi makan minum di Setda Kuansing ini sendiri berawal dari temuan BPK. Saat itu, BPK menyebutkan ada dana sebesar Rp 7 miliar yang tidak bisa dipertanggungjawabkan. Bahasa yang digunakan BPK dalam temuannya yakni sejumlah uang tersebut tidak bisa dipertanggungjawabkan. Pola yang digunakan oknum di Setda Kuansing yakni ada yang mark-up dan ada pula kegiatan fiktif. Kegiatan tersebut seperti kunker, audience dan lainnya ([<https://pekanbaru.tribunnews.com>](https://pekanbaru.tribunnews.com) Riau Region ). Hal ini terjadi karena kesalahan pencatatan dan kurang bertanggung jawabnya oknum-oknum dalam membuat rencana anggaran, baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja seperti membuat kegiatan fiktif dan mark-up, Kegiatan tersebut seperti kunjungan kerja dan lain sebagainya.

Dari latar belakang fenomena masalah dan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas hal ini menjadi alasan peneliti untuk mengambil judul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi."**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi?

2. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi?

### **1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan penelitian adalah :**

Sehubungan dengan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi.
2. Untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi.

#### **1.3.2 Manfaat penelitian adalah :**

##### **1.3.2.1 Manfaat Teoritis**

1. Memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial di OPD Kabupaten Kuantan Singingi.
2. Dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah.
3. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan riset dimasa yang akan datang

##### **1.3.2.2 Manfaat Praktis**

Diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pembuatan anggaran. Dan dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Anggaran**

###### **2.1.1.1 Pengertian Anggaran**

Pengertian anggaran Halim (2013:22) mendefinisikan Anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut”.

Menurut Ikhsan dan Bagus (2014:28) mengartikan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat di disimpulkan bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur sistematis.

###### **2.1.1.2 Fungsi Anggaran**

Menurut Ismatullah (2010:14) ada beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen yang terdiri sebagai berikut:

a. **Fungsi Perencanaan**

Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. **Fungsi pengawasan**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek Pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan satu akan selaras dengan yang lainnya.

d. Anggaran sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.

#### **2.1.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2010:38) dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Menyesuaikan rencana strategis.
- B. Membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.

- d. Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

#### **2.1.1.4 Jenis-Jenis Anggaran**

Menurut Nafarin (2010:45), anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini:

- a. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - 1. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
  - 2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - 1. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - 2. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- c. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
  - 1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal merupakan anggaran jangka pendek.
  - 2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

d. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk yang Mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

1. Anggaran operasional adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional tersebut antara lain terdiri:
  - a. Anggaran penjualan
  - b. Anggaran biaya pabrik
    1. Anggaran biaya bahan baku
    2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
    3. Anggaran biaya overhead pabrik
  - c. Anggaran beban usaha
  - d. Anggaran laporan laba rugi
2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan tersebut antara lain terdiri sebagai berikut:
  - a. Anggaran kas
  - b. Anggaran piutang
  - c. Anggaran persediaan
  - d. Anggaran utang
  - e. Anggaran neraca

## **2.1.2 Partisipasi Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena merupakan proses dalam pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh

karena itu, partisipasi anggaran yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan didalam organisasi tidak terjadi partisipasi semu.

Menurut Brownel (1982) dalam Moktamar (2008:8), partisipasi anggaran adalah Tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran, dan menurut Ikhsan dan Ishak (2008:173-175) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Menurut Garrison et al. (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif adalah Anggaran yang disusun dengan partisipasi penuh dari manajer pada segala tingkatan.

### **2.1.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan dalam pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti. Garrison et al (2013:384) menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

- a. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- c. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
- d. Seorang manajer yang tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistik dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam itu tidak akan timbul.

### **2.1.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu :

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sehingga disebut sebagai menutup anggaran), dimana muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja.
- c. Partisipasi semu, yang artinya bahwa perusahaan menggunakan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dimana, bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan.

Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistik untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan.

### **2.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **2.1.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban mengandung arti bahwa unit-unit sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh manajemen. Tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan seksi, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkat yang lebih tinggi pusat sebagai pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen-departemen ataupun divisi-divisi.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban Menurut Hansen dan Mowen (2013:558) Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai

oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang ditentukan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Menurut Rudianto (2013:176) mendefinisikan Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab tersebut. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi menjadi bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggungjawab yang jelas, dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil prestasi yang dicapai.

### **2.1.3.2 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Horngren et.al dialih bahasakan oleh Lestari (2008:38) yaitu, Akuntansi pertanggungjawaban menurut fungsinya adalah sebagai alat penilaian kinerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi diwaktu yang akan datang dapat ditingkatkan.

#### **a. Penilaian kinerja pusat pendapatan**

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolok ukur kinerja pusat pendapatan.

#### **b. Penilaian kinerja pusat biaya**

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah :

##### **1. Masalah perilaku biaya**

2. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya
  3. Masalah jangka waktu
  4. Masalah tanggungjawab ganda
- c. Penilaian kinerja pusat laba

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

- d. Penilaian kinerja pusat investasi

Pusat investasi merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Pengukuran prestasi pusat investasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.

#### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2010:171) Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu elemen dari suatu struktur sistem pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan". Menurut Anthony dan Govidarajan

(2009:175) ada empat (4) jenis pusat pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian, yaitu

:

a. Pusat Pendapatan

Suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggungjawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran yang utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat Biaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya, manajer departemen atau devisi diserahi tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggungjawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya.

c. Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dengan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba. Laba merupakan ukuran kerja yang berguna karena laba memungkinkan manajer senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk ke arah yang

berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi bertanggungjawab terhadap investasi dalam aset serta pengendalian atas pendapatan dan biaya. Mereka bertanggung jawab mencapai margin kontribusi dan target laba tertentu serta efisiensi dalam penggunaan aset.

Jadi pusat pertanggungjawaban adalah bagian organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas operasional yang dipimpinnya.

#### **2.1.4 Kinerja Manajerial**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Menurut Rudianto (2013:189) kinerja manajerial merupakan Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Menurut Mahoney *et al.* (1963) dalam Natalia (2010:16) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai Kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan (representasi). Pengertian tersebut memberikan dimensi dalam menilai kinerja manajerial, dengan rincian sebagai berikut:

a. Perencanaan

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dengan mempertimbangkan waktu sekarang dan yang akan datang datang.

b. Investigasi

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksannya.

c. Koordinasi

Aktivitas menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijelaskan.

d. Evaluasi

Aktivitas seperti penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan yang dilaporkan.

e. Pengawasan

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan, serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

f. Pemilihan Staf

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

g. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang atau jasa.

h. Perwakilan

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian tujuan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai dkk (2011:40) tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seseorang berfikir

tentang penilaian kinerja, maka sering merujuk pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut :

- a. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
- b. Untuk membantu pengembangan individu.
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.
- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi.
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.
- h. Untuk mengamati (*identify*) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan.

## **2.1.5 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial**

### **2.1.5.1 Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Keaktifan seorang kepala bidang dalam suatu organisasi dapat diukur dengan partisipasinya dalam kegiatan organisasinya. Salah satu pengukuran kinerjanya dapat diukur melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kepala bidang yang berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan dampak yang positif dalam proses penyusunan anggaran. Kepala bidang yang memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan akan mempertimbangkan sasaran perusahaan yang sudah ditetapkan. Partisipasi anggaran dapat memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial apabila kepala bidang dapat secara positif dan baik dalam merencanakan susunan anggarannya. Pengendalian biaya serta pertimbangan efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran sangat diperlukan agar dalam realisasinya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.

### **2.1.5.2 Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial**

Penerapan dalam sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung aktivitas organisasi. Pengendalian dalam menilai serta mengevaluasi aktivitas perusahaan juga bisa dikendalikan melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan dibentuknya suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dapat membantu kepala bidang dalam memberikan evaluasi mengenai realisasi anggaran dan rencana kerja perusahaan secara jelas. Tanggung jawab seorang kepala bidang akan sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran serta rencana kerja perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial dari sisi pengawasan, keandalan, kejelasan dan tanggung jawab dari keputusan yang dibuat oleh kepala bidang.

## **2.2 Review Penelitian Terdahulu**

Konsep dasar atau acuan yang berupa teori-teori serta temuan-temuan hasil dari berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal penting yang sehingga dapat memberikan penjelasan pendukung. Penelitian terdahulu merupakan salah satu alat pendukung dari sebuah penelitian yang memberikan informasi mengenai apa yang diteliti serta mampu mendukung teori serta konsep-konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, berikut disajikan rincian mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang mampu mendukung data atau informasi yang digunakan.

Penelitian-penelitian mengenai Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial diantaranya:

**Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dian Sari (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja	Partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di kantor pelayanan

		manajerial PT. Pos indonesia	PT. Pos Indonesia se-kota Jambi. Partisipasi Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.
2.	Novi Rahmawati (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir	Partisipasi Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan secara simultan Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap Kinerja manajerial
3.	Hilarius Prima (2014)	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban Terhadap kinerja manajerial pada Hotel berbintang Di daerah istimewa yogyakarta (survei pada hotel berbintang 2 – 5 di daerah istimewa yogyakarta)	Penerapan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di daerah yogyakarta
4.	Erma Sarah Yuliastuti (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah)	partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
5.	Yoyon Moheri, Dista Amalia Arifah (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
6.	Bebi Natalya (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja	Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

		Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Balikpapan	
7.	Yesita Rahmawati, Satrijo Budi wibowo, Juli Murwani (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Kai Persero Daop Vii Madiun	Partisipasi Anggaran secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan secara simultan Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap Kinerja manajerial
8.	Dwi Yuni Endah Sari (2018)	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Asuransi jasa tania,tbk, kantor cabang medan	penerapan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
9.	Eliza Farah Aini (2018)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial pada dinas pertanian dan ketahanan pangan di pasuruan	Partisipasi Anggaran secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan secara simultan Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh terhadap Kinerja manajerial
10.	Dini Ramadhanti (2019)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial pada	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung jawaban secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Sumber: Review penelitian terdahulu, 2020

## 2.2.1 Pengembangan Hipotesis

### 1) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena merupakan proses dalam pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh

karena itu, partisipasi anggaran yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan didalam organisasi tidak terjadi partisipasi semu. dan menurut Ikhsan dan Ishak (2008:173-175) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan dalam pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti.

Keaktifan seorang kepala bidang dalam suatu organisasi dapat diukur dengan partisipasinya dalam kegiatan organisasinya. Salah satu pengukuran kinerjanya dapat diukur melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kepala bidang yang berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan dampak yang positif dalam proses penyusunan anggaran. Kepala bidang yang memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan akan mempertimbangkan sasaran perusahaan yang sudah ditetapkan. Partisipasi anggaran dapat memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial apabila kepala bidang dapat secara positif dan baik dalam merencanakan susunan anggarannya. Pengendalian biaya serta pertimbangan efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran sangat diperlukan agar dalam realisasinya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.

Hafiz (2007) menyatakan bahwa Secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial, Yuliastuti (2015) hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Aini (2018) Hasil penelitiannya menunjukkan secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Jadi semakin tinggi dari partisipasi anggaran yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

## **2) Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

Pusat pertanggungjawaban mengandung arti bahwa unit-unit sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan

tertentu yang dipimpin oleh manajemen. Tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan seksi, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkat yang lebih tinggi pusat sebagai pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen-departemen ataupun divisi-divisi.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2008:218) adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

Penerapan dalam sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung aktivitas organisasi. Pengendalian dalam menilai serta mengevaluasi aktivitas perusahaan juga bisa dikendalikan melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan dibentuknya suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dapat membantu kepala bidang dalam memberikan evaluasi mengenai realisasi anggaran dan rencana kerja perusahaan secara jelas. Tanggung jawab seorang kepala bidang akan sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran serta rencana kerja perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial dari sisi pengawasan, keandalan, kejelasan dan tanggung jawab dari keputusan yang dibuat oleh kepala bidang.

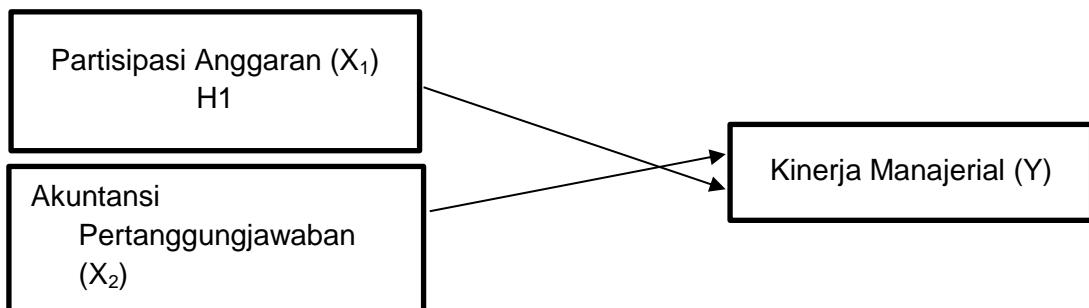
Sari (2013) hasil penelitiannya menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Rahmawati (2013) hasil penelitiannya menunjukkan secara parsial dan simultan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Natalya (2016) ) hasil penelitiannya juga menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Jadi semakin tinggi dari akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

### **2.3 Model Penelitian**

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan rumusan hipotesis di atas, maka diperoleh hubungan variabel. Hubungan variabel dapat diprediksikan seperti gambar di bawah ini.

**(Gambar 2.1 Model Penelitian)**



Sumber: Modifikasi Penelitian, 2020.

#### **2.3.1 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban masalah atau pertanyaan penelitian yang dikembangkan berdasarkan teori-teori yang perlu diuji melalui proses pemelahan, pengumpulan dan analisis data (Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999:81). Berdasarkan penjelasan dalam model penelitian di atas, maka peneliti membuat hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

**H1: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

**H2: Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kausal. Menurut Sugiyono (2014: 93) penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi variabel bebas/independen (variabel yang mempengaruhi) dan (variabel yang dipengaruhi) adalah variabel terikat/dependen. Penelitian dengan judul pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial Pada OPD Kabupaten Kuantan Singgingi. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data tertulis dengan membagikan kuesioner pada OPD Kabupaten Kuantan Singgingi.

#### **3.2 Tempat dan Waktu**

Penelitian ini dilakukan pada OPD Kabupaten Kuantan Singgingi yang terletak di komplek perkantoran Pemerintah Kabupaten Kuantan Singgingi. Waktu penelitian bulan Januari sampai dengan bulan Agustus 2020. Dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	November	Desember	Januari	Februari	Mei	Juni	Juli	Agustus
1.	Pengajuan Judul								
2.	Penyusunan Proposal								
3.	Pengambilan Data								
4.	Penyebaran Kuesioner								
5.	Pengolahan Data								
6.	Penyusunan Laporan								

Sumber: Peneliti, 2020

### **3.3 Teknik Penentuan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi menurut Sunyoto (2013: 130) merupakan jumlah keseluruhan objek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga, satuan-satuan atau individu-individu ini disebut unit analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai OPD eselon 3 dan 4 Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun rincian populasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Kuantan Singingi dapat dilihat pada tabel 3.2

**Tabel 3.2  
Daftar Jumlah Populasi Pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi**

No	Nama Organisasi Perangkat Daerah	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	30 orang
2	Sekretariat DPRD	29 orang
3	Inspektorat	8 orang
4	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan	20 orang
5	Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah	13 orang
6	Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah	20 orang
7	Badan Pendapatan Daerah	15 orang
8	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	19 orang
9	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga	17 orang
10	Dinas Kesehatan	8 orang
11	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	19 orang
12	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertahanan	10 orang
13	Dinas sosial, pemberdayaan masyarakat, dan desa	19 orang
14	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	19 orang
15	Dinas Lingkungan Hidup	18 orang
18	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	21 orang
17	Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan	14 orang
18	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	8 orang
19	Dinas Pertanian	10 orang
20	Dinas Perhubungan	9 orang

21	Dinas Komunikasi Informatika, Statistik, dan Persandian	19 orang
22	Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian	17 orang
23	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	10 orang
24	Dinas Tenaga Kerja, Penanaman Modal, dan Pelayan Terpadu	24 orang
25	Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran	20 orang
26	Rumah Sakit Umum Daerah	11 orang
	<b>Jumlah Populasi</b>	<b>427 Orang</b>

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, 2020

### 3.3.2 Sampel

Menurut Sunyoto (2013:12) Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi. Sampel dipilih dari para pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2015:84). Sampel dalam penelitian ini responden atau pejabat pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi yaitu pejabat eselon 3 dan 4 yang di ambil 5 orang per OPD.

Sehingga jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 130 orang. Adapun daftar jumlah sampel pada Organisasi perangkat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut :

**Tabel 3.3  
Daftar Jumlah Sampel Pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi**

No	Nama populasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kuansing	jumlah kuesioner yang dibagikan
1	Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah	5
2	Badan Pendapatan Daerah	5
3	Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan	5
4	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian Dan Pengembangan	5
5	Satuan Polisi Pamong Praja, Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan	5
6	Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Tenaga Kerja	5
7	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	5

8	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik Dan Persandian	5
9	Dinas Perhubungan	5
10	Dinas Pertanian	5
11	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	5
12	Dinas Perikanan Dan Ketahanan Pangan	5
13	Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	5
14	Dinas Lingkungan Hidup	5
15	Dinas Pengendalian Penduduk , Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	5
16	Dinas Sosial, Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa	5
17	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan	5
18	Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang	5
19	Dinas Kesehatan	5
20	Dinas Pendidikan	5
21	Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Dan Perindustrian Perdagangan	5
22	Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)	5
23	Sekretariat Daerah	5
24	Sekretariat DPRD	5
25	Inspektorat	5
26	Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat	5
Jumlah		130

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, 2020.

### 3.4 Jenis & Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

#### 3.4.2 Sumber Data

Data berasal dari jawaban yang telah diisi oleh para pegawai OPD Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun jenis data penelitian ini bersumber dari, yaitu:

- a) Data primer, Menurut Sunyoto (2013: 21) data primer merupakan data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah yang diteliti secara

khusus. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden.

- b) Data sekunder, yaitu merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:187). Sebagai suatu penelitian empiris maka data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui jurnal, buku, dan penelitian-penelitian terdahulu.

### **3.4.3 Teknik Pengumpulan Data**

Agar diperoleh data yang dapat duji kebenaranya, relevan, dan lengkap maka dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data yaitu:

- 1) Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu data yang dikumpulkan melalui kuesioner dengan mengajukan daftar pertanyaan yang sudah disusun rapi, terstruktur, dan tertulis kepada responden untuk diisi menurut pendapat pribadi sehubungan dengan masalah yang diteliti dan kemudian untuk tiap jawaban diberikan nilai (*score*). Operasional penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara mendatangi langsung Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singgingi.
- 2) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu dilakukan dengan mengumpulkan data serta mempelajari literatur- literatur yang ada berupa karya ilmiah, buku-buku atau kepustakaan lain yang berhubungan erat dengan masalah dalam penelitian ini.
- 3) Mengakses *Website* dan Situs-Situs, yaitu metode ini digunakan untuk mencari *website* maupun situs-situs yang menyediakan informasi sehubungan dengan masalah dalam penelitian ini.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner. Instrumen penelitian (Sugiyono, 2014:178) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian yaitu, untuk mencari informasi yang lengkap mengenai masalah, fenomena alam maupun sosial.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data akurat yaitu dengan menggunakan skala *likert*. (Sugiyono, 2014:178) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini, jenis instrumen berupa angket atau kuesioner tertutup dengan menggunakan skala *likert* 5 tingkat/point yaitu sebagai berikut:

- |                              |               |
|------------------------------|---------------|
| 1. STS : Sangat Tidak Setuju | Diberi skor 1 |
| 2. TS : Tidak Setuju         | Diberi skor 2 |
| 3. N : Kurang Setuju         | Diberi skor 3 |
| 4. S : Setuju                | Diberi skor 4 |
| 5. SS : Sangat Setuju        | Diberi skor 5 |

Sementara kriteria penilaian terhadap rata-rata indikator dan nilai variabel dalam penelitian ini ditentukan dengan skala likert yang digunakan Sugiyono (2014:94) yaitu :

1,00-1,80 = Responden memiliki penilaian yang sangat tidak baik terhadap indikator atau variabel yang bersangkutan.

>1,80-2,60 = Responden memiliki penilaian yang tidak baik terhadap indikator atau variabel yang bersangkutan.

>2,60-3,40 = Responden memiliki penilaian yang cukup baik terhadap indikator atau variabel yang berpsangkutan.

>3,40-4,20 = Responden memiliki penilaian yang baik terhadap indikator atau variabel yang bersangkutan.

<4,20-5,00 = Responden memiliki penilaian yang sangat baik terhadap indikator atau variabel yang bersangkutan.

### **3.6 Variabel Penelitian & Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yang digunakan adalah kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi dan variabel independennya terdiri dari partisipasi anggaran ( $X_1$ ) dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya ( $X_2$ ).

Defenisi operasional dan pengukuran untuk variabel-variabel tersebut adalah :

#### **a. Variabel Dependental**

##### **1. Kinerja manajerial**

Kinerja manajerial merupakan Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan 9 item pernyataan. Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai ke jawaban sangat tidak setuju. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Skala *Likert* menggunakan lima angka penilaian, yaitu: (1) sangat tidak setuju (STS), (2) tidak setuju (TS), (3) tidak pasti atau netral (N), (4) setuju (S), (5) sangat setuju (SS). Di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti kinerja manajerial paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban yang berarti Kinerja manajerial paling tinggi.

#### **b. Variabel Independental**

##### **1. Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena merupakan proses dalam pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap organisasi.

Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan 6 item pernyataan. Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai ke jawaban sangat tidak setuju. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert*

merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Skala *Likert* menggunakan lima angka penilaian, yaitu: (1) sangat tidak setuju (STS), (2) tidak setuju (TS), (3) tidak pasti atau netral (N), (4) setuju (S), (5) sangat setuju (SS). Di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi anggaran paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban yang berarti partisipasi anggaran paling tinggi.

## 2. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan. Akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan menggunakan 11 item pernyataan. Responden diminta menjawab tentang bagaimana persepsi mereka, memilih di antara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai ke jawaban sangat tidak setuju. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Skala *Likert* menggunakan lima angka penilaian, yaitu: (1) sangat tidak setuju (STS), (2) tidak setuju (TS), (3) tidak pasti atau netral (N), (4) setuju (S), (5) sangat setuju (SS). Di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti akuntansi pertanggungjawaban paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban yang berarti akuntansi pertanggungjawaban paling tinggi.

**Tabel 3.4**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
<b>Dependen</b>			
Kinerja Manajerial (Y)	Menurut Rudianto (2013:189) kinerja manajerial	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan	<i>Likert</i>

	<p>merupakan Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.</p>	<p>6. Pengaturan Staf 7. Negosiasi 8. Perwakilan (Mahoney <i>et al.</i> (1963) dalam Natalia (2010)</p>	
<b>Independen</b>			
Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	<p>Menurut Garrison <i>et al.</i> (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif adalah Anggaran yang disusun dengan partisipasi penuh dari manajer pada segala tingkatan.</p>	<p>1. Permintaan usulan pendapat dalam proses penganggaran 2. Pengaruh partisipasi dalam proses penganggaran akhir 3. Kelogisan atasan terhadap laporan revisi anggaran 4. Kontribusi yang diberikan saat proses penganggaran 5. Permintaan pendapat oleh atasan 6. Inisiatif sendiri pada saat revisi dan proses penganggaran (Rosjidi, 2001)</p>	<i>Likert</i>
Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_2$ )	<p>Menurut Rudianto (2013:176) mendefinisikan Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat</p>	<p>1. Struktur organisasi 2. Perencanaan anggaran 3. Sistem akuntansi (Purwati,2013)</p>	<i>Likert</i>

	<p>pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab tersebut.</p>		
--	--	--	--

### 3.7 Analisis Data

Bagian ini berisi deskripsi tentang jenis atau teknik analisis dan mekanisme penggunaan alat analisis dalam penelitian serta alasan mengapa alat analisis tersebut digunakan, termasuk hal-hal yang berkaitan dengan pengujian asumsi dari alat analisis atau teknik analisis yang dimaksud.

#### 3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan daftar demografi responden. Statistik deskriptif memberikan gambaran data dengan kriteria nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis*, dan *skewness*. Pengujian tersebut dibantu dengan menggunakan program *Statistical Product and Service for windows version 20.00* (SPSS versi 20).

#### 3.7.2 Uji Kualitas Data

##### 1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013: 52) mendefinisikan uji validitas digunakan sebagai alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas ini menyangkut

akurasi instrumen. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor item instrumen dengan skor total. Nilai koefisien korelasi antara skor setiap item dengan skor total dihitung dengan analisis *corrected item-total correlation*. Suatu instrument penelitian dikatakan valid apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Bila  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ , maka dinyatakan valid.
- 2) Bila  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ , maka dinyatakan tidak valid.

Pada taraf signifikansi 5% (Imam Ghozali, 2005:45).

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan handal atau reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:82). Pengujian realibilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Koefisien *cronbach alpha* yang lebih dari 0,60 menunjukkan keandalan (reliabilitas) instrumen. Selain itu, yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya.

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Karena alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda, maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang diisyaratkan dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria *BLUE (Best Linier Unbias Estimate)*. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencangkup uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas.

#### 3.7.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data

sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Untuk lebih memperjelas tentang sebaran data dalam penelitian ini maka akan disajikan dalam grafik histogram dan grafik normal P-plot. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.7.3.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas didalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflating Factor* (VIF). Suatu model regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10 dan mempunyai nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 (Ghozali, 2005:91).

### **3.7.3.3 Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antara kesalahan penganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2005).

Untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi, melalui model tabel **Durbin Watson** yang dapat dilakukan melaui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil patokan yaitu (Ghozali, 2005) :

- a. Jika angka D-W dibawah -2, berarti autokorelasi positif.
- b. jika angka D-W diatas +2, berarti autokorelasi negatif.
- c. Jika angka D-W diantara -2 sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi.

#### **3.7.3.4 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005) . Model regresi yang baik adalah model dengan homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Pendekripsi mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **3.7.4 Uji Hipotesis**

Dalam menguji hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda. Menurut (Ghozali, 2005) analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Persamaan regresi linear berganda dirumuskan:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana : Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Partisipasi anggaran

X<sub>2</sub> = Akuntansi pertanggungjawaban

e = error

### 3.7.4.1 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun kriteria pengujian yang digunakan adalah :

- Ho :  $\beta = 0$ , maka masing-masing dari H1 dan H3 ditolak.
- Ho :  $\beta \neq 0$ , maka masing-masing dari H1 dan H2 diterima.

Untuk mencari t tabel dengan df = n-2, taraf nyata 5% dapat dengan menggunakan tabel statistic. Nilai t tabel dapat dilihat dengan menggunakan t tabel. Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka Ha diterima dan Ho ditolak
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka Ha ditolak dan Ho diterima

Keputusan statistik hitung dan statistik tabel dapat juga diambil keputusan bersasarkan probabilitas, dengan dasar pengambilan keputusan :

- Jika probabilitas > tingkat signifikan (0,05), maka Ha diterima dan Ho ditolak
- Jika probabilitas < tingkat signifikan (0,05), maka Ha ditolak dan Ho diterima .

### **3.7.4.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang hampir mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005)

## **BAB V**

## **PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

- . Berdasarkan dari hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :
1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kabupaten Kuantan Singingi dengan besarnya pengaruh sebesar 0,234. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi anggaran sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,234.
  2. Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD Kuantan Singingi dengan besarnya pengaruh sebesar 0,108. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan akuntansi pertanggungjawaban sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,108.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk penelitian berikutnya antara lain:

1. Partisipasi anggaran di Kantor Pemerintahan Kabupaten Kuantan Singingi dalam kategori baik, namun akan lebih mendukung dan sempurna apabila seluruh staf-staf lainnya dilibatkan sesuai kebijaksanaan organisasi dalam mengawal anggaran sehingga penyusunan anggaran akan lebih terstruktur, penyerapan anggaran akan lebih baik dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga berdampak baik bagi peningkatan kinerja manajerial.

2. Sebaiknya pimpinan menjelaskan lebih rinci lagi peran seorang Aparatur Sipil Negara terhadap betapa pentingnya kesadaran untuk dapat memberikan pendapatnya saat proses partisipasi anggaran tanpa diminta. Hal ini dapat dilihat dari hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa kontribusi manajer saat penganggaran akhir sangat berdampak baik bagi peningkatan kinerja manajerial.
3. Untuk Pemerintahan Kabupaten Kuantan Singgingi agar dapat lebih meningkatkan partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat biaya supaya kinerja manajerialnya lebih baik.
4. Sebaiknya peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain sebagai variabel independen maupun moderating untuk mengukur kinerja manajerial.
5. Penelitian selanjutnya perlu ditambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden dalam upaya mengumpulkan data, sehingga dapat menghindari kemungkinan responden tidak objektif dalam mengisi kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

**Buku:**

- Abdul, Halim, 2013, *Analisis Investasi Edisi 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak, 2008, *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik suatu pengantar*. Ciracas: Erlangga.
- Charles Horngren T., Skikant, Datar, M., dan George, Foster, 2008, *Akuntansi Biaya Pendekatan Manjerial Buku 2*, Ahli bahasa P.A. Lestari, Erlangga, Jakarta.
- Dedi Ismatullah, 2010, *Akuntansi Pemerintah*, Unit Penerbit dan Percetakan Akademik, YKPN, Bandung.
- Dewi, Hanggraeni, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program Spss*. Semarang. BP Undip.
- Mulyadi, 2008, *Sistem Akuntansi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Purwati, Ari, 2013, *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana.
- Robert, Anthony N dan Vijay Govindarajan, 2010, *Sistem pengendalian Manajemen jilid 1*, Terjemahan F.X Kurniawan Tjakrawala, Salemba empat, Jakarta.
- Rudianto, 2013, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Reflika

**Jurnal dan Hasil Penelitian:**

- Aini, E.F. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Di Pasuruan*, Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018
- Natalya, Beby. 2016. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Balikpapan*, Jurnal Ekonomi dan keuangan Volume 13, 2, 2016
- Prima, H. 2014. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta (Survei Pada Hotel Berbintang 2 – 5 Di Daerah Istimewa Yogyakarta)*, Skripsi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2014
- Rahmawati, Y, Dkk. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Kai Persero Daop Vii Madiun*, Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi – Universitas PGRI Madiun Vol. 5 No. 1, Hlmn. 347-363, Madiun, Oktober 2017, e-ISSN: 2337-9723
- Rahmawati, Novi. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*, Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2013
- Ramadhanti, Dini. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pupuk Sriwidjaja (Persero) Pusri Sumatra Selatan Palembang*. Skripsi Universitas Sriwijaya, 2019
- Sari, Dian. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pos Indonesia Cabang Jambi*. Skripsi Universitas Jambi, 2013
- Simanjuntak, Y. A. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan*, Skripsi Universitas Medan Area, 2018
- Yoyon, D, Dkk. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Universitas Islam Sultan Agung Bantul, 2015
- Yuliastuti, E. S. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah)*, Skripsi Universitas Dian Nuswantoro Semarang, 2015

**Website:**

<https://pekanbaru.tribunnews.com> > Riau Region. Diakses pada 29 November 2019 pukul 12.25 WIB.

## LAMPIRAN 1 KUESIONER

### Daftar Kuesioner

Silahkan memberikan jawaban Bapak/Ibu dengan memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia:

**SS** : Jika pernyataan tersebut **SANGAT SETUJU** dengan diri Anda

**S** : Jika pernyataan tersebut **SETUJU** dengan diri Anda

**N** : Jika **NETRAL**

**TS** : Jika pernyataan tersebut **TIDAK SETUJU** dengan diri Anda

**STS** : Jika pernyataan tersebut **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan diri Anda

Kinerja Manajerial (Y)								
No.	Indikator	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	
1.	Perencanaan	Bapak/ibu telah menentukan tujuan, tindakan, dan membuat skedul serta metode pelaksanaan.						
2.	Investigasi	Bapak/ibu telah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan.						
3.	Koordinasi	Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program-program organisasi yang bapak pimpin.						
4.	Evaluasi	Evaluasi dan menilai proposal, laporan kerja (prestasi).						
5.	Pengawasan	Bapak/ibu telah mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan.						
6.	Pengaturan Staff	Memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai.						
7.	Negosiasi	Bapak/ibu melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan.						
8.	Perwakilan	Bapak/ibu berperan dalam mewakilkan organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain diluar						

		organisasi.					
9.	Kinerja Secara Menyeluruh	Bapak/ibu telah mengevaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh.					

#### Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)

No.	Indikator	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Permintaan usulan pendapat dalam proses penganggaran	Sebagai pimpinan atau kepala bidang, Bapak/ibu memiliki keterlibatan yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
2.	Pengaruh partisipasi dalam proses penganggaran akhir	Bapak/ibu memiliki pengaruh terhadap anggaran akhir atau final.					
3.	Kelogisan atasan terhadap laporan revisi anggaran	Ada revisi yang logis dari atasan terhadap anggaran yang dibuat.					
4.	Kontribusi yang diberikan saat proses penganggaran	Bapak/ibu merasa memiliki kontribusi penting terhadap anggaran akhir atau final.					
5.	Permintaan pendapat oleh atasan	Atasan Bapak/ibu meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun.					
6.	Inisiatif sendiri pada saat revisi dan proses penganggaran	Memiliki inisiatif sendiri untuk menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran atau revisinya kepada atasan dalam diskusi perencanaan anggaran.					

#### Akuntansi Pertanggungjawaban (X<sub>2</sub>)

No.	Indikator	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Struktur organisasi	Dalam struktur organisasi di instansi atau organisasi Bapak/ Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing					

		pimpinan.				
2.		Bapak/ Ibu setuju adanya pengelompokkan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dari para karyawannya.				
3.		Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan dan tanggung jawabnya sendiri.				
4.	Anggaran atau Perencanaan	Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.				
5.		Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.				
6.		Menurut Bapak/ Ibu anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu.				
7.		Setiap pimpinan pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.				
8.	Sistem Akuntansi Biaya dan Pelaporan Biaya	Laporan Keuangan di organisasi Bapak/ibu di evaluasi secara rutin setiap bulannya.				
9.		Proses pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh Organisasi.				
10.		Informasi keuangan dilaporkan menurut pimpinan atau kepala bidang yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut.				
11.		Laporan keuangan di organisasi Bapak/ibu dievaluasi oleh orang yang berwenang di organisasi.				

**LAMPIRAN 2 TABULASI DATA****a. Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)**

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

40	4	3	4	3	3	3	20
41	4	4	3	4	4	4	23
42	3	3	3	3	3	3	18
43	3	3	3	3	3	3	18
44	4	3	3	3	3	3	19
45	3	3	3	4	3	3	19
46	4	3	4	3	3	3	20
47	5	5	5	4	5	5	29
48	3	3	3	4	3	3	19
49	5	5	5	4	5	5	29
50	3	3	4	3	3	3	19
51	3	3	4	3	3	3	19
52	4	5	4	4	4	5	26
53	5	5	5	5	5	5	30
54	5	5	5	5	5	5	30
55	4	4	3	3	4	4	22
56	4	4	3	4	4	4	23
57	3	3	4	4	3	3	20
58	4	3	3	4	4	3	21
59	2	2	3	2	2	2	13
60	4	4	4	4	4	4	24
61	3	3	3	3	2	2	16
62	4	4	4	3	4	4	23
63	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	4	4	4	24
65	4	4	4	4	4	4	24
66	5	4	3	5	5	4	26
67	5	4	4	4	5	4	26
68	5	4	4	4	4	4	25
69	5	3	4	5	4	3	24
70	5	4	4	5	4	3	25
71	2	2	2	2	2	2	12
72	2	2	2	2	2	2	12
73	1	1	1	1	1	1	6
74	5	4	4	4	3	4	24
75	4	5	4	3	4	5	25
76	5	5	4	4	5	4	27
77	5	5	4	4	4	4	26
78	4	4	4	2	4	3	21
79	3	3	4	4	4	4	22
80	4	4	4	4	4	4	24
81	4	4	4	4	4	4	24
82	5	5	4	4	4	4	26
83	4	4	4	5	5	5	27
84	3	3	4	5	4	4	23

85	4	4	4	4	4	5	25
86	5	5	5	4	5	4	28
87	2	4	5	5	4	4	24
88	5	5	4	4	4	4	26
89	5	5	4	4	4	4	26
90	3	4	4	4	4	4	23
91	5	5	4	4	5	4	27
92	5	5	5	5	5	5	30
93	5	5	5	5	4	4	28
94	4	4	5	5	5	5	28
95	3	4	5	5	5	5	27
96	4	5	4	4	4	4	25
97	4	4	5	4	4	5	26
98	5	5	5	5	5	5	30
99	4	5	4	5	4	4	26
100	4	4	4	4	5	4	25
101	5	5	5	5	5	5	30
102	5	5	5	5	5	5	30
103	1	1	1	1	1	1	6
104	5	5	5	5	5	5	30
105	3	3	3	3	3	3	18
106	5	5	5	4	3	5	27
107	4	4	3	3	3	3	20
108	5	5	5	4	3	5	27
109	4	4	3	3	4	4	22
110	4	4	3	3	3	4	21
111	4	5	4	3	4	4	24
112	1	1	1	1	1	1	6
113	2	2	2	2	2	2	12
114	5	5	4	4	3	4	25
115	4	4	4	4	4	4	24
116	4	5	4	4	4	4	25
117	5	5	4	4	3	3	24
118	4	5	4	4	3	3	23
119	3	5	4	4	3	3	22
120	5	5	5	5	5	5	30

**b. Akuntansi Pertanggungjawaban (X<sub>2</sub>)**

Nomor	Akuntansi Pertanggungjawaban (X <sub>2</sub> )											Skor Total
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
7	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	49
8	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	49
9	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	46
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	48
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
16	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	44
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
18	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	47
19	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	54
20	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	47
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45
22	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	49
23	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	51
24	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	45
25	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	48
26	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	51
27	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	49
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	46
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	24
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	41
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	45
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	45
38	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	45
39	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	47
40	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	48
41	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	46

42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
44	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	47
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
48	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	45
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
50	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	46
51	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	52
52	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	48
53	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	46
54	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	36
55	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	37
56	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	45
57	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	52
58	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	49
59	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	39
60	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	41
61	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	34
62	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	38
63	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	29	
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
65	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	33
66	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	41
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	42
70	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	45
71	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	2	2	45
72	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	42
73	4	3	4	5	4	3	5	4	3	3	1	1	39
74	4	4	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	45
75	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	48	
76	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	45
77	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	49
78	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	3	44
79	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	48
80	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	47
81	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	45
82	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	50
83	4	5	3	4	3	5	3	3	4	4	5	43	
84	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	43
85	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	42	
86	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	41



### c. Kinerja Manajerial (Y)



87	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
91	4	5	4	4	5	5	4	4	3	38
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
93	4	5	4	4	4	5	5	4	4	39
94	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
95	5	4	5	5	5	4	4	4	4	40
96	4	4	4	4	4	5	3	4	4	36
97	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40
98	4	5	4	5	5	4	4	4	4	39
99	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
100	4	5	4	5	5	4	5	4	4	40
101	4	5	5	4	5	4	4	5	4	40
102	4	5	4	5	5	4	5	4	4	40
103	4	4	4	3	4	4	4	3	3	33
104	4	4	4	4	5	5	4	4	5	39
105	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
106	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
107	4	4	4	3	3	4	4	3	3	32
108	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
111	4	3	4	3	3	3	3	3	3	29
112	4	4	4	4	3	3	3	3	4	32
113	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
114	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33
115	3	4	4	3	3	3	3	3	3	29
116	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
117	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
118	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
119	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
120	3	3	3	4	3	4	4	4	4	32

### LAMPIRAN 3 PENYEBARAN KUESIONER

No.	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase (%)
1.	Distribusi Kuesioner	130	100%
2.	Kuesioner Kembali	120	92%
3.	Kuesioner yang cacat/tidak dapat diolah	0	0
4.	Kuesioner yang dapat diolah	120	92%
<b><i>n sampel yang kembali = 120</i></b>			
<b><i>Responden Rate = (120/120) x 100%</i></b>			
<b><i>= 100%</i></b>			

#### LAMPIRAN 4 DESKRIPSI RESPONDEN

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	56	47%
Perempuan	64	53%
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20-30 Tahun	5	4%
31-40 Tahun	57	48%
41-50 Tahun	48	40%
51-60 Tahun	10	8%
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
SMA	3	2%
D3	3	2%
S1	99	83%
S2	15	13%
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Pesentase (%)
1-10 tahun	13	11%
11-20 tahun	56	46%
>21 tahun	51	43%
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

## LAMPIRAN 5 STATISTIK DESKRIPTIF

Statistik deskriptif digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan daftar demografi responden. Pengujian tersebut dibantu dengan menggunakan program *Statistical Product and Service for windows version 20.00* (SPSS versi 20).

### a. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	120	1	5	4.12	1.006
P2	120	1	5	4.12	.997
P3	120	1	5	4.02	.930
P4	120	1	5	4.01	.957
P5	120	1	5	3.95	1.003
P6	120	1	5	3.91	.970
Valid N (listwise)	120				

### b. Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_2$ )

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	120	1	5	4.02	.970
P2	120	1	5	4.03	.978
P3	120	1	5	3.92	.949
P4	120	1	5	4.04	1.007
P5	120	1	5	3.97	.952
P6	120	1	5	3.97	.965
P7	120	1	5	3.99	.948
P8	120	1	5	4.02	.974
P9	120	1	5	3.92	.949
P10	120	1	5	3.79	1.036
P11	120	1	5	3.70	1.074
Valid N (listwise)	120				

c. Kinerja Manajerial (Y)

Descriptive Statistics					
d.	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	120	2	5	4.13	.693
P2	120	2	5	4.23	.695
P3	120	2	5	4.17	.706
P4	120	2	5	4.12	.705
P5	120	2	5	4.18	.774
P6	120	2	5	4.07	.724
P7	120	2	5	4.00	.733
P8	120	2	5	3.95	.672
P9	120	2	5	4.11	.658
Valid (listwise)	N	120			

## LAMPIRAN 6 UJI KUALITAS DATA

### a. Uji validitas

Menurut Ghozali (2013: 52) mendefinisikan uji validitas digunakan sebagai alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

#### 1. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation n
P1	20.01	19.319	.827
P2	20.01	19.084	.868
P3	20.10	19.721	.854
P4	20.12	19.617	.838
P5	20.18	19.171	.850
P6	20.22	19.381	.857

## 2. Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_2$ )

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation
P1	39.36	73.039	.869
P2	39.34	72.160	.919
P3	39.46	73.343	.870
P4	39.33	72.258	.882
P5	39.41	72.765	.906
P6	39.40	72.830	.888
P7	39.38	73.180	.882
P8	39.35	72.784	.882
P9	39.46	72.956	.896
P10	39.58	73.859	.755
P11	39.68	76.944	.546

### 3. Kinerja Manajerial (Y) Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation
P1	32.84	20.739	.765
P2	32.73	21.105	.699
P3	32.79	20.805	.737
P4	32.84	20.622	.770
P5	32.79	20.536	.700
P6	32.89	20.753	.724
P7	32.97	20.285	.791
P8	33.02	20.504	.837
P9	32.86	21.501	.674

#### b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:82).

#### 1. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.951	.951	6

### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban (X<sub>2</sub>)**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.968	.969	11

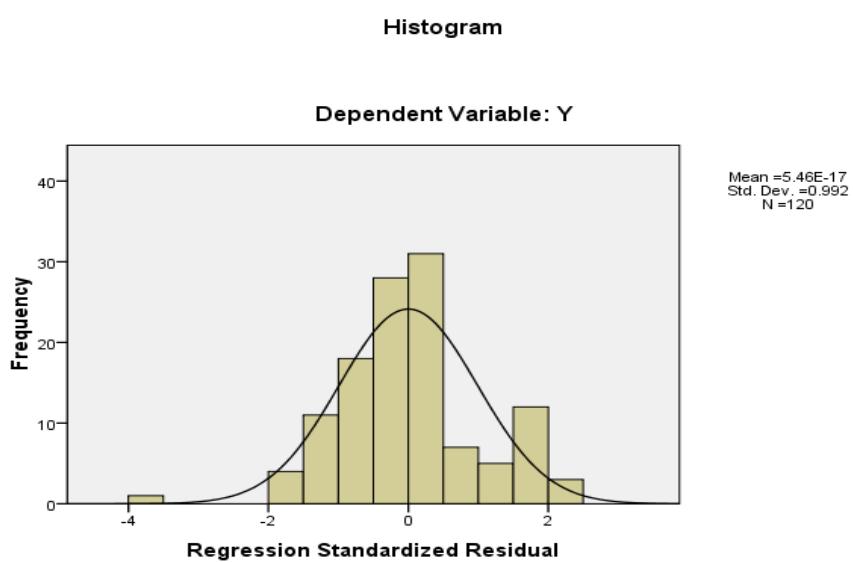
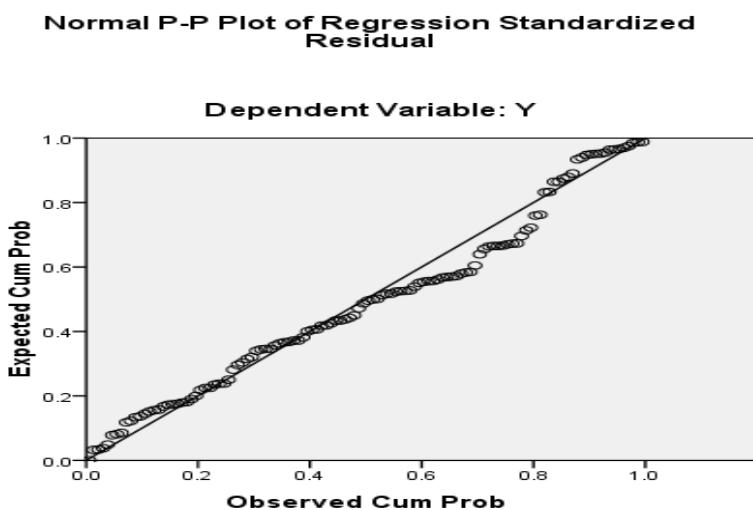
### **1. Kinerja Manajerial (Y)**

#### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.931	9

## LAMPIRAN 7 UJI ASUMSI KLASIK

### a. Uji normalitas



**b. Uji multikolinearitas**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.620	3.035			
	X <sub>1</sub>	.234	.086	.241	.997	1.003
	X <sub>2</sub>	.108	.048	.199	.997	1.003

a. Dependent Variable: Y

**c. Uji autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

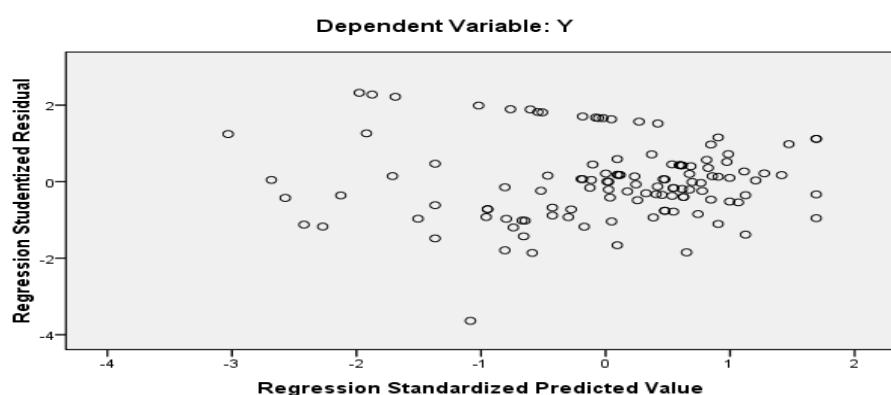
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.305 <sup>a</sup>	.993	.778	4.902	1.083

a. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Y

**d. Uji heteroskedastisitas**

**Scatterplot**



**LAMPIRAN 8 KOEFISIEN REGRESI BERGANDA****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	26.620	3.035	
X <sub>1</sub>	.234	.086	.241
X <sub>2</sub>	.108	.048	.199

a. Dependent Variable: Y

**LAMPIRAN 9 PENGUJIAN HIPOTESIS****a. Uji t****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	26.620	3.035		8.770	.000
X <sub>1</sub>	.234	.086	.241	2.736	.007
X <sub>2</sub>	.108	.048	.199	2.263	.025

a. Dependent Variable: Y

**b. Uji R<sup>2</sup>****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 <sup>a</sup>	.993	.778	4.902

a. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 <sup>a</sup>	.993	.778	4.902

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$ 

c. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN 10 TABEL STATISTIK

### a. R Tabel

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896

41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3547
82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3527
83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3507
84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3487
85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,3468

86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,3449
87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,3430
88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,3412
89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,3393
90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,3375
91	0,1716	0,2039	0,2409	0,2659	0,3358
92	0,1707	0,2028	0,2396	0,2645	0,3341
93	0,1698	0,2017	0,2384	0,2631	0,3323
94	0,1689	0,2006	0,2371	0,2617	0,3307
95	0,1680	0,1996	0,2359	0,2604	0,3290
96	0,1671	0,1986	0,2347	0,2591	0,3274
97	0,1663	0,1975	0,2335	0,2578	0,3258
98	0,1654	0,1966	0,2324	0,2565	0,3242
99	0,1646	0,1956	0,2312	0,2552	0,3226
100	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540	0,3211
101	0,1630	0,1937	0,2290	0,2528	0,3196
102	0,1622	0,1927	0,2279	0,2515	0,3181
103	0,1614	0,1918	0,2268	0,2504	0,3166
104	0,1606	0,1909	0,2257	0,2492	0,3152
105	0,1599	0,1900	0,2247	0,2480	0,3137
106	0,1591	0,1891	0,2236	0,2469	0,3123
107	0,1584	0,1882	0,2226	0,2458	0,3109
108	0,1576	0,1874	0,2216	0,2446	0,3095
109	0,1569	0,1865	0,2206	0,2436	0,3082
110	0,1562	0,1857	0,2196	0,2425	0,3068
111	0,1555	0,1848	0,2186	0,2414	0,3055
112	0,1548	0,1840	0,2177	0,2403	0,3042
113	0,1541	0,1832	0,2167	0,2393	0,3029
114	0,1535	0,1824	0,2158	0,2383	0,3016
115	0,1528	0,1816	0,2149	0,2373	0,3004
116	0,1522	0,1809	0,2139	0,2363	0,2991
117	0,1515	0,1801	0,2131	0,2353	0,2979
118	0,1509	0,1793	0,2122	0,2343	0,2967
119	0,1502	0,1786	0,2113	0,2333	0,2955
120	0,1496	0,1779	0,2104	0,2324	0,2943

**b. T Tabel**

df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	100.000	307.768	631.375	1.270.620	3.182.052	6.365.674	31.830.884
2	0.81650	188.562	291.999	430.265	696.456	992.484	2.232.712
3	0.76489	163.774	235.336	318.245	454.070	584.091	1.021.453
4	0.74070	153.321	213.185	277.645	374.695	460.409	717.318
5	0.72669	147.588	201.505	257.058	336.493	403.214	589.343
6	0.71756	143.976	194.318	244.691	314.267	370.743	520.763

7	0.71114	141.492	189.458	236.462	299.795	349.948	478.529
8	0.70639	139.682	185.955	230.600	289.646	335.539	450.079
9	0.70272	138.303	183.311	226.216	282.144	324.984	429.681
10	0.69981	137.218	181.246	222.814	276.377	316.927	414.370
11	0.69745	136.343	179.588	220.099	271.808	310.581	402.470
12	0.69548	135.622	178.229	217.881	268.100	305.454	392.963
13	0.69383	135.017	177.093	216.037	265.031	301.228	385.198
14	0.69242	134.503	176.131	214.479	262.449	297.684	378.739
15	0.69120	134.061	175.305	213.145	260.248	294.671	373.283
16	0.69013	133.676	174.588	211.991	258.349	292.078	368.615
17	0.68920	133.338	173.961	210.982	256.693	289.823	364.577
18	0.68836	133.039	173.406	210.092	255.238	287.844	361.048
19	0.68762	132.773	172.913	209.302	253.948	286.093	357.940
20	0.68695	132.534	172.472	208.596	252.798	284.534	355.181
21	0.68635	132.319	172.074	207.961	251.765	283.136	352.715
22	0.68581	132.124	171.714	207.387	250.832	281.876	350.499
23	0.68531	131.946	171.387	206.866	249.987	280.734	348.496
24	0.68485	131.784	171.088	206.390	249.216	279.694	346.678
25	0.68443	131.635	170.814	205.954	248.511	278.744	345.019
26	0.68404	131.497	170.562	205.553	247.863	277.871	343.500
27	0.68368	131.370	170.329	205.183	247.266	277.068	342.103
28	0.68335	131.253	170.113	204.841	246.714	276.326	340.816
29	0.68304	131.143	169.913	204.523	246.202	275.639	339.624
30	0.68276	131.042	169.726	204.227	245.726	275.000	338.518
31	0.68249	130.946	169.552	203.951	245.282	274.404	337.490
32	0.68223	130.857	169.389	203.693	244.868	273.848	336.531
33	0.68200	130.774	169.236	203.452	244.479	273.328	335.634
34	0.68177	130.695	169.092	203.224	244.115	272.839	334.793
35	0.68156	130.621	168.957	203.011	243.772	272.381	334.005
36	0.68137	130.551	168.830	202.809	243.449	271.948	333.262
37	0.68118	130.485	168.709	202.619	243.145	271.541	332.563
38	0.68100	130.423	168.595	202.439	242.857	271.156	331.903
39	0.68083	130.364	168.488	202.269	242.584	270.791	331.279
40	0.68067	130.308	168.385	202.108	242.326	270.446	330.688
41	0.68052	130.254	168.288	201.954	242.080	270.118	330.127
42	0.68038	130.204	168.195	201.808	241.847	269.807	329.595
43	0.68024	130.155	168.107	201.669	241.625	269.510	329.089
44	0.68011	130.109	168.023	201.537	241.413	269.228	328.607
45	0.67998	130.065	167.943	201.410	241.212	268.959	328.148
46	0.67986	130.023	167.866	201.290	241.019	268.701	327.710
47	0.67975	129.982	167.793	201.174	240.835	268.456	327.291
48	0.67964	129.944	167.722	201.063	240.658	268.220	326.891
49	0.67953	129.907	167.655	200.958	240.489	267.995	326.508
50	0.67943	129.871	167.591	200.856	240.327	267.779	326.141
51	0.67933	129.837	167.528	200.758	240.172	267.572	325.789

52	0.67924	129.805	167.469	200.665	240.022	267.373	325.451
53	0.67915	129.773	167.412	200.575	239.879	267.182	325.127
54	0.67906	129.743	167.356	200.488	239.741	266.998	324.815
55	0.67898	129.713	167.303	200.404	239.608	266.822	324.515
56	0.67890	129.685	167.252	200.324	239.480	266.651	324.226
57	0.67882	129.658	167.203	200.247	239.357	266.487	323.948
58	0.67874	129.632	167.155	200.172	239.238	266.329	323.680
59	0.67867	129.607	167.109	200.100	239.123	266.176	323.421
60	0.67860	129.582	167.065	200.030	239.012	266.028	323.171
61	0.67853	129.558	167.022	199.962	238.905	265.886	322.930
62	0.67847	129.536	166.980	199.897	238.801	265.748	322.696
63	0.67840	129.513	166.940	199.834	238.701	265.615	322.471
64	0.67834	129.492	166.901	199.773	238.604	265.485	322.253
65	0.67828	129.471	166.864	199.714	238.510	265.360	322.041
66	0.67823	129.451	166.827	199.656	238.419	265.239	321.837
67	0.67817	129.432	166.792	199.601	238.330	265.122	321.639
68	0.67811	129.413	166.757	199.547	238.245	265.008	321.446
69	0.67806	129.394	166.724	199.495	238.161	264.898	321.260
70	0.67801	129.376	166.691	199.444	238.081	264.790	321.079
71	0.67796	129.359	166.660	199.394	238.002	264.686	320.903
72	0.67791	129.342	166.629	199.346	237.926	264.585	320.733
73	0.67787	129.326	166.600	199.300	237.852	264.487	320.567
74	0.67782	129.310	166.571	199.254	237.780	264.391	320.406
75	0.67778	129.294	166.543	199.210	237.710	264.298	320.249
76	0.67773	129.279	166.515	199.167	237.642	264.208	320.096
77	0.67769	129.264	166.488	199.125	237.576	264.120	319.948
78	0.67765	129.250	166.462	199.085	237.511	264.034	319.804
79	0.67761	129.236	166.437	199.045	237.448	263.950	319.663
80	0.67757	129.222	166.412	199.006	237.387	263.869	319.526
81	0.67753	129.209	166.388	198.969	237.327	263.790	319.392
82	0.67749	129.196	166.365	198.932	237.269	263.712	319.262
83	0.67746	129.183	166.342	198.896	237.212	263.637	319.135
84	0.67742	129.171	166.320	198.861	237.156	263.563	319.011
85	0.67739	129.159	166.298	198.827	237.102	263.491	318.890
86	0.67735	129.147	166.277	198.793	237.049	263.421	318.772
87	0.67732	129.136	166.256	198.761	236.998	263.353	318.657
88	0.67729	129.125	166.235	198.729	236.947	263.286	318.544
89	0.67726	129.114	166.216	198.698	236.898	263.220	318.434
90	0.67723	129.103	166.196	198.667	236.850	263.157	318.327
91	0.67720	129.092	166.177	198.638	236.803	263.094	318.222
92	0.67717	129.082	166.159	198.609	236.757	263.033	318.119
93	0.67714	129.072	166.140	198.580	236.712	262.973	318.019
94	0.67711	129.062	166.123	198.552	236.667	262.915	317.921
95	0.67708	129.053	166.105	198.525	236.624	262.858	317.825
96	0.67705	129.043	166.088	198.498	236.582	262.802	317.731

97	0.67703	129.034	166.071	198.472	236.541	262.747	317.639
98	0.67700	129.025	166.055	198.447	236.500	262.693	317.549
99	0.67698	129.016	166.039	198.422	236.461	262.641	317.460
100	0.67695	129.007	166.023	198.397	236.422	262.589	317.374
101	0.67693	128.999	166.008	198.373	236.384	262.539	317.289
102	0.67690	128.991	165.993	198.350	236.346	262.489	317.206
103	0.67688	128.982	165.978	198.326	236.310	262.441	317.125
104	0.67686	128.974	165.964	198.304	236.274	262.393	317.045
105	0.67683	128.967	165.950	198.282	236.239	262.347	316.967
106	0.67681	128.959	165.936	198.260	236.204	262.301	316.890
107	0.67679	128.951	165.922	198.238	236.170	262.256	316.815
108	0.67677	128.944	165.909	198.217	236.137	262.212	316.741
109	0.67675	128.937	165.895	198.197	236.105	262.169	316.669
110	0.67673	128.930	165.882	198.177	236.073	262.126	316.598
111	0.67671	128.922	165.870	198.157	236.041	262.085	316.528
112	0.67669	128.916	165.857	198.137	236.010	262.044	316.460
113	0.67667	128.909	165.845	198.118	235.980	262.004	316.392
114	0.67665	128.902	165.833	198.099	235.950	261.964	316.326
115	0.67663	128.896	165.821	198.081	235.921	261.926	316.262
116	0.67661	128.889	165.810	198.063	235.892	261.888	316.198
117	0.67659	128.883	165.798	198.045	235.864	261.850	316.135
118	0.67657	128.877	165.787	198.027	235.837	261.814	316.074
119	0.67656	128.871	165.776	198.010	235.809	261.778	316.013
120	0.67654	128.865	165.765	197.993	235.782	261.742	315.954

## CURICULUM VITAE

### Identitas Diri

Nama : Arif Andika  
Tempat, Tanggal lahir : Sangau, 13-02-1997  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Alamat Rumah : Sangau  
HP/WA : 082284707396  
Tinggi Badan : 173 CM  
Status : Belum Menikah  
Alamat Email : [Arifandika339@gmail.com](mailto:Arifandika339@gmail.com)



### Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal : SDN 022 rantau Sialang (2004- 2009)  
Mts Pondok Pesantren Nurul Islam kampung Baru Kec. Gunung Toar (2009-2012)  
SMA N 1 Kec. Gunung Toar (2011-2015)  
S1 Program Studi Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singgingi (2015-2020)

Pendidikan Nonformal :-

### Riwayat Prestasi

Prestasi Akademik : SD Kelas I Juara 1 Semester 1 dan 2  
SD Kelas II Juara 1 dan 2 Semester 1 dan 2  
SD Kelas III Juara 3 dan 2 Semester 1 dan 2  
SD Kelas IV Juara 2 dan 3 Semester 1 dan 2  
SD Kelas V Juara 3 dan 2 Semester 1 dan 2  
SD Kelas VI Juara 3 Semester 1  
SMA Kelas XI Juara 1 Semester 2

Prestasi Nonakademik :-

### Pengalaman

Organisasi :-

Demikian Biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Teluk Kuantan, 17 Agustus 2020

Arif Andika

