

**PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI  
MANAJEMEN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi  
Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)**

**SKRIPSI**



**UIN SUSKA RIAU**

**OLEH**

**RESKY AMRI**  
**NIM.11770313313**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM  
RIAU**

**PEKANBARU**

**2021**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI  
MANAJEMEN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ( Studi  
Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi  
(S.Ak) Pada Program Studi Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*

**SKRIPSI**



**UIN SUSKA RIAU**

**OLEH**

**RESKY AMRI**  
**NIM.11770313313**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI S1  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM  
RIAU  
PEKANBARU  
2021**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**NAMA** : RESKY AMRI  
**NIM** : 11770313313  
**FAKULTAS** : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
**JURUSAN** : AKUNTANSI  
**KONSENTRASI** : MANAJEMEN  
**JUDUL** : PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PARTISIPASI ANGRAN TERHADAP KINERJA MANJERIAL (STUDI EMPRIS PADA BUMD PROVINSI RIAU)  
**Hari, Tanggal Ujian** : Senin, 19 Juli 2021

DISETUJUI OLEH

PEMBIMBING

Dr. Dony Martias, SE, MM  
 NIP.19760306 200701 1 004

MENGETAHUI

DEKAN



Dr. H. Mahvarni, SE, MM  
 NIP. 19700826 199903 2 001

KETUA JURUSAN

Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA  
 NIP. 19780808 200710 1 003

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




**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**NAMA** : RESKY AMRI  
**NIM** : 11770313313  
**FAKULTAS** : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
**JURUSAN** : AKUNTANSI  
**KONSENTRASI** : MANAJEMEN  
**JUDUL** : PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ( STUDI EMPIRIS PADA BUMD PROVINSI RIAU )  
**Hari, Tanggal Ujian** : Senin, 19 Juli 2021

DISETUJUI OLEH  
 KETUA PENGUJI

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

MENGETAHUI

PENGUJI I

  
Dr. Mulia Sosialy, SE, MM, Ak  
 NIP. 19761217 200901 1 014

PENGUJI II

  
Andri Novins, SE, M.Si, Ak, CA  
 NIP. 19781125 200710 1 003

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



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## ABSTRAK

### **PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)**

**Oleh : Resky Amri  
NIM: 11770313313**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh desentralisasi, sistem akuntansi manajemen, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer yang didapat dari kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan BUMD Provinsi Riau. Penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dan diperoleh sampel penelitian yang berjumlah 34 responden. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari hasil pengolahan SPSS diperoleh  $t$  hitungnya adalah sebesar  $t_{hitung} 2,519 > t_{tabel} 2,042$  maka  $H_1$  diterima. (2) Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dilihat nilai  $t$  hitungnya sebesar  $t_{hitung} 3,706 < t_{tabel} 2,042$  maka  $H_2$  diterima. (3) Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dilihat  $t$  hitungnya adalah sebesar  $t_{hitung} 4,104 < t_{tabel} 2,042$  maka  $H_3$  diterima. (4) Sedangkan secara simultan ketiga variable bebas desentralisasi, partisipasi sistem akuntansi manajemen dan penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dilihat dari hasil SPSS  $F_{hitung} 29,708 > F_{tabel} 2,92$  maka  $H_4$  diterima. Dari hasil  $R^2$  diperoleh sebesar 74,8% sedangkan sisanya 25,2% dipengaruhi oleh variable lain.

**Kata Kunci: Desentralisasi, System Akuntansi Manajemen, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial.**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF DECENTRALIZATION, MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AND BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE (Empirical Study on BUMD Riau Province)***

***By : Resky Amri***  
***NIM: 11770313313***

*This study aims to determine the effect of decentralization, management accounting systems, and budgetary participation on managerial performance. This study uses quantitative methods using primary data obtained from questionnaires. The population in this study is a BUMD company in Riau Province. Determination of the sample of this study using purposive sampling method and obtained research samples totaling 34 respondents. The analytical tool used is multiple linear regression. The results of this study indicate that (1) Decentralization has a positive effect on managerial performance, it can be seen from the results of SPSS processing that the t count is equal to t count 2,519 > t table 2,042 then H1 is accepted. (2) Management Accounting System has a positive effect on managerial performance, it can be seen that the t-count value is tcount 3.706 < ttable 2.042, then H2 is accepted. (3) Participation in Budgeting has a positive effect on managerial performance, it can be seen that the t count is 4.104 < t table 2.042, so H3 is accepted. (4) Simultaneously, the three independent variables of decentralization, management accounting system participation and budgeting have a positive effect on managerial performance, it can be seen from the results of SPSS Fcount 29.708 > Ftable 2.92 then H4 is accepted. From the results of R2 obtained by 74.8% while the remaining 25.2% is influenced by other variables.*

***Keywords: Decentralization, Management Accounting Systems, Participation in Budgeting, Managerial Performance***



## KATA PENGANTAR

**Assalamu’alaikum Wr. Wb**

Alhamdulillah Puji syukur penulis ucapkan atas nikmat yang Allah SWT berikan, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis telah dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bumd Provinsi Riau)”**. Penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Selama penulisan skripsi, penulis banyak diberikan bimbingan, arahan dan dorongan serta kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Khairunnas Rajab, M. Ag selaku Rektor UIN Suska beserta Staff.
2. Ibu Dr. Mahyarni, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
3. Bapak Nasrullah Djamil. SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Dr. Dony Martias, S.E., MM selaku pembimbing skripsi yang telah banyak membantu, mengarahkan, membimbing serta memberikan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Desrir Miftah, SE, MM., Ak selaku Penasehat Akademik dan dosen konsultasi yang telah meluangkan waktu dan kesempatan untuk memberikan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

ilmu dan pengetahuan selama proses perkuliahan maupun dalam penulisan skripsi ini..

6. Staf program studi akuntansi dan staf akademik yang telah banyak membantu pengelolaan administrasi dikampus.
7. Bapak dan ibu Dosen pengajar yang telah mendidik penulis selama perkuliahan, karyawan serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Terima kasih atas bantuannya
8. Ayahanda Syaiful Amri dan Ibunda Yosi Marlina serta nenek tercinta dan tersayang, yang telah memberikan doa disetiap sujud meminta yang terbaik kepada-Nya untuk para buah hatinya, kasih sayang yang sangat tulus serta dukungan moril maupun materil selama ini sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini hingga selesai. Semoga Ayah dan Ibu selalu diberikan kesehatan dan kebahagiaan oleh Allah SWT. Aamiin.
9. Sahabat KKN Desa Kubang Jaya 2020 , Kecamatan Siak Hulu, Kampar. Bela, Fara, Devi, Nur, Rio, Ayu, Rocky. Terima kasih untuk 1,5 bulan kebersamaan dan perjuangannya.
10. Teman-teman Akuntansi B 2017, terima kasih untuk kebersamaan dan perjuangannya selama 5 semester. Teman-teman Konsentrasi Akuntansi Manajemen A, terima kasih untuk kebersamaan dan perjuangannya selama 2 semester.
11. Teman-teman kosma yang selalu memberikan semangat satu sama lain sehingga saya dapat menyelesaikan studi dengan baik.
12. Semua pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

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



Penulis menyadari dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang bersifat membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

Pekanbaru, Juli 2021

Penulis

UIN SUSKA RIAU

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



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>.....</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Teori Kontijensi .....	14
2.2 Kinerja Manajerial .....	16
2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	16
2.2.2 Ukuran Kinerja Manajerial .....	18

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



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

2.2.3 Tahap Penilaian Kinerja.....	19
2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja .....	20
2.2.5 Fungsi- fungsi yang Dilaksanakan Manajer.....	20
2.3 Desentralisasi .....	23
2.3.1 Pengertian Desentralisasi .....	23
2.3.2 Unit-unit Desentralisasi.....	23
2.3.3 Alasan-alasan Desentralisasi.....	24
2.4 Sistem Akuntansi Manajemen .....	26
2.4.1 Pengertian Akuntansi Manajemen .....	26
2.4.2 Tujuan Akuntansi Manajemen .....	28
2.4.3 Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen .....	29
2.5 Partisipasi Anggaran .....	33
2.5.1 Pengertian Partisipasi Anggaran .....	33
2.5.2 Manfaat Partisipasi Anggaran .....	34
2.5.3 Keunggulan Partisipasi Anggaran.....	34
2.5.4 Kelemahan Partisipasi Anggaran .....	35
2.6 Kinerja Manajerial Menurut Perspektif Islam.....	36
2.7 Kerangka Berpikir.....	36
2.8 Penelitian Terdahulu .....	37
2.9 Hipotesis.....	43



### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	49
3.2 Populasi dan Sampel .....	49
3.3 Jenis Penelitian.....	52
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	52
3.5 Defenisi Variabel Operasional Peneitian .....	53
3.6 Teknik Analisis Data.....	55

### BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Deskriptif Responden.....	62
4.1.1 Gambaran Umum Responden .....	62
4.1.2 Karakteristik Responden .....	65
4.1.2.1 Karateristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	66
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	67
4.1.2.4 Karakteristik Berdasarkan Jabatan.....	68
4.1.2.5 Karateristik Berdasarkan Lama Waktu Berkerja .....	69
4.2 Hasil Analisis Data.....	70
4.2.1 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	70
4.2.1.1 Kinerja Manajerial (Y).....	71
4.2.1.2 Desentralisasi (X1) .....	71



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

4.2.1.3	Sistem Akuntansi Manajemen (X2).....	72
4.2.1.4	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X3) .....	72
4.2.2	Hasil Uji Kualitas Data .....	73
4.2.2.1	Hasil Uji Validitas .....	73
4.2.2.2	Uji Reabilitas .....	79
4.2.3	Hasil Uji Asumsi Klasik .....	81
4.2.3.1	Hasil Uji Normalitas .....	81
4.2.3.2	Hasil Uji Multikolonieritas .....	82
4.2.3.3	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	83
4.2.3.4	Analisis Regresi Berganda.....	85
4.2.4	Hasil Uji Hipotesis .....	87
4.2.4.1	Hasil Uji Parsial (T).....	87
4.2.4.2	Hasil Uji Simultan (F).....	91
4.2.4.3	Hasil Uji Determinan .....	92
4.3	Pembahasan.....	93
4.3.1	Pembahasan Hasil Penelitian Hipotesis Pertama (H1).....	93
4.3.2	Pembahasan Hasil Penelitian Hipotesis Kedua (H2) .....	94
4.3.3	Pembahasan Hasil Penelitian Hipotesis Ketiga (H3) .....	95
4.3.4	Pembahasan Hasil Penelitian Hipotesis Ketiga (H4) .....	96

**BAB V PENUTUP**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

5.1 Kesimpulan .....	98
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	98
5.3 Saran.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>104</b>
<b>BIODATA MAHASISWA .....</b>	<b>155</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Daftar Penyetoran Deviden BUMD kepada Pemerintah Daerah .....	4
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel III.1 Daftar Perusahaan BUMD Provinsi Riau .....	51
Table IV. 1 Jumlah Sampel Per-Perusahaan BUMD Provinsi Riau .....	63
Tabel IV.2 Tingkat Pengumpulan Kuesioner.....	65
Tabel IV.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel IV.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	67
Tabel IV.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
Tabel IV.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	69
Tabel IV.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	69
Tabel IV.8 Hasil Uji Statistic Deskriptif.....	70
Tabel IV.9 Hasil Uji Validitas Variabel Desentralisasi .....	74
Tabel IV.10 Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Akuntansi Manajemen .....	75
Tabel IV.11 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran..	76
Tabel IV.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial .....	77
Tabel IV.13 Hasil Uji Reabilitas .....	79
Tabel IV.14 Hasil Uji Normalitas .....	81
Tabel IV.15 Hasil Uji Multikolinieritas .....	82
Tabel IV.16 Hasil Uji Heterokesdastisitas .....	84
Tabel IV.17 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	85
Tabel IV.18 Hasil Uji Regresi Linier.....	88
Tabel IV.19 Hasil Uji Simultan .....	90
Table IV.20 Hasil Uji Koefisien Determinan .....	91

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Pikiran .....	37
Gambar IV.1 Hasil Uji Heterokedastisitas (Scatterplot) .....	83



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





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Salah satu upaya untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang baik adalah dengan sistem pembangunan ekonomi nasional. Sejak era reformasi bergulir, pemerintah dituntut untuk terus melakukan pembenahan dalam hal pembangunan nasional yang merata sampai ke tingkat daerah di seluruh Indonesia. Penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan akan berjalan optimal apabila diikuti dengan pemberian sumber-sumber penerimaan yang cukup kepada daerah. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Desentralisasi Fiskal, dimana besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara pusat dan daerah. Daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan, diantaranya melalui hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan yang bersumber dari bagian laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) maupun hasil kerjasama dengan pihak ketiga.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999, salah satu tujuan dari pemberian otonomi kepada daerah diantaranya adalah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat yakni mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat sesuai dengan potensi dan keanekaragaman sumber daya lokal yang dimiliki oleh wilayah tersebut. Dengan demikian, pemerintah daerah tentunya dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam membangun daerahnya serta memiliki daya saing yang tinggi untuk mengkombinasikan antara faktor kondisi



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

ekonomi, kualitas kelembagaan publik, sumber daya manusia dan teknologi yang secara keseluruhan membangun kemampuan daerah untuk lebih berkembang dan berdaya saing.

Semenjak undang-undang tentang otonomi daerah tersebut diterapkan, persoalan kemampuan daerah secara ekonomi dan politis mulai menjadi sorotan. Salah satu isu ekonomi yang menarik adalah seputar daya dukung sumber pendapatan daerah dalam menggantikan penerimaan yang diperoleh dari pemerintah pusat. Isu ini memang strategis mengingat pelaksanaan otonomi juga dapat diartikan sebagai kemandirian daerah dari sisi pembiayaan pembangunan. Upaya yang giat dilakukan dalam rangka pengembangan daerah agar dapat mandiri adalah dengan pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai salah satu basis yang paling mendasar di daerah, baik di tingkat provinsi maupun di tingkat kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Agar dapat memperoleh manfaat dan keuntungan yang maksimal bagi pengelolaan BUMD/perusahaan daerah, maka sangat diperlukan jiwa entrepreneurship yang baik di kalangan pemerintah daerah (eksekutif daerah) sebagai pemegang saham utama BUMD/perusahaan daerah (Sudarno, dkk, 2010).

Selama ini sumber penerimaan daerah terdiri dari sumbangan pemerintah pusat, pajak daerah dan penerimaan lain seperti laba perusahaan daerah atau BUMD. Dengan berkurangnya porsi subsidi pemerintah pusat, tidak ada jalan lain yang dapat dilakukan pemerintah daerah selain menggali dan mengoptimalkan sumber pendapatan asli daerah. Mengingat pentingnya peranan BUMD sebagai

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

salah satu sumber PAD di Daerah, maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih efektif dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Kebijakan dan upaya ke arah itu telah banyak dilakukan, namun karena berbagai kendala, ternyata BUMD pada umumnya menunjukkan hasil kinerja belum sesuai dengan harapan.

Fenomena yang telah terjadi menunjukkan fakta tersebut adalah hasil kinerja yang terjadi pada BUMD Provinsi Riau pada tahun 2019 belum memberikan hasil yang maksimal dan belum memenuhi target. Berdasarkan pada Sumatrabisnis.com mengungkapkan bahwa penyeteroran deviden pada tahun 2019 mengalami penurunan. Deviden merupakan pembagian laba kepada pemegang saham berdasarkan banyaknya saham yang dimiliki. Pembagian ini akan mengurangi laba ditahan dan kas pada perusahaan, tetapi distribusi keuntungan kepada pemerintah adalah tujuan utama perusahaan BUMD. Kenaikan deviden yang cukup signifikan berhubungan dengan kenaikan laba, kenaikan laba menandakan bahwa kinerja suatu perusahaan mengalami peningkatan.

Berikut ini adalah penjelasan fenomena yang terjadi pada BUMD Provinsi Riau berdasarkan analisis penyeteroran deviden BUMD kepada Pemerintah Daerah, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Daftar Penyeteroran Deviden BUMD kepada Pemerintah Daerah**

No.	BUMD	Tahun 2019 (Rp Juta)	Tahun 2018 (Rp Juta)	Perubahan (%)



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

1	PT Bank Riau Kepri	99.231,20	108.127,89	-8,23
2	PT Pengembangan Investasi Riau	904,55	7.373,00	-87,73
3	PT Sarana Pembangunan Riau	707,83	526,28	34,50
4	PT Permodalan Ekonomi Rakyat	218,48	521,09	-58,07
5	PT Jaminan Kredit Daerah	1.564,23	1.138,05	37,45
6	PT Riau Airlines	-	-	-
7	PT Riau Petroleum	-	-	-
TOTAL		102.626,29	117.686,31	-12,80

Sumber: Biro Perekonomian dan SDA Provinsi Riau

Berdasarkan data yang diperoleh dari Biro Perekonomian dan SDA Provinsi Riau diatas, didapat bahwa lima dari tujuh perusahaan BUMD yang mencatatkan laba dan berkontribusi memberikan deviden kepada pemerintah daerah pada tahun 2018. Deviden pada tahun 2018 yang disetorkan pada tahun 2019 adalah senilai Rp 102,62 miliar, hal ini mengalami penurunan 12,79 % dari setoran yang dilakukan pada tahun sebelumnya senilai Rp 117,68 miliar. Setoran tersebut hanya berkontribusi sekitar 2,85 % terhadap PAD Riau senilai Rp 3,5 triliun pada 2019. Dari kelima perusahaan yang membukukan pendapatan, hanya terdapat dua perusahaan yaitu PT Sarana Pembangunan Riau dan PT Jamkrida yang mencatat





kenaikan laba masing-masing sebesar 34,49 % dan 37,44 %. Sedangkan yang mengalami penurunan laba yang cukup signifikan yaitu PT Pengembangan Investasi Riau sebesar 87,73 %. Sementara itu, ada dua perusahaan yang tidak mencatatkan pendapatan yaitu PT Riau Airlines yang sudah tidak beroperasi dan PT Riau Petroleum yang baru akan beroperasi setelah mendapat hak *participant interest* (PI) 10 % beberapa sumur migas di Riau pada 2021 (Tari, diterbitkan 9 Februari 2020, <http://sumatra.bisnis.com>).

Dari penjelasan tersebut, penurunan kontribusi pendapatan pada BUMD Provinsi Riau pada tahun 2019 menandakan bahwa kinerja manajerial BUMD Provinsi Riau mengalami penurunan dari tahun sebelumnya serta belum tercapainya target yang telah ditetapkan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Riau tahun 2019. Jika capaian laba BUMD terus-menerus tidak mencapai target yang telah ditetapkan, maka akan menimbulkan persoalan bagi pemerintah Provinsi Riau, khususnya soal pengoptimalan aset daerah bagi kas daerah karena kurangnya kontribusi pendapatan daerah dari perusahaan BUMD.

Berdasarkan kasus pada Gatra.com, dijelaskan bahwa realisasi laba BUMD Provinsi Riau pada tahun 2018 dilaporkan bahwa tidak mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Realisasi laba atas penyertaan modal untuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Riau pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp 132 Miliar. Angka itu hanya 60,55 % dari target laba yang ditetapkan yaitu sebesar Rp 218 Miliar. Anggota Banggar DPRD Riau, Suhardiman Amby mengatakan “kurang optimalnya kinerja BUMD di Riau turut disebabkan oleh penempatan

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



pegawai yang cenderung berdasarkan penilaian subjektif yaitu karena faktor kedekatan bukan direkrut dari kalangan profesional dibidangnya”. Hal ini menandakan bahwa kinerja manajerial pada BUMD Provinsi Riau mengalami penurunan, tidak tercapainya target yang telah ditetapkan, serta pengaturan staff yang tidak sesuai dengan keahliannya sehingga menyebabkan kinerja BUMD tidak optimal. (Aziz, diterbitkan 9 Agustus 2019, <http://www.gatra.com>).

Dari kasus yang telah dipaparkan sebelumnya, mengindikasikan bahwa kinerja manajerial pada BUMD Provinsi Riau mengalami penurunan, sehingga kurang memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau, mulai dari tidak tercapainya rencana yang telah ditetapkan dan penempatan staff yang tidak sesuai dengan keahliannya. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja manajerial pada BUMD Provinsi Riau, mengingat pentingnya peran BUMD sebagai salah satu sumber pendapatan pada pemerintah daerah.

Menurut Muntu Abdullah, (2011:477) Desentralisasi sebagai pemberian wewenang dan otoritas kepada manajer sub unit untuk mengambil tindakan yang akan mempengaruhi kemampuan adaptasi dari pihak manajer sub unit. Tingkat pemberian wewenang itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen. Ditetapkannya otorisasi kepada masing-masing divisi tersebut sering kali dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para menejer untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi tersebut timbul karena dengan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

ditetapkannya sistem desentralisasi kegiatan-kegiatan seperti pengawasan dan penilaian dapat lebih mudah untuk dilakukan. Otoritas atau wewenang disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai penugasan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi maka semakin tinggi wewenang manajer dalam mengambil keputusan secara otonom. Adapun penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial yaitu penelitian yang dilakukan oleh Widodo & Windi (2011:37) yang berjudul pengaruh desentralisasi dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak. Hasil penelitian menunjukkan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuwinda Lempas dkk (2014:439) tentang desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Galesong Prima Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Perencanaan sistem akuntansi manajemen (management accounting system) merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi yang berorientasi pada informasi finansial internal organisasi yang berasal dari data historis, dan perlu mendapat perhatian, sehingga dapat memberikan kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan organisasi. Salah satu fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan sumber informasi penting bagi manajer. Penggunaan sistem akuntansi manajemen perusahaan akan mendapat informasi-



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

informasi yang sangat penting . Sistem akuntansi manajemen juga dapat memuat informasi-informasi yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk program promosi, untuk penjualan, untuk pajak, kategori pelanggan dan tingkat pelanggan. Hal tersebut juga dapat dijadikan sebagai salah satu sarana untuk lebih meningkatkan pelayanan dan kualitas perusahaan itu sendiri. Selanjutnya para manajer yang dapat menggunakan sistem akuntansi manajemen dengan baik, sangat memungkinkan para manajer tersebut untuk melihat dan memastikan apakah perusahaan mereka dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing mereka, dalam penawaran produk dan pelayanan untuk konsumen berupa harga yang kompetitif, pelayanan dan fasilitas yang mereka punya untuk konsumen. Adapun penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial yaitu penelitian yang dilakukan oleh Niko Silitongah (2018:26) tentang pengaruh penerapan sistem akuntansi manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariyatul Qibtiyah (2015:16) tentang pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial di Politeknik Kesehatan Siteba. Hasil penelitian menunjukkan sistem akuntansi manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang memiliki pengaruh positif, dalam hal ini meningkatkan kinerja manajerial adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan





anggaran. Kinerja para karyawan akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja (Safitri, 2006) dalam Matola (2011). Dengan adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, bawahan akan terlibat secara emosional yang pada gilirannya memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Partisipasi anggaran juga memungkinkan bawahan untuk menentukan tujuan dan target mereka sendiri. Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan lebih untuk mencapai target tersebut.

Anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka manajer akan melaksanakan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dari pengertian partisipasi anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya. Partisipasi anggaran memberikan suatu rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreatifitas, karena manajer tingkat bawah yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi tersebut, menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dalam hal ini tingginya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Adapun penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manjerial yaitu penelitian yang dilakukan oleh Budi Hartono Kusuma (2016:21) tentang pengaruh partisipasi penyusunan



## Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang

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

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

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

anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Juaini (2019:670) tentang pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD Lombok Barat. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan Mariyatul Qibtiyah (2015) yang berjudul “Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Di Politeknik Kesehatan Siteba”. Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan Mariyatul Qibtiyah (2015) dilakukan pada Politeknik Kesehatan Siteba sementara dalam penelitian ini dilakukan pada BUMD Provinsi Riau. Dalam penelitian ini penulis menambah satu variabel baru yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, sehingga diberi judul: **“PENGARUH DESENTRALISASI, SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ( Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau).**

### 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

2. Apakah sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?
4. Apakah desentralisasi, sistem akuntansi manajemen dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh desentralisasi, sistem akuntansi manajemen dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis, penelitian ini merupakan wahana latihan penegembangan kemampuan dalam bidang penelitian yang diperoleh di bangku kuliah.
2. Bagi civitas akademika, diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu bagi khasanah kepustakaan pada Fakultas Ekonomi & Ilmu Sosial

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

3. Membantu pihak-pihak yang berkepentingan BUMD yang ada di Propinsi Riau untuk meningkatkan kinerja manajerial yang berkenaan dengan desentralisasi, sistem akuntansi manajemen dan partisipasi penyusunan anggaran.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menguraikan secara singkat isi masing-masing bab dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini diawali dengan landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis, sistem desentralisasi, akuntansi manajemen, partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, pandangan islam yang berhubungan dengan penelitian, kerangka pemikiran, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

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

Bab ini menguraikan tentang objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, operasional



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

variabel penelitian, dan teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan mengenai deskriptif responden, hasil analisis data, dan pembahasan hasil uji hipotesis.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini menguraikan kesimpulan mengenai hasil penelitian yang diperoleh dari hasil pembahasan dan rekomendasi atau saran untuk penelitian selanjutnya.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Teori Kontijensi

Lubis (2011: 125) menyatakan bahwa, prinsip utama teori agensi (*agency theory*) adalah adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (*principal*) yaitu pimpinan pusat, pemilik atau manajemen puncak dengan pihak yang menerima wewenang (*agensi*) yaitu karyawan atau manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan kinerja yang efisien.

Teori keagenan mengungkapkan adanya hubungan kepentingan antara *principal* dengan agen. *Principal* merupakan pemilik perusahaan yang berwenang untuk memberikan perintah kepada agen, sedangkan agen merupakan manajer yang menerima perintah dari *principal* untuk mengelola perusahaan yang dilandasi oleh adanya pengendalian perusahaan, pemisahan penanggung resiko, pemisahan kepemilikan dan pengendalian perusahaan, serta pembuatan keputusan dan pengendalian fungsi-fungsi. Manajemen dalam melakukan aktivitas harus sesuai dengan perintah dari *principal*, akan tetapi biasanya manajer mempunyai tujuan sendiri untuk meningkatkan nilai perusahaan sehingga sering timbul suatu masalah. Masalah keagenan dapat muncul karena adanya perbedaan kepentingan antara *principal* dan *agen*. Pelaporan pertanggungjawaban mengenai informasi segala aktivitas dari perusahaan kepada pihak *principal* sangat penting dilakukan, karena dengan adanya laporan mengenai aktivitas perusahaan ini diharapkan dapat



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

digunakan sebagai dasar evaluasi dari kinerja perusahaan. *Pihak principal* dapat menggunakan pengungkapan informasi perusahaan dapat digunakan sebagai dasar mengukur seberapa jauh perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu manajer harus mengungkapkan laporan mengenai aktivitas perusahaan sebagai bentuk tanggungjawab kepada pihak *principal* dan masyarakat luas.

Dalam teori keagenan menjelaskan tentang hubungan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial. Perusahaan yang ingin memiliki kinerja yang baik tentu akan meningkatkan laba perusahaan yang akan berpengaruh pada luasnya pengungkapan informasi keuangan sehingga dapat mengurangi biaya keagenan. Besarnya laba yang dimiliki oleh perusahaan akan membuat manajemen termotivasi dalam memperluas pengungkapan informasi perusahaan karena biaya pengungkapan yang dapat dipenuhi. Pengungkapan informasi yang luas suatu perusahaan akan membuat *principal* terpenuhi dalam informasi yang dibutuhkan.

Keterkaitan adanya *agency theory* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam pelaporan keuangan, yang dimana manajemen disini bertindak sebagai *agen* mempunyai kewajiban untuk menyajikan informasi pelaporan yang bermanfaat bagi para pengguna informasi yaitu pemerintah daerah yang disini bertindak sebagai *principal* dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan, baik keputusan sosial, politik dan ekonomi, baik terlibat secara langsung maupun tidak langsung melalui wakil-wakilnya. Hubungan antara manajemen dan para



penggunaan informasi keuangan pemerintah dapat dikaitkan sebagai adanya hubungan keagenan.

Kemudian konflik keagenan mengasumsikan bahwa *principal* hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan tersebut, sedangkan *agen* memiliki perilaku oportunistik. Pengawasan merupakan salah satu komponen dalam kinerja manajerial. Kualitas pengawasan yang baik dapat menurunkan perilaku oportunistik yang dilakukan manajer. Dalam membentuk suatu pengawasan yang baik ialah dengan adanya komite-komite yang mengawasi aktivitas perusahaan sehingga dapat kecurangan, serta meningkatkan kualitas dan integritas laporan keuangan.

Oleh karena itu, pemilik perlu merancang sistem pengendalian yang memonitor perilaku *agent* sehingga menghalangi tindakan yang meningkatkan kekayaan *agent* dengan cara mengorbankan kepentingan *principal*. Aktivitas ini meliputi biaya penciptaan standar, biaya monitoring agen, penciptaan sistem informasi akuntansi dan lain-lain. Aktivitas ini menimbulkan biaya yang disebut sebagai *agency cost*.

## 2.2 Kinerja Manajerial

### 2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Fahmi (2016:59) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Sedangkan menurut Nawawi (2012:182) “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang



atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Wibowo (2011:24) menyatakan bahwa manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik. Pada dasarnya, semua orang adalah manajer, setidaknya bagi diri pribadi, atau anda saat ini bekerja sebagai seorang manajer dimana anda bertanggung jawab terhadap sekelompok orang yang mungkin tidak anda pilih, tidak anda sukai, tidak memiliki kesamaan dan mungkin tidak begitu menyukai anda.

Abdullah (2014:17) menyatakan bahwa manajerial adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya diri anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

Handoko (2012:17) “Manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya”. Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu tersebut disebut manajer yang harus menguasai ilmu manajerial yang baik.

Wibowo (2011:76) menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu sasaran untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Menurut Rudianto (2013 : 310) menyatakan bahwa definisi kinerja manajer adalah kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.

### 2.2.2 Ukuran Kinerja Manjerial

Menurut Juniarti dan Evelyn dalam Mareta (2012:46) ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non keuangan, hal tersebut adalah :

- a. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.

b. Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.

c. Kiprah manajer diluar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta merta muncul begitu saja, tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

### 2.2.3 Tahap Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dalam Ni Wayan Mujiati (2018 :19) tahap penilaian kinerja tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, tahapan-tahapan tersebut adalah :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

#### 2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dalam Ni Wayan Mujiati (2018 :18) manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

#### 2.2.5 Fungsi- fungsi yang Dilaksanakan Manajer

Untuk berjalannya suatu usaha dan bisnis seorang manajer yang ada dalam suatu perusahaan harus mengetahui dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2015:8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

- a. **Perencanaan (*Planning*)**



Perencanaan adalah keputusan tentang apa yang akan dilakukan oleh organisasi dan juga perencanaan itu merupakan keputusan tentang bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencanarencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah:

1. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

### c. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun persoalannya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatankegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

### d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga dapat didefinisikan sebagai penentuan sejauh mana perencanaan dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 (empat) unsur yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan.
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Dari beberapa fungsi-fungsimanajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, Pengarahan dan pengendalian,



## 2.3 Desentralisasi

### 2.3.1 Pengertian Desentralisasi

Menurut T. Hani Handoko (2012:229) desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuat keputusan ketingkatan organisasi yang lebih rendah. Organisasi mungkin harus mencoba untuk menemukan tingkat hierarki mana yang dapat melakukan pengambilan keputusan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi desentralisasi :

1. Tantangan dan ketidakpastian yang lebih besar dilingkungan.
2. Jumlah desentralisasi harus sesuai dengan strategi perusahaan.

Desentralisasi sesuai dengan strategi perusahaan yang membuat tiap divisi berada dekan dengan pelanggan sehingga dapat dengan cepat beradaptasi dengan kebutuhan mereka.

### 2.3.2 Unit-unit Desentralisasi

Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Menurut Hansen & Mowen (2012:56), ada beberapa caraa perbedaan divisi-divisi,yaitu :

- a) Berdasarkan jenis barang atau jasa yang diproduksi.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan berdasarkan lini produksinya. Pengaturan desentralisasi, biasanya terdapat divisi yang saling ketergantungan. Jika tidak, suatu produk hanya akan menyerupai kumpulan dari entitas yang terpisah secara total.

- b) Berdasarkan kondisi geografis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Kehadiran divisi-divisi yang membentang di satu atau lebih wilayah menciptakan kebutuhan akan evaluasi kinerja yang mampu mempertimbangkan perbedaan lingkungan divisional.

c) Berdasarkan jenis pertanggung jawaban.

Divisi-divisi tersebut diorganisasikan menurut pertanggung jawabannya. Seperti : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat label dan pusat investasi. Adanya pusat investasi mencerminkan tingkat tertinggi desentralisasi karena para manajernya memiliki kebebasan untuk membuat beragam keputusan penting.

### 2.3.3 Alasan-alasan Desentralisasi

Menurut Setyolaksono (2011:45) beberapa alasan suatu organisasi melakukan Desentralisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.
- b) Kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika suatu organisasi tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi yang terjadi di wilayah tersebut atau kurang memahami kondisi lokal. Namun manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat atau berhubungan langsung dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses yang lebih untuk informasi tersebut, sehingga manajer yang berada pada jenjang yang lebih rendah sering unggul dalam pembuatan keputusan-keputusan yang lebih baik.

c) Fokus Manajemen Pusat Adanya mendesentralisasikan keputusan-



keputusan organisasi manajemen pusat bebas berperan dalam perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari organisasi harus lebih penting bagi manajemen pusat daripada operasi sehari-hari, karena pada umumnya keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah tidak untuk jangka panjang dan bukan merupakan suatu keputusan strategis suatu organisasi.

d) Melatih dan Memotivasi Para Manajer Segmen. Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer yang lebih tinggi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi kondisi-kondisi yang terduga atau tidak terduga. Seperti : manajer yang telah pensiun, pengembangan sayap organisasi, keluar dari organisasi, sakit atau meninggal dunia. Dalam hal ini memungkinkan manajer puncak mengevaluasi kapabilitas para manajernya. Pertanggung jawaban yang lebih besar mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik, hal tersebut secara otomatis akan memunculkan inovasi dan kreativitas yang lebih baik.

e) Meningkatkan Daya Saing. Perusahaan yang tersentralisasi, margin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefisienan berbagai divisi. Perusahaan-perusahaan besar sekarang menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan satu divisi yang tidak berdaya saing.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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



## 2.4 Sistem Akuntansi Manajemen

### 2.4.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Sujarweni (2015:1) menerangkan bahwa, pengertian sistem adalah kumpulan elemen yang saling berkaitan dan bekerja sama dalam melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Yakub (2012:1), sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang berhubungan, terkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau tujuan tertentu.

Yakub (2012:8) menjelaskan, informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Sedangkan menurut Sutabri (2012:22), informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Susanto (2013:52) mengemukakan bahwa pengertian sistem informasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berguna.

Susanto (2013:72) menjelaskan, pengertian sistem informasi akuntansi adalah Kumpulan (integrasi) dari sub-sub sistem/komponen baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain secara harmonis untuk mengolah data transaksi yang berkaitan dengan keuangan menjadi informasi keuangan.

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



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengolah *input* yang berupa data keuangan dan non keuangan menjadi *output* dalam bentuk informasi bagi para manajer dalam menjalankan aktivitas manajerial. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer yang berguna untuk pengambilan keputusan.

Mulyadi (2012:70) menyatakan bahwa informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen. Perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan informasi akuntansi manajemen ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen dibutuhkan oleh manajemen dalam berbagai jenjang organisasi untuk menyusun rencana aktivitas perusahaan di masa yang akan datang.

Siregar, Bambang, Dody, Eko dan Frasto (2013:5) mendefinisikan sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang mentransformasi *input* dengan menggunakan proses untuk menghasilkan *output* yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan.

## 2.4.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

Siregar, dkk (2013:7) menerangkan bahwa sistem akuntansi manajemen memiliki tujuan yang hendak dicapai, yaitu sebagai berikut:

- a) Menyediakan informasi objek biaya dan biaya yang dibebankan ke objek biaya. Contoh informasi jenis ini adalah laporan biaya produksi, laporan biaya aktivitas, dan laporan biaya departemen. Menyediakan informasi untuk melaksanakan aktivitas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Contoh informasi untuk perencanaan adalah informasi pesanan dari pemasok. Informasi ini digunakan untuk merencanakan pembelian bahan. Contoh informasi untuk aktivitas pengendalian adalah laporan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Laporan kinerja produk, aktivitas, dan bagian menunjukkan informasi untuk penilaian kinerja. Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Contoh informasi yang mendukung pengambilan keputusan adalah informasi pendapatan dan biaya relevan. Informasi ini digunakan untuk memutuskan perlunya membuat sendiri atau membeli produk dari pemasok luar, menghentikan atau melanjutkan suatu lini produk, dan menerima atau menolak pesanan. Pengendalian adalah laporan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Laporan kinerja produk, aktivitas, dan bagian menunjukkan informasi untuk penilaian kinerja.
- b) Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Contoh informasi yang mendukung pengambilan keputusan adalah informasi pendapatan dan biaya relevan. Informasi ini digunakan untuk memutuskan

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





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

perluanya membuat sendiri atau membeli produk dari pemasok luar, menghentikan atau melanjutkan suatu lini produk, dan menerima atau menolak pesanan.

Selain beberapa pendapat para ahli diatas Hansen dan Mowen (2012:69) mengatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen memiliki tujuan untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut sesuai dengan fungsi akuntansi manajemen.

Mulyadi (2012:97) secara konvensional rancangan sistem informasi akuntansi manajemen terbatas pada informasi keuangan internal yang berorientasi historis. Tetapi, meningkatnya peran sistem informasi akuntansi manajemen untuk membantu manajer dalam pengarahan dan pemecahan masalah telah mengakibatkan perubahan sistem informasi akuntansi manajemen untuk memasukkan data eksternal dan non keuangan kepada informasi yang berorientasi pada masa yang akan datang.

### 2.4.3 Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen

Aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah koordinasi berbagai segmen dalam sub-sub organisasi. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang membantu koordinasi mencakup spesifikasi target yang menunjukkan pengaruh interaksi segmen dan informasi mengenai pengaruh keputusan pada operasi seluruh subunit organisasi. Menurut persepsi manajer

informasi yang paling bermanfaat adalah informasi yang memiliki karakteristik berdasarkan penelitian yaitu *broadscope*, *timelines*, *aggregation*, dan *intergration*.

a) **Broad Scope (Lingkup luas)**

*Broadscope* (lingkup luas) adalah untuk melaksanakan proses manajemen. Manajemen memerlukan informasi yang luas tetapi dalam tingkatan yang wajar sehingga manfaat informasi lebih besar dibandingkan dengan biaya untuk memperoleh informasi. Informasi sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broad scope* adalah informasi yang memperhatikan *focus*, kuantifikasi, dan *time horizon* (faktor ekonomi, teknologi, dan pasar). Informasi yang berkarakteristik *broadscope* mencakup informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal (seperti: GNP, jumlah total penjualan, dan pangsa pasar) atau bersifat non ekonomi (seperti: factor-faktor demografis, keinginan konsumen, aksi-aksi pesaing dan kemajuan teknologi). Lingkup SAM yang luas akan memberikan estimasi tentang kemungkinan terjadinya peristiwa dimasa yang akan datang di dalam ukuran profitabilitas.

b) **Timeliness (Tepat waktu)**

*Timeliness* adalah kecepatan atau rentang waktu antara permintaan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan oleh perusahaan guna mendukung manajer dalam menghadapi ketidakpastian yang terjadi. *Timeliness* atau ketepatan waktu mempunyai dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk para manajer. Sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

#### © Hak cipta milik UIN Suska Riau

#### State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tersedianya informasi. Informasi yang terkini dan tepat waktu meningkatkan fasilitas sistem informasi akuntansi manajemen untuk melaporkan peristiwa paling akhir dan untuk memberikan umpan balik secara cepat terhadap keputusan yang telah dibuat. Jadi *timeliness* mencakup frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan.

#### c) Aggregation (Agregasi)

Informasi *Aggregation* merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu dan model keputusan. *Aggregation* adalah informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti: *discounted cash flow analysis* untuk analisis penganggaran modal, simulasi linier *programming* dalam aplikasi penganggaran analisis biaya volume laba, model pengendalian persediaan) dan informasi yang bersifat periodic dan fungsional seperti: area penjualan, pusat biaya, departemen pemasaran, dan produksi.

Agregasi menunjukkan proses pengurangan volume data. Agregasi diperlukan agar dapat mengurangi atau menghemat biaya dalam penyediaan informasi akuntansi. Informasi yang disampaikan agregasi berbentuk lebih ringkas, tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai tambah informasi itu sendiri. Informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi informasi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang tidak terorganisir atau informasi yang masih mentah.

#### d) **Integration (Integrasi)**

Informasi *Integration* (integrasi) adalah informasi yang mencerminkan adanya koordinasi antara segmen yang satu dengan segmen yang lainnya. Informasi yang terintegrasi mencakup spesifikasi target-target, pengaruh interaksi antar segmen, dan informasi tentang dampak keputusan dalam suatu area. Kompleksitas dan saling keterkaitan atau ketergantungan sub unit satu dengan yang lainnya akan mencerminkan dalam informasi yang terintegrasi. Semakin banyak segmen atau sub unit dalam organisasi maka informasi yang bersifat integrasi semakin dibutuhkan.

Informasi integrasi bermanfaat untuk pengambilan keputusan yang mungkin akan berpengaruh pada bagian lainnya. Oleh karena itu, informasi integrasi akan berperan dalam mengkoordinasikan kebijakan dalam perusahaan agar terjadi keselarasan dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Adanya informasi integrasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integrasi didalam melakukan evaluasi kerja. Informasi yang terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana harus mengambil keputusan akan berdampak pada bagian atau unit lain.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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





## 2.5 Partisipasi Anggaran

### 2.5.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap dimiliki oleh seseorang dalam pengambilan keputusan. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan. Melalui adanya partisipasi anggaran tersebut, dapat terlihat bahwa adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya. Oleh karena itu, para karyawan tersebut dapat melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir, dan revisi anggaran yang diperlukan.

Seseorang karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena telah diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas, sehingga tujuan bersama akan lebih mudah tercapai karena adanya keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

Garrison et al. (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif sebagai berikut:

“Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan



partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.” Menurut Hansen/Mowen (2013:223) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai berikut: “Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.”

### 2.5.2 Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:225) manfaat partisipasi anggaran adalah Anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggung jawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer tingkat menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih nyata sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

### 2.5.3 Keunggulan Partisipasi Anggaran

Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013:384) menyatakan bahwa keunggulan partisipasi anggaran, sebagai berikut:

- a) Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen atas.
- 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 tentang pasar dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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 dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak nyatadan tidak mungkin dicapai.

#### 2.5.4 Kelemahan Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen/Mowen (2013:448) ada tiga kelemahan atau masalah partisipasi anggaran, sebagai berikut:

- a) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, standar anggaran yang terlalu tinggi dapat menyebabkan frustrasi bagi para manajer, sedangkan standar anggaran yang terlalu rendah mudah dicapai dapat menyebabkan kinerja para manajer menurun.
- b) Membuat kelonggaran dalam anggaran (menutup anggaran), kelonggaran dalam anggaran terjadi ketika seorang manajer dengan sengaja merendahkan pendapatan dan melebihi biaya dalam mengajukan anggaran. Hal ini bertujuan untuk memudahkan para manajer dalam mencapai target anggaran.
- c) Partisipasi semu (Pseudoparticipation), Pseudoparticipation adalah perilaku disfungsional dari manajer (atasan) yang tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya. Pseudoparticipation juga diartikan sebagai

partisipasi semu atau palsu.

## 2.6 Kinerja Manajerial Menurut Perspektif Islam

Pemimpin untuk abad millennium adalah pemimpin sebagaimana dalam Firman Allah Subhanahuwata'ala dalam surah An Nuur (24) ayat 55:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

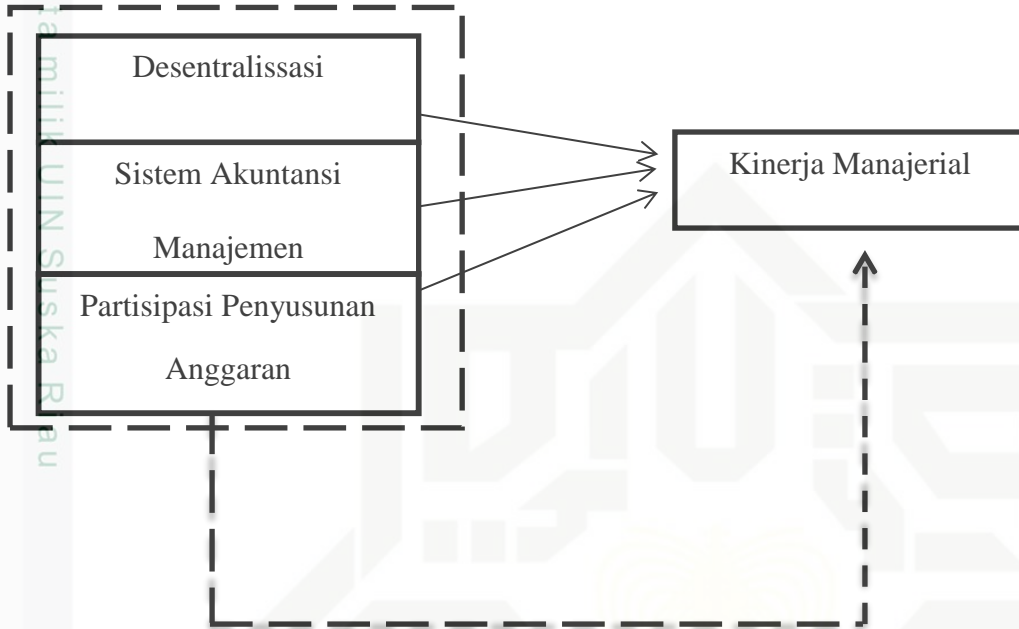
Artinya: dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman diantara kamu dan mengerjakan amal-amal saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam keadaan ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apa pun dengan aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik (An Nuur (24):55).

## 2.7 Kerangka Berpikir

Untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar II.1 Kerangka Pikiran**



(Sumber data: diolah 2021)

Keterangan:

- : Parsial
- - - : Simultan

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

## 2.8 Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1 Penelitian Terdahulu**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

No	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mariyatul Qibtiyah (2015)	Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Politeknik Kesehatan Siteba	Hasil penelitian menunjukkan Desentralisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial di Poltekes Siteba dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial di Poltekes Siteba.
2	Heri Widodo dan Catur Windi (2011)	Pengaruh Desentralisasi Dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak	Hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial ataupun secara simultan variabel bebas (desentralisasi dan karakteristik informasi) berpengaruh terhadap variable terikat (kinerja manajerial).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

3	Nanik Ermawati (2017)	Pengaruh Anggaran Kinerja Dengan Sebagai Pemoderasi Partisipasi Terhadap Manajerial Variabel Motivasi Kerja	<p>Hasil penelitian menunjukkan di sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial</li> <li>b. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial</li> <li>c. Motivasi kerja tidak mampu menjadi moderating pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial,</li> <li>d. Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> </ol>
4.	Frenni Ernias (2017)	Pengaruh Anggaran Kinerja Melalui Organisasi Motivasi Partisipasi Terhadap Manajerial Komitmen Dan	<p>Hasil penelitian menunjukkan di sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi pejabat struktural di SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya.</li> <li>b. Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen</li> </ol>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

			<p>organisasi. Artinya, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen pejabat struktural tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja.</p> <p>c. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen organisasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin baik kinerja manajerialnya.</p> <p>d. Partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan motivasi pejabat struktural</p>
--	--	--	--



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

			<p>tersebut.</p> <p>e. Motivasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p> <p>Semakin tinggi motivasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin semakin baik kinerja manajerialnya.</p>
5	Ahmad Juaini (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Lombok Barat.	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.</li> <li>b) Kejelasan sasaran anggaran dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.</li> <li>c) Struktur Desentralisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja manajerial SKPD di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.</li> </ol>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

6	Budi Hartono Kusuma (2016)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Organisasi Sebagai Variabel Mediasi	Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi belum berhasil dibuktikan melalui penelitian ini. Dengan tidak terbuktinya variabel mediasi dalam penelitian ini maka penelitian selanjutnya dapat menguji variabel lain yang berpotensi sebagai variabel moderating yang akan memperkuat pengaruh positif partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
7	Niko Silitonga (2018)	Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Bank	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan sistem akuntansi pemerintahan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.</li> <li>b. Budaya Organisasi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</li> </ol>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

8	Yuwinda Lempas (2014)	Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Sinar Galesong Prima Manado.</li> <li>b. Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pada PT Sinar Galesong Prima dimanado dikarenakan manajer tingkat atas masih memegang peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan.</li> <li>c. Sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajer pada PT Sinar Galesong Prima di Manado.</li> </ol>
---	-----------------------	---	--

## 2.9 Hipotesis

Menurut Suryabrata (2013:21) “Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis merupakan jawaban terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat

kebenarannya.

## 1. Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Manjerial

Menurut Setyolaksono (2011:38) Desentralisasi merupakan kebijakan tiap-tiap perusahaan yang sifatnya independen, artinya bahwa setiap perusahaan dapat memberikan kebebasan kepada divisi atau bagian-bagian dalam perusahaan untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan yang akan dilaksanakan. Ditetapkannya otorisasi kepada masing-masing divisi tersebut sering kali dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi tersebut timbul karena dengan ditetapkannya sistem desentralisasi kegiatan-kegiatan seperti pengawasan dan penilaian dapat lebih mudah untuk dilakukan. Otoritas atau wewenang disini memberikan pengertian sebagai hak untuk menentukan penugasan, sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk mencapai penugasan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat desentralisasi maka semakin tinggi wewenang manajer dalam mengambil keputusan secara otonom.

**(H)1 : Terdapat pengaruh antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial.**

## 2. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial merupakan topik yang sangat menarik dalam penelitian bidang akuntansi khususnya akuntansi manajemen. Karakteristik sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para manajer



organisasi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya dapat untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya.

Menurut Setyolaksono (2011:44) Faktor-faktor potensial yang dapat dijadikan sebagai dasar pemikiran untuk menghubungkan antara system akuntansi manajerial dengan kinerja manajerial adalah didasarkan pada kepercayaan bahwa para manajer memahami sifat pekerjaannya. Dengan kata lain dengan memahami sifat pekerjaannya, maka mereka dapat mempertimbangkan bagaimana caranya menggunakan informasi agar lebih bermanfaat bagi mereka dan melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Diharapkan bahwa dengan menggunakan informasi yang disediakan, manajer dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penggunaan sistem akuntansi manajemen perusahaan akan mendapat informasi-informasi yang sangat penting . Sistem akuntansi manajemen juga dapat memuat informasi-informasi yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk program promosi, untuk penjualan, untuk pajak, kategori pelanggan dan tingkat pelanggan. Hal tersebut juga dapat dijadikan sebagai salah satu sarana untuk lebih meningkatkan pelayanan dan kualitas perusahaan itu sendiri. Selanjutnya para manajer yang dapat menggunakan sistem akuntansi manajemen dengan baik, sangat memungkinkan para manajer tersebut untuk melihat dan memastikan apakah perusahaan mereka dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing mereka, dalam penawaran produk dan pelayanan untuk konsumen berupa harga yang kompetitif, pelayanan dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

fasilitas yang mereka punya untuk konsumen.

Dalam tingkat desentralisasi yang semakin tinggi para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan pengimplementasiannya, serta menjadikan mereka lebih bertanggung jawab atas berjalannya unit kerja yang dipimpinnya. Konsekuensi dari keadaan tersebut para manajer membutuhkan sistem akuntansi manajemen yang memberikan informasi yang tepat, berkualitas dan relevan untuk mendukung kinerja manajerialnya.

**(H)2 : Terdapat pengaruh antara sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.**

### 3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk financial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar. Rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

### **(H) 3 : Terdapat pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

#### **4. Pengaruh Desentralisasi, Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Setyolaksono (2011:46) Sistem akuntansi manajemen mengarah ke mekanisme yang akan mendukung struktur organisasi. Dalam kondisi desentralisasi para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dan pengimpletasiannya, serta menjadikan mereka lebih bertanggung jawab terhadap aktivitas kerja yang dipimpinnya. Adanya desentralisasi ini akan menyebabkan para manajer yang dikenai limpahan wewenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan. Konsekuensinya, para manajer tersebut membutuhkan Sistem Akuntansi Manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka adanya perbedaan tingkat desentralisasi akan menimbulkan perbedaan kebutuhan terhadap informasi. Informasi merupakan komponen dari desentralisasi. Desentralisasi juga akan mempengaruhi proses informasi tersebut dikumpulkan, diolah, dan dikomunikasikan dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut perlu adanya kesesuaian antara desentralisasi dan informasi sistem akuntansi manajemen agar dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kesesuaian yang dimaksud adalah apabila organisasi memiliki

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

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

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

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

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

tingkat desentralisasi yang semakin tinggi maka karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen yang semakin andal akan berdampak semakin positif terhadap kinerja manajerial. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja darimanajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar.

**(H) 4 : Terdapat Pengaruh Antara Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono, Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014: 90). Populasi dalam penelitian ini adalah 7 perusahaan BUMD di Provinsi Riau.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014: 91). karena populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan *Purposive Sampling*. menyatakan bahwa *Purposive Sampling* adalah metode penetapan sampel dengan

cara menentukan target dari elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya. Beberapa kriteria yang ditetapkan peneliti pada pengambilan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini, antara lain:

- a) Perusahaan BUMD yang menjadi objek penelitian aktif beroperasi
- b) Manajemen yang memiliki pendidikan minimal S1
- c) Pengalaman kerja minimal 2 (dua) tahun.

Alasan peneliti menetapkan kriteria dalam pengambilan sampel harus manajemen yang memiliki pendidikan minimal S1 dan pengalaman minimal 2 (dua) tahun, karena seorang manajer yang memiliki pengalaman kerja yang cukup, maka sudah dipastikan manajemen tersebut sudah paham etika dan seluk beluk industri, dapat memecahkan masalah dan menemukan solusi karena sering dialami, serta mengerti cara membawa diri di lingkungan kerjanya. Kemudian semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula tingkat intelektualitas yang dimilikinya dalam memecahkan suatu permasalahan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka sampel pada penelitian ini terdiri dari, yaitu:

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Tabel III.1

Daftar Perusahaan BUMD Provinsi Riau

No.	Nama Perusahaan	Alamat	Jumlah Manajerial
1	PT Bank Riau Kepri	Menara Dang Merdu Bank Riau Kepri Jl. Sudirman No. 462 Kota Pekanbaru	21 Orang
2	PT Sarana Pembangunan Riau	Jln. Diponegoro No. 49 Pekanbaru	7 Orang
3	PT Jamkrida Riau	Jln. Sumatera No. 25, Simpang Empat, Pekanbaru, Riau 28116	8 Orang
4	PT Pengembangan Investasi Riau	Perkantoran Permata Hijau Kav. 4-5 Jl. Datuk Setia Maharaja, Bukit Raya, Pekanbaru 28125	8 Orang
5	PT Permodalan Ekonomi Rakyat	Komplek Perkantoran Grand Sudirman No. B4- B5 Jl. Datuk Setia Maharaja, Tangkerang Selatan, Pekanbaru	21 Orang
6	PT Riau Petroleum	Perkantoran Grand Sudirman Blok A No. 05 Jl. Datuk Setia Maharaja, Tangkerang Selatan, Pekanbaru, 28125	-

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

7	PT Riau Airlines	Jl. Jendral Sudirman No. 438, Pekanbaru	-
<b>Jumlah</b>			<b>65 Orang</b>

Berdasarkan tinjauan sebelumnya, dua dari tujuh perusahaan BUMD di Provinsi Riau tidak memenuhi kriteria menjadi sampel penelitian, perusahaan tersebut adalah PT Riau Airlines yang sudah tidak beroperasi dan PT Riau Petroleum yang baru akan beroperasi pada 2021 mendatang setelah mendapat hak *participant interest* (PI) 10 % beberapa sumur migas di Riau. Maka PT Riau Airlines dan PT Riau Petroleum tidak dijadikan sampel penelitian, dan yang akan menjadi sampel penelitian hanya lima perusahaan BUMD lainnya di Provinsi Riau.

### 3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh dari penelitian lapangan (*field research*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Untuk mendukung penelitian ini, digunakan pula data sekunder yang diperoleh melalui dokumen perusahaan dan wawancara yang tidak dapat terjangkau dalam daftar pertanyaan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

metode kuesioner. Bagian pertama kuesioner berisi identitas diri karyawan, sedangkan bagian kedua berupa pengukuran variabel operasional yang berisi serangkaian pertanyaan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner.

### 3.5 Defenisi Variabel Operasional Penelitian

Tabel III.2 Variabel operasional

Variabel	Defenisi	Pengukuran	Indikator	Sumber
Kinerja Manajerial	Hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.	Skala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Pengorganisasian</li> <li>• Pengarahan.</li> <li>• Pengawasan.</li> </ul>	Fitri (2019)
Desentralisasi	Peimpahan wewenang dari manajemen puncak ketingkat manajemen yang lebih rendah.	Skala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan produk atau jasa baru.</li> <li>• Perkembangan yang objektif dalam pengambilan keputusan.</li> <li>• Kebijakan dalam pengembangan investasi.</li> <li>• Perencanaan dalam pengalokasian anggaran</li> </ul>	Fitri (2019)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan harga jual.</li> </ul>	
Sistem Akuntansi Manajemen	Menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu.	Skala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi Broad Scope.</li> <li>• Informasi Timelines.</li> <li>• Informasi Aggregation.</li> <li>• Informasi Integration</li> </ul>	Fitri (2019)
Partisipasi penyusunan anggaran	Keterlibatan bawahan dalam proses penganggaran memiliki pengaruh terhadap individu tersebut	Skala Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan proses.</li> <li>• Rasa puas.</li> <li>• Kepentingan berpendapat.</li> <li>• Kesiediaan berpendapat.</li> <li>• Intensitas opini, ide ataupun masukan.</li> </ul>	Hafiza Eka Putri (2019)

Berikut penjelasan singkat dari masing-masing variabel independen tersebut :

**a) Kinerja Manajerial (Y)**

Menurut Oktavia (2013:56) Kinerja manajer adalah tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktifitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan, kinerja secara menyeluruh. Instrument pengukuran variabel ini menggunakan instrument pengukuran yang digunakan oleh Fitri (2019) yaitu semua pertanyaan diukur menggunakan skala likert.

**b) Desentralisasi (X1)**

Desentralisasi merupakan bentuk limpahan wewenang dalam

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

pengambilan keputusan dari manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah. Instrument pengukuran variabel ini menggunakan instrument pengukuran yang digunakan oleh Fitri (2019) yaitu semua pertanyaan diukur menggunakan skala likert.

#### c) Sistem Akuntansi Manajemen (X2)

Sistem akuntansi manajemen, merupakan instrument yang digunakan untuk mengukur tingkat keandalan informasi akuntansi manajemen. Instrument pengukuran variabel ini menggunakan instrument pengukuran yang digunakan oleh Fitri (2019) yaitu semua pertanyaan diukur menggunakan skala likert.

#### d) Partisipasi Anggaran (X3)

Anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk financial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran. Instrument pengukuran variabel ini menggunakan instrument pengukuran yang digunakan oleh Hanisa Eka Putri (2019) yaitu semua pertanyaan diukur menggunakan skala likert.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*), yaitu menganalisis pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Kemudian dilakukan pengecekan dengan melakukan plot data untuk melihat adanya data linear atau tidak linear, yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program computer *Statistical Product and Service*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

*Solutions (SPSS) Versi 25*. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini terdiri dari:

**a) Uji Statistik Deskriptif**

Menurut Ghozali (2013:19) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Tujuan analisis ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian.

**b) Uji Kualitas Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner, sehingga kualitas kuisisioner, kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan dan faktor situasional merupakan suatu yang berperan sangat penting dalam penelitian ini. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur pada variabel yang akan diteliti. Jika alat yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak andal atau tidak bisa dipercaya, maka hasil penelitian yang didapat tidak akan bisa menggambarkan keadaan yang sebenarnya, oleh karena itu dalam penelitian ini diperlukannya uji reliabilitas dan uji validitas.

**1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Teknik yang digunakan untuk



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan korelasi. Perhitungan dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel (Ghozali, 2013:53). Jika  $r$  lebih besar dari dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau hasndal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas diukur dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* , yaitu suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6.

## c) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ialah pengujian terhadap asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda yang berbasis ordinary least square (OLS). Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan bahwa pada model regresi tidak terjadi penyimpangan baik normalitas data, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan auto korelasi.

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

(Ghozali, 2013:160). Uji normalitas yang digunakan yaitu analisis *kolmogrov-smirnov* dengan menggunakan taraf signifikan 0,05. Dasar penarikan kesimpulan adalah data dikatakan berdistribusi normal apabila  $\rho$ - *kolmogrov-smirnov test*  $>0,05$ .

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2013:105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas pada suatu model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai *tolerance*  $>0,10$  dan nilai VIF  $<10$ , maka dapat diartikan tidak terjadi multikolinieritas pada penelitian tersebut.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika beda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terdapat heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan melihat grafik *scatterplots* dan metode Uji *Glejser* yang mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan persamaan regresi  $|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$ .

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

#### d) Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, karena dalam penelitian terdapat lebih dari satu variabel bebas (X) yang akan diuji untuk menjelaskan atau menerangkan bagaimana pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y). Analisis ini mempunyai tujuan, yaitu untuk menganalisa pengaruh variabel- variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat).

Kemudian dilakukan pengecekan dengan melakukan plot data untuk melihat adanya data yang linier atau tidak linier. Jika hasil regresi baik, maka hasil analisis regresi layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan pemecahan masalah praktis. Variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat). Kemudian dilakukan pengecekan dengan melakukan plot data untuk melihat adanya data yang linier atau tidak linier. Jika hasil regresi baik, maka hasil analisis regresi layak dijadikan sebagai rekomendasi untuk pengetahuan atau untuk tujuan pemecahan masalah praktis.

Persamaan analisis regresi berganda adalah sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ .

#### e) Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menganalisis data-data yang telah diperoleh dan membuat kesimpulan dari hasil analisis data yang diperoleh tersebut, apakah variabel independen (bebas) berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat), dengan kata lain bertujuan untuk menguji apakah hipotesis atas penelitian ini diterima atau tidak .

##### 1. Uji Parsial (Uji t)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji regresi secara parsial (uji t). uji statistik  $t$  pada dasarnya untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara signifikan. Jika probabilitas  $\text{sig.} < 0,05$  maka variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

## 2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2013:98). Dengan tingkat signifikan sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Dasar pengambilan keputusan tersebut ialah sebagai berikut:

- a. Jika Probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak.
- b. Jika Probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima

Atau dengan cara membandingkan nilai dari F hasil dengan F hitung. Apabila nilai F hasil  $> F$  hitung maka  $H_a$  ditolak, begitu sebaliknya jika F hasil  $< F$  hitung maka  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan adanya korelasi atau hubungan antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat).

## 3. Uji Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan



variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Dengan kata lain, jika hasil uji koefisien determinasi yang diperoleh dari hasil analisis regresi linear yang diestimasi dengan OLS sebesar 0,630 maka berarti bahwa variasi variabel independen (bebas) yang diformulasikan dalam model riset mampu menjelaskan variasi variabel dependen (terikat) sebesar 63%, sedangkan selebihnya yaitu sebesar 37% dijelaskan oleh variabel independen (bebas) lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Pada intinya nilai koefisien determinasi yang tinggi dapat digunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai model empiris yang baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini tentang pengaruh desentralisasi, system akuntansi manajemen dan partipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat diambil kesimpulan dari apa yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) diterima dan disimpulkan desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya desentralisasi atau pendelegasian wewenang akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi dalam membuat sebuah keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial suatu perusahaan.
2. Hipotesis kedua (H2) diterima dan disimpulkan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem akuntansi manajemen sangat dibutuhkan oleh manajer dalam rangka memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi dalam sebuah perusahaan.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

3. Hipotesis ketiga (H3) diterima dan disimpulkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dikarenakan dengan adanya proses partisipasi anggaran akan memunculkan komitmen manajemen pada berbagai jenjang untuk mencapai tujuannya karena dibuat bersama-sama.
4. Hipotesis keempat (H4) diterima dan disimpulkan desentralisasi, sistem akuntantansi manajemen dan partisipasi penyusunan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Wilayah dan ruang lingkup pada penelitian ini terbatas, yaitu hanya dalam ruang lingkup perusahaan BUMD Provinsi Riau.
2. Penelitian ini terkendala dalam pengambilan sampel karena menggunakan kuesioner sehingga masih ada kemungkinan kelemahan-kelemahan yang ditemui, seperti jawaban yang kurang objektif serta pernyataan yang kurang dipahami oleh responden, sehingga menimbulkan hasil yang kurang menunjukkan kenyataan yang sebenarnya.
3. Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrument kuesioner mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
4. Dalam penelitian ini tidak semua perusahaan BUMD Provinsi Riau yang dapat diteliti, terdapat empat perusahaan BUMD yang tidak ikut

berpartisipasi dikarenakan perusahaan yang bersangkutan mengkonfirmasi menolak kuesioner penelitian ataupun perusahaan tersebut belum dan sudah tidak beroperasi lagi.

### 5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan saran antara lain;

1. Selain menggunakan kuesioner secara tertulis bisa ditambahkan dengan menggunakan wawancara atau *interview*.
2. Saran untuk perguruan tinggi lebih mengembangkan keilmuan pendalaman materi maupun *skill*, atau bisa juga mengadakan.
3. Saran kepada peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat menambah atau mengganti variabel independen, agar dapat diketahui adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah atau mengganti variabel independen, agar dapat diketahui adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial atau mengganti variabel moderasi.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. 2014. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Persindo.
- Abdullah, M. 2011. *Pengaruh Desentralisasi, Ketidak Pastian Lingkungan Dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial*. Fakultas Ekonomi Unhalu.
- Al-Quran Terjemahan. 2015. Departemen Agama RI. Bandung: CV Darus Sunnah.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kusuma, B.H. 2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. *Jurnal Akuntansi* Vol.8 No.2 November 2016: 203 – 213.
- Daft, R. L. 2012. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ermawati, Nanik. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi*. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 6 No. 2 Hal. 141 – 156.
- Ernis, F. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 11, No. 2 Mei 2017 Hal. 139 – 154.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Kinerja, Edisi 1*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fitri. 2019. *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Garrison, N. B. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 14. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, N. B. 2016. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi 1. Halaman 11.
- Gozali, M. C. 2012. *Dampak Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Pada Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*.
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.



Hansen, M. 2013 . *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat

Hansen, M. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Erlangga.

Juaini, A. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Mataram.

Kusuma, B.H. 2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Akuntansi Vol.8 No.2 November 2016: 203 – 213

Lubis, A. I. 2011. *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.

Lempas, Y. 2014. *Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer pada PT. Sinar Galesong Prima Manado*. Jurnal Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado

Mattola, R. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 16, No. 2 Mei 2011*.

Melasari, R. 2018. Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Sinar Mas Kempas Jaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 7, No. 2*.

Mulyadi. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Mujiati, N. W. 2018. *Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Organisasi Bisnis*. Forum Manajemen.

Nawawi, I. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor.

Noreen , G. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Nurcahyani, K. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro. Semarang.

Putri, H. E. 2019. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja manajerial (Studi Pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kota Pekanbaru)*. Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

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



- Qibtiyah, M. 2015. *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Politeknik Kesehatan Siteba*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Setyolaksono, B. 2011. *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Industri Es Balok Di Kota Semarang)*. Skripsi Universitas Negeri Semarang.
- Silitonga, N. 2018. *Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Bank*. Jurnal Analisa Akuntansi dan Perpajakan.
- Siregar, B., Bambang, S., Dody, H., Eko, W., Dan Frasto, B. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. 2015. *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Siswanto, H. B. 2016. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrabi, T. 2012. *Analisis Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Suryabrata, S. 2013. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susanto, A. 2013. *Sistem Informasi Akuntansi. Struktur Pengendalian-Resiko-Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.
- Sutrisno, E. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Suwarti, A. N. 2010. Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Benefit Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15 (1): 55-64.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo dkk. 2011. *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak*. Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha.
- Yakub. 2012. *Pengantar Sistem Informasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

# LAMPIRAN

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



## LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

### PENGARUH DESENTRALISASI, SYSTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi Empiris pada BUMD Provinsi Riau)

#### KUESIONER PENELITIAN



UIN SUSKA RIAU

OLEH:

RESKY AMRI

NIM.11770313313

JURUSAN AKUNTANSI S1

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM

2021

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



Pekanbaru, 1 April 2021

Lampiran : Kuesioner Penelitian  
 Perihal : Permohonan Bantuan Pengisian Kuesioner  
 Yth. Bapak/Ibu Responden

**Di Tempat**

Dengan Hormat,

Saya Resky Amri, Mahasiswa program Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU pada saat ini sedang melakukan penelitian untuk pembuatan skripsi dengan judul **“Pengaruh Desentralisasi, System Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial . (Studi Empiris Pada Bumd Provinsi Riau)”**. Skripsi tersebut sebagai salah satu persyaratan kelulusan unruk memperoleh gelar kesarjanaan di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.

Dalam penelitian ini, saya menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner peneliti kepada responden, untuk itu saya meminta kesedian Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan menjawab seluruh item pertanyaan dalam kuesioner ini secara objektif sesuai dengan petunjuk pengisian. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan dipublikasikan dan tetap dijaga kerahasiannya, karena angket ini semata-mata kepentingan keilmuan saja.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/I, Saya mengucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, aamiin.

Hormat Peneliti,

Resky Amri

NIM. 11770313313

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



**IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon memberi **tanda ceklis** (√) pada kotak yang sesuai anad pilih atau lengkapi pada tempat yang tersedia.

1. Nama BUMD : .....
2. Nama Responden : .....(boleh tidak diisi)
3. Umur : ..... Tahun
4. Jenis Klamin :  Laki-laki  Perempuan
5. Jabatan :  Manajer Keuanga  Manajer Personalia  
 Manajer Operasional  Manajer Umum  
 Lainnya.....
6. Jenjang Pendidikan :  Diploma  Sarjana  Pasca sarjana
7. Lama Berkerja :  2-5 Tahun  5-10 Tahun  > 10 Tahun

**PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah **tanda ceklis** (√) pada kolom di masing-masing pertanyaan dibawah ini yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan yang anda rasakan. Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap pernyataan, antara lain:

**STS : Sangat Tidak Setuju**

**TS : Tidak Setuju**

**N : Netral**

**S : Setuju**

**SS : Sangat Setuju**

Jika anda merubah jawaban untuk setiap pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara/i tandai, anda dapat menyoret jawaban pada kolom yang salah dengan **tanda silang (X)**, kemudian menandai jawaban pada kolom yang anda setuju. Dalam mengisi angket/kuesioner mohon diisi semuanya karena sangat dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.

### A. VARIABEL DESENTRALISASI

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Bapak / Ibu mendapat kewenangan dalam pengembangan produk atau jasa baru.					
2.	Bapak / Ibu menetapkan produk atau jasa baru tersebut sesuai dengan kebutuhan pasar.					
3.	Bapak / Ibu mengambil keputusan sesuai dengan persetujuan dari bagian lain.					
4.	Bapak / Ibu mempunyai kewenangan dalam pengangkatan dan pemecatan karyawan dibagian anda.					
5.	Bapak / Ibu mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan investasi yang utama.					
6.	Bapak / Ibu selalu mempertimbangkan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan anda.					
7.	Bapak / Ibu diberi kewenangan dalam pembuatan anggaran diperusahaan Bapak /Ibu.					
8.	Bapak / Ibu selalu memberi prioritas pengalokasian anggaran pada bagian yang mengalami kekurangan dana.					
9.	Bapak / Ibu mempunyai kewenangan dalam penetapan harga.					
10.	Bapak / Ibu selalu menetapkan harga jual sesuai dengan pangsa pasar, kualitas produk, tingkat					

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





permintaan, dan tingkat penawaran.					
------------------------------------	--	--	--	--	--

(Sumber : Fitri, 2019)

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

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



## B. VARIABEL SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>SCOPE</b>						
1	Informasi yang berkaitan dengan kemungkinan peristiwa dimasa yang akan datang.					
2	Informasi mengenai informasi non ekonomi seperti preferensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja, sikap pemerintah daerah, ancaman persaingan selalu tersedia bagi Bapak / Ibu.					
3	Informasi mengenai informasi pasar konsumen seperti selera konsumen selalu tersedia bagi bapak/ibu.					
4	Informasi mengenai informasi produktifitas seperti ketidakhadiran karyawan, layanan konsumen selalu tersedia bagi bapak/ibu.					
<b>TIMELINESS</b>						
5	Informasi yang anda minta tersedia dengan segera.					
6	Informasi yang diberikan pada bapak/ibu disediakan secara sistematis dan teratur seperti laporan harian, mingguan, bulanan.					
7	Laporan yang diberikan kepada bapak/ibu disediakan secara sistematis dan teratur seperti laporan ringkasan laba, pendapatan, laporan					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

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

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

	jumlah penjualan.					
8	Ketika terjadi peristiwa kejadian, bapak/ibu langsung diberitahu tentang peristiwa tersebut.					
<b>AGGREGATION</b>						
9	Informasi mengenai dampak dari peristiwa pada waktu tertentu.					
10	Informasi mengenai analisis arus kas selalu tersedia bagi bapak/ibu.					
11	Informasi mengenai analisis kenaikan laba, laporan biaya dan pendapatan selalu tersedia bagi bapak/ibu.					
<b>INTEGRATION</b>						
12	Informasi mengenai pengaruh dari kepatuhan individu terhadap bagian yang menjadi tanggung jawab anda selalu tersedia bagi bapak/ibu.					
13	Informasi mengenai pengaruh keputusan yang anda buat terhadap pihak lain selalu tersedia bagi bapak/ibu dan sebaliknya informasi mengenai keputusan pihak lain berpengaruh terhadap bagian bapak/ibu selalu tersedia.					

(Sumber : Fitri, 2019)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**C. VARIABEL PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X3)**

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai tanggung jawab saya.					
2.	Dalam menyusun anggaran dan program, semua pihak ikut dilibatkan.					
3.	Saya puas akan hasil akhir anggaran, program yang disusun.					
4.	Dalam penyusunan anggaran hasil akhir sesuai dengan ekspektasi saya.					
5.	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat/opini.					
6.	Dalam penyusunan anggaran saya sering bertanya mengenai usulan, pendapat, atau saran atas anggaran.					
7.	Dalam penyusunan anggaran usulan saya merupakan salah satu pertimbangan penting.					
8.	Semua pihak berkontribusi terhadap partisipasi anggaran sangat besar.					
9.	Dalam proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat saya.					
10.	Saya memiliki pengaruh yang kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran.					

(Sumber: Hafiza Eka Putri, 2019)

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





**D. VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)**

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Menentukan tujuan yang disusun atas dasar tujuan organisasi.					
2.	Menentukan perencanaan yang disusun atas dasar sasaran yang akan dicapai organisasi.					
3.	Menyusun perencanaan yang didasarkan pada kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.					
4.	Menentukan perencanaan dalam penyusunan organisasi.					
5.	Melakukan pengaturan atau perencanaan pegawai.					
6.	Melakukan kegiatan pembinaan pada pegawai baru.					
7.	Melakukan kegiatan proses penerimaan pegawai baru.					
8.	Melakukan penempatan, promosi dan mutasi terhadap pegawai.					
9.	Mengarahkan tugas sesuai dengan keputusan bersama.					
10.	Memimpin dan mengarahkan bawahan sesuai dengan bidang pekerjaan.					
11.	Melatih dan menjelaskan peraturan pekerjaan kepada pegawai.					
12.	Menetapkan standar pelaksanaan kerja.					
13.	Menentukan ukuran-ukuran pelaksanaan dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan.					

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

14.	Melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan.				
15.	Evaluasi terhadap hal-hal yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.				
16.	Tukar-menukar informasi dengan pegawai.				
17.	Meningkatkan komunikasi dengan pegawai dibagian organisasi yang lain.				

(Sumber : Fitri, 2019)

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



**LAMPIRAN 2 TABULASI DATA**

**DESENTRALISASI (X1)**

Responden	Nomor Pertanyaan dan Skor Jawaban										Total Skor
	X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	X1P7	X1P8	X1P9	X1P10	
1	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	29
2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	30
3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	38
4	3	3	1	3	4	4	2	4	3	3	30
5	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	35
6	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	36
7	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	43
8	3	2	3	3	2	4	5	3	3	3	31
9	4	2	2	3	3	5	3	2	4	4	32
10	3	4	2	2	3	4	3	5	3	4	33
11	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	31
12	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	31
13	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	30
14	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	34
15	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	25
16	2	3	2	3	3	5	4	4	4	3	33
17	2	2	4	3	3	4	4	5	5	5	37
18	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	34
19	3	2	1	3	3	4	4	3	5	5	33
20	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	39
21	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	41
22	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	27
23	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
24	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	27
25	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	25
26	3	3	2	3	4	5	5	4	3	5	37
27	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	35
28	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	36
29	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
30	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	31
31	3	3	1	1	2	5	4	4	4	4	31
32	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	33
33	3	3	2	3	3	3	4	4	4	5	34
34	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	30



**SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (X2)**

Responden	Nomor Pertanyaan dan Skor Jawaban													Total Skor
	X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	X2P10	X2P11	X2P12	X2P13	
1	4	3	4	3	3	5	5	4	4	3	4	2	3	47
2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	43
3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	51
4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	37
5	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	48
6	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	47
7	5	4	5	5	4	5	5	1	2	3	5	5	5	54
8	4	5	3	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	55
9	5	3	2	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	48
10	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	2	2	3	44
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	49
12	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	46
13	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	43
14	5	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	49
15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	39
16	5	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	49
17	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	60
18	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	44
19	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	52
20	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	62
21	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	49
22	4	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	53
23	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	45
24	2	2	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	4	38
25	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	43
26	5	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	58
27	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	46
28	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	2	3	3	50
29	4	3	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	51
30	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	5	4	4	46
31	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	55
32	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	48
33	3	4	4	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3	44
34	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3	44

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





**PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X3)**

Responden	Nomor Pertanyaan dan Skor Jawaban										Total Skor
	X3P1	X3P2	X3P3	X3P4	X3P5	X3P6	X3P7	X3P8	X3P9	X3P10	
1	4	4	3	3	2	5	4	5	3	2	35
2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	21
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	37
5	2	3	2	2	3	4	2	5	3	4	30
6	5	5	3	4	4	4	4	3	5	5	42
7	5	5	1	5	2	5	5	5	5	5	43
8	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	38
9	5	3	4	2	3	3	3	4	4	4	35
10	4	3	4	3	3	2	4	3	2	2	30
11	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
13	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	32
14	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	36
15	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	44
16	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	43
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
19	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	38
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	44
23	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	34
24	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	38
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
26	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	46
27	5	4	3	2	3	5	4	5	5	5	41
28	4	3	2	3	5	4	5	4	5	5	40
29	4	3	5	4	3	3	3	5	5	4	39
30	3	4	3	3	5	3	3	5	4	3	36
31	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	39
32	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	36
33	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	33
34	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	38

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



**KINERJA MANAJERIAL (Y)**

Responden	Nomor Pertanyaan dan Skor Jawaban																	Total_Y
	YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	YP7	YP8	YP9	YP10	YP11	YP12	YP13	YP14	YP15	YP16	YP17	
1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	56
2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	49
3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	60
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	62
5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	54
6	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	67
7	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	76
8	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5	69
9	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	66
10	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	64
11	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	67
12	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	63
13	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	60
14	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	66
15	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	55
16	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	61
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	83
18	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	59
19	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	70
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	79
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
22	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	63
23	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	60
24	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	59
25	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	59
26	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	73
27	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	67
28	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	3	3	4	5	4	72
29	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	5	3	67
30	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	64
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	66
32	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	68
33	3	4	5	4	3	3	3	2	4	5	5	4	3	3	3	3	4	61
34	4	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	62

## LAMPIRAN III HASIL ANALISIS DATA

### a. UJI STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desentralisasi	34	25	43	33.06	4.221
Sistem Akuntansi Manajemen	34	37	62	48.15	5.785
Partisipasi Penyusunan Anggaran	34	20	50	37.06	6.252
Kinerja Manajerial	34	49	83	64.56	7.020
Valid N (listwise)	34				

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

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



**b. UJI KUALITAS DATA**

**1. UJI VALIDITAS**

**VARIABEL DESENTRALISASI (X1)**

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

© Hakipta milik UIN Suska Riau  
 State Islamic U

Correlations												
	X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	X1P7	X1P8	X1P9	X1P10	Desentralisasi	
X1P1	Pearson Correlation	1	.488 <sup>**</sup>	0.278	.532 <sup>**</sup>	.524 <sup>**</sup>	0.110	0.047	-0.047	0.060	0.094	.506 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		0.003	0.112	0.001	0.001	0.535	0.793	0.791	0.737	0.596	0.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P2	Pearson Correlation	.488 <sup>**</sup>	1	0.154	0.249	.519 <sup>**</sup>	0.250	0.026	.400 <sup>*</sup>	0.055	0.104	.532 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.003		0.386	0.156	0.002	0.153	0.885	0.019	0.757	0.557	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P3	Pearson Correlation	0.278	0.154	1	.518 <sup>**</sup>	0.171	0.115	0.336	0.227	0.279	0.180	.575 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.112	0.386		0.002	0.333	0.517	0.052	0.197	0.110	0.309	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34





© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

X1P4	Pearson Correlation	.532**	0.249	.518**	1	.561**	0.017	0.117	0.071	0.101	0.021	.529**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.156	0.002		0.001	0.923	0.510	0.691	0.570	0.908	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P5	Pearson Correlation	.524**	.519**	0.171	.561**	1	-0.010	-0.147	0.072	0.085	0.072	.446**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.002	0.333	0.001		0.957	0.406	0.687	0.633	0.687	0.008
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P6	Pearson Correlation	0.110	0.250	0.115	0.017	-0.010	1	.493**	.349*	.476**	0.302	.567**
	Sig. (2-tailed)	0.535	0.153	0.517	0.923	0.957		0.003	0.043	0.004	0.082	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P7	Pearson Correlation	0.047	0.026	0.336	0.117	-0.147	.493**	1	.426*	.439**	.506**	.627**
	Sig. (2-tailed)	0.793	0.885	0.052	0.510	0.406	0.003		0.012	0.009	0.002	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X1P8	Pearson Correlation	-0.047	.400*	0.227	0.071	0.072	.349*	.426*	1	.402*	.401*	.615**
	Sig. (2-tailed)											
	N											

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang menjipt sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerjemahan, atau untuk keperluan khusus lainnya.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t



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

XIP9	Sig. (2-tailed)	0.791	0.019	0.197	0.691	0.687	0.043	0.012		0.018	0.019	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
XIP10	Pearson Correlation	0.060	0.055	0.279	0.101	0.085	.476**	.439**	.402*	1	.503**	.621**
	Sig. (2-tailed)	0.737	0.757	0.110	0.570	0.633	0.004	0.009	0.018		0.002	0.000
Desentralisasi	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	0.094	0.104	0.180	0.021	0.072	0.302	.506**	.401*	.503**	1	.606**
	Sig. (2-tailed)	0.596	0.557	0.309	0.908	0.687	0.082	0.002	0.019	0.002		0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	.506**	.532**	.575**	.529**	.446**	.567**	.627**	.615**	.621**	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.001	0.000	0.001	0.008	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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



**SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (X2)**

- 1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerjemahan atau perbaikan cetakan, penerjemahan, dan sebagainya.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
- 2. Diarangi mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

		Correlations													Sistem Akuntansi Manajemen(X2)
		X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	X2P10	X2P11	X2P12	X2P13	
X2P1	Pearson Correlation	1	.493*	.349*	.476*	0.302	0.294	0.208	0.017	0.062	0.074	0.261	0.151	0.152	.537**
	Sig. (2-tailed)		0.003	0.0434	0.004	0.082	0.091	0.238	0.925	0.726	0.679	0.136	0.395	0.390	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P2	Pearson Correlation	.493*	1	.426*	.439*	.506*	0.001	0.258	0.273	0.123	0.084	0.168	0.322	0.168	.618**
	Sig. (2-tailed)	0.003		0.0129	0.009	0.002	0.994	0.141	0.118	0.487	0.636	0.343	0.063	0.342	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P3	Pearson Correlation	.349*	.426*	1	.402*	.401*	0.190	0.109	0.012	-0.227	0.014	0.115	-0.072	-0.037	.382*
	Sig. (2-tailed)	0.043	0.012		0.018	0.019	0.282	0.538	0.947	0.196	0.939	0.515	0.686	0.836	0.026
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P4	Pearson Correlation	.476*	.439*	.402*	1	.503*	0.022	0.049	0.036	0.008	0.101	0.031	0.232	0.245	.488**
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.009	0.018		0.002	0.900	0.784	0.839	0.966	0.571	0.860	0.186	0.163	0.003
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengemukakan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerjemahan, atau untuk keperluan khusus lainnya;
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

X2P5	Pearson Correlation	0.302	.506*	.401*	.503*	1	0.005	0.109	0.012	0.014	0.060	0.080	0.076	0.142	.460**
	Sig. (2-tailed)	0.082	0.002	0.019	0.002		0.976	0.538	0.947	0.936	0.735	0.651	0.668	0.424	0.006
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P6	Pearson Correlation	0.294	0.001	0.190	0.022	0.005	1	.473*	0.168	0.242	0.300	.348*	0.262	.354*	.518**
	Sig. (2-tailed)	0.091	0.994	0.282	0.900	0.976		0.005	0.343	0.167	0.084	0.044	0.134	0.040	0.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P7	Pearson Correlation	0.208	0.258	0.109	0.049	0.109	.473*	1	0.211	.385*	.341*	.517**	.454**	.438**	.663**
	Sig. (2-tailed)	0.238	0.141	0.538	0.784	0.538	0.005		0.231	0.025	0.048	0.002	0.007	0.010	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P8	Pearson Correlation	0.017	0.273	0.012	0.036	0.012	0.168	0.211	1	.439*	.445**	0.123	0.161	0.175	.446**
	Sig. (2-tailed)	0.925	0.118	0.947	0.839	0.947	0.343	0.231		0.009	0.008	0.488	0.363	0.321	0.008
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P9	Pearson Correlation	0.062	0.123	-0.227	0.008	0.014	0.242	.385*	.439*	1	0.223	0.027	0.312	.430*	.439**
	Sig. (2-tailed)	0.726	0.487	0.196	0.966	0.936	0.167	0.025	0.009		0.204	0.879	0.072	0.011	0.009
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34



X2P10	Pearson Correlation	0.074	0.084	0.014	0.101	0.060	0.300	.341*	.445*	0.223	1	.428*	.487**	0.254	.549**
	Sig. (2-tailed)	0.679	0.636	0.939	0.571	0.735	0.084	0.048	0.008	0.204		0.012	0.003	0.147	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P11	Pearson Correlation	0.261	0.168	0.115	0.031	0.080	.348*	.517*	0.123	0.027	.428*	1	.498**	.348*	.588**
	Sig. (2-tailed)	0.136	0.343	0.515	0.860	0.651	0.044	0.002	0.488	0.879	0.012		0.003	0.044	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P12	Pearson Correlation	0.151	0.322	-0.072	0.232	0.076	0.262	.454*	0.161	0.312	.487**	.498**	1	.546**	.650**
	Sig. (2-tailed)	0.395	0.063	0.686	0.186	0.668	0.134	0.007	0.363	0.072	0.003	0.003		0.001	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X2P13	Pearson Correlation	0.152	0.168	-0.037	0.245	0.142	.354*	.438*	0.175	.430*	0.254	.348*	.546**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	0.390	0.342	0.836	0.163	0.424	0.040	0.010	0.321	0.011	0.147	0.044	0.001		0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Sistem Akuntansi Manajemen(X2)	Pearson Correlation	.537*	.618*	.382*	.488*	.460*	.518*	.663*	.446*	.439*	.549**	.588**	.650**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.026	0.003	0.006	0.002	0.000	0.008	0.009	0.001	0.000	0.000	0.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

### PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (X3)

Correlations												
		X3P1	X3P2	X3P3	X3P4	X3P5	X3P6	X3P7	X3P8	X3P9	X3P10	Partisipasi Penyusunan Anggaran(X3)
X3P1	Pearson Correlation	1	.578**	.369*	.514**	0.245	0.196	.640**	0.239	0.330	.433*	.666**
	Sig. (2- tailed)		0.000	0.032	0.002	0.163	0.267	0.000	0.173	0.057	0.010	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3P2	Pearson Correlation	.578**	1	0.192	.643**	.444**	.475**	.690**	0.320	.509**	.519**	.793**
	Sig. (2- tailed)	0.000		0.276	0.000	0.009	0.005	0.000	0.065	0.002	0.002	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3P3	Pearson Correlation	.369*	0.192	1	.459**	.387*	-0.036	0.233	0.013	0.106	0.079	.415*
	Sig. (2- tailed)	0.032	0.276		0.006	0.024	0.839	0.185	0.942	0.550	0.657	0.015
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3P4	Pearson Correlation	.514**	.643**	.459**	1	.493**	0.303	.682**	0.270	.373*	0.323	.753**
	Sig. (2- tailed)	0.002	0.000	0.006		0.003	0.081	0.000	0.122	0.030	0.062	0.000



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

1. Paragraf mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penerjemahan atau untuk tujuan lain yang bersifat keilmuan.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun.

	tailed)												
X3P5	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Pearson Correlation	0.245	.444**	.387*	.493**	1	0.143	.476**	0.181	0.336	.409*	.617**	
	Sig. (2-tailed)	0.163	0.009	0.024	0.003		0.421	0.004	0.305	0.052	0.016	0.000	
X3P6	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
	Pearson Correlation	0.196	.475**	-0.036	0.303	0.143	1	.526**	.421*	.444**	.477**	.602**	
	Sig. (2-tailed)	0.267	0.005	0.839	0.081	0.421		0.001	0.013	0.009	0.004	0.000	
X3P7	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
	Pearson Correlation	.640**	.690**	0.233	.682**	.476**	.526**	1	.381*	.466**	.510**	.835**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.185	0.000	0.004	0.001		0.026	0.005	0.002	0.000	
X3P8	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
	Pearson Correlation	0.239	0.320	0.013	0.270	0.181	.421*	.381*	1	.570**	.358*	.561**	
	Sig. (2-tailed)	0.173	0.065	0.942	0.122	0.305	0.013	0.026		0.000	0.038	0.001	
X3P9	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
	Pearson Correlation	0.330	.509**	0.106	.373*	0.336	.444**	.466**	.570**	1	.713**	.729**	
	Sig. (2-tailed)	0.057	0.002	0.550	0.030	0.052	0.009	0.005	0.000		0.000	0.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	

X3P10	Pearson Correlation	.433 <sup>*</sup>	.519 <sup>**</sup>	0.079	0.323	.409 <sup>*</sup>	.477 <sup>**</sup>	.510 <sup>**</sup>	.358 <sup>*</sup>	.713 <sup>**</sup>	1	.724 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	0.010	0.002	0.657	0.062	0.016	0.004	0.002	0.038	0.000		0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Partisipasi Penyusunan Anggaran(X3)	Pearson Correlation	.666 <sup>**</sup>	.793 <sup>**</sup>	.415 <sup>*</sup>	.753 <sup>**</sup>	.617 <sup>**</sup>	.602 <sup>**</sup>	.835 <sup>**</sup>	.561 <sup>**</sup>	.729 <sup>**</sup>	.724 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.015	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**KINERJA MANAJERIAL (Y)**

		Correlations																	Kinerja Manajerial(Y)	
		YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	YP7	YP 8	YP 9	YP 10	YP1 1	YP1 2	YP1 3	YP1 4	YP1 5	YP1 6	YP1 7		
YP1	Pearson Correlation	1	0.254	.347 <sup>*</sup>	.344 <sup>*</sup>	0.170	0.059	.339 <sup>*</sup>	.592 <sup>**</sup>	.444 <sup>**</sup>	.462 <sup>**</sup>	.347 <sup>*</sup>	.344 <sup>*</sup>	0.170	0.059	.339 <sup>*</sup>	1.000 <sup>**</sup>	0.254	.676 <sup>**</sup>	
	Sig. (2-tailed)		0.148	0.045	0.047	0.336	0.741	0.050	0.000	0.008	0.006	0.045	0.047	0.336	0.741	0.050	0.000	0.148	0.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34



YP2	Pearson Correlation	0.254	1	.432*	0.113	0.100	0.258	0.314	0.194	0.280	0.198	.432*	0.113	0.100	0.258	0.314	0.254	1.000**	.572**
	Sig. (2-tailed)	0.148		0.011	0.526	0.575	0.140	0.071	0.271	0.109	0.261	0.011	0.526	0.575	0.140	0.071	0.148	0.000	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP3	Pearson Correlation	.347*	.432*	1	0.324	-0.103	-0.008	0.149	0.218	0.337	.413*	1.000**	0.324	-0.103	-0.008	0.149	.347*	.432*	.548**
	Sig. (2-tailed)	0.045	0.011		0.062	0.561	0.964	0.399	0.215	0.052	0.015	0.000	0.062	0.561	0.964	0.399	0.045	0.011	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP4	Pearson Correlation	.344*	0.113	0.324	1	.403*	0.063	0.183	.342*	.383*	.377*	0.324	1.000**	.403*	0.063	0.183	.344*	0.113	.634**
	Sig. (2-tailed)	0.047	0.526	0.062		0.018	0.721	0.300	0.047	0.025	0.028	0.062	0.000	0.018	0.721	0.300	0.047	0.526	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP5	Pearson Correlation	0.170	0.100	-0.103	.403*	1	.470**	0.168	0.036	0.271	-0.103	-0.103	.403*	1.000**	.470**	0.168	0.170	0.100	.490**
	Sig. (2-tailed)	0.336	0.575	0.561	0.018		0.005	0.341	0.840	0.121	0.561	0.561	0.018	0.000	0.005	0.341	0.336	0.575	0.003
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP6	Pearson Correlation	0.059	0.258	-0.008	0.063	.470**	1	0.149	0.016	0.214	-0.008	-0.008	0.063	.470**	1.000**	0.149	0.059	0.258	0.059	.440**
	Sig. (2-tailed)	0.741	0.140	0.964	0.721	0.005		0.402	0.927	0.225	0.964	0.964	0.721	0.005	0.000	0.402	0.741	0.140	0.140	0.009
YP7	Pearson Correlation	.339*	0.314	0.149	0.183	0.168	0.149	1	0.267	0.119	0.149	0.149	0.183	0.168	0.149	1.000**	.339*	0.314	0.314	.511**
	Sig. (2-tailed)	0.050	0.071	0.399	0.300	0.341	0.402		0.127	0.503	0.399	0.399	0.300	0.341	0.402	0.000	0.050	0.071	0.071	0.002
YP8	Pearson Correlation	.592**	0.194	0.218	.342*	0.036	0.016	0.267	1	.621**	.765**	0.218	.342*	0.036	0.016	0.267	.592**	0.194	0.194	.603**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.271	0.215	0.047	0.840	0.927	0.127		0.000	0.000	0.215	0.047	0.840	0.927	0.127	0.000	0.271	0.271	0.000
YP9	Pearson Correlation	.444**	0.280	0.337	.383*	0.271	0.214	0.119	.621**	1	.645**	0.337	.383*	0.271	0.214	0.119	.444**	0.280	0.280	.676**
	Sig. (2-tailed)	0.008	0.109	0.052	0.025	0.121	0.225	0.503	0.000		0.000	0.052	0.025	0.121	0.225	0.503	0.008	0.109	0.109	0.000

	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
tailed)																		
YP10	34	.462**	0.006	34	.432*	0.011	34	.344*	0.047	34	.170	0.100	34	.462**	0.009	34	.462**	0.008
YP11	34	.347*	0.045	34	.432*	0.011	34	.344*	0.047	34	.170	0.100	34	.432*	0.009	34	.432*	0.008
YP12	34	.344*	0.047	34	.432*	0.011	34	.344*	0.047	34	.170	0.100	34	.432*	0.009	34	.432*	0.008
YP13	34	.170	0.100	34	.432*	0.011	34	.344*	0.047	34	.170	0.100	34	.432*	0.009	34	.432*	0.008

	Sig. (2-tailed)	0.336	0.575	0.561	0.018	0.000	0.005	0.341	0.840	0.121	0.561	0.561	0.018		0.005	0.341	0.336	0.575	0.003
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP14	Pearson Correlation	0.059	0.258	-0.008	0.063	.470**	1.000**	0.149	0.016	0.214	-0.008	-0.008	0.063	.470**	1	0.149	0.059	0.258	.440**
	Sig. (2-tailed)	0.741	0.140	0.964	0.721	0.005	0.000	0.402	0.927	0.225	0.964	0.721	0.005		0.402	0.741	0.140	0.964	0.009
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP15	Pearson Correlation	.339*	0.314	0.149	0.183	0.168	0.149	1.000**	0.267	0.119	0.149	0.183	0.168	0.149	1	.339*	0.314	0.149	.511**
	Sig. (2-tailed)	0.050	0.071	0.399	0.300	0.341	0.402	0.000	0.127	0.503	0.399	0.300	0.341	0.402		0.050	0.071	0.399	0.002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP16	Pearson Correlation	1.000**	0.254	.347*	.344*	0.170	0.059	.339*	.592**	.444**	.462**	.347*	.344*	0.170	0.059	.339*	1	0.254	.676**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.148	0.045	0.047	0.336	0.741	0.050	0.000	0.008	0.006	0.045	0.047	0.336	0.741	0.050		0.148	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
YP17	Pearson Correlation	0.254	1.000**	.432*	0.113	0.100	0.258	0.314	0.194	0.280	0.198	.432*	0.113	0.100	0.258	0.314	0.254	1	.572**





ation																			
Sig. (2-tailed)	0.148	0.000	0.011	0.526	0.575	0.140	0.071	0.271	0.109	0.261	0.011	0.526	0.575	0.140	0.071	0.148			0.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Pearson Correlation	.676**	.572**	.548**	.634**	.490**	.440**	.511**	.603**	.676**	.571**	.548**	.634**	.490**	.440**	.511**	.676**	.572**		1
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.003	0.009	0.002	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.003	0.009	0.002	0.000	0.000		
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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



**2. Uji Reliabilitas**

**Desentralisasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.760	10

**Sistem Informasi Akuntansi Manajemen**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.789	13

**Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.858	10

**Kinerja Manajerial**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.866	17

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



**3. Uji Asumsi Klasik**  
**a. Uji Normalitas**

		Residual
N		34
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	3.52300003
Most Extreme Differences	Absolute	0.128
	Positive	0.091
	Negative	-0.128
Test Statistic		0.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.171 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

**b. Uji Multikolonieritas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.606	6.307		1.047	0.303		
	Desentralisasi	0.459	0.182	0.276	2.519	0.017	0.700	1.429
	Sistem Akuntansi Manajemen	0.532	0.144	0.439	3.706	0.001	0.600	1.668
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.463	0.113	0.412	4.104	0.000	0.831	1.203

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

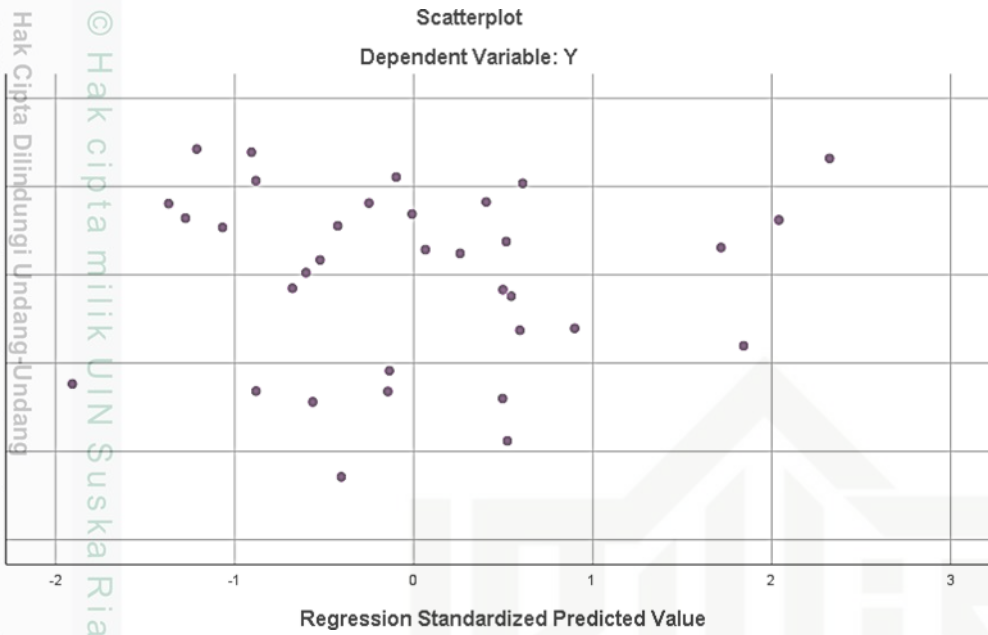
**c. Uji Heterokedatisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.034	3.269		1.846	0.075
	Desentralisasi	-0.092	0.094	-0.208	-0.979	0.336
	Sistem Akuntansi Manajemen	-0.009	0.074	-0.027	-0.119	0.906
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.010	0.059	0.035	0.179	0.859

a. Dependent Variable: ABRESID



(Scatterplot)



#### 4. Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.606	6.307		1.047	0.303
	Desentralisasi	0.459	0.182	0.276	2.519	0.017
	Sistem Akuntansi Manajemen	0.532	0.144	0.439	3.706	0.001
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.463	0.113	0.412	4.104	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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





**5. Uji Hipotesis**

**1. Uji Parsial (Uji t)**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	6.606	6.307		1.047	0.303
	Desentralisasi	0.459	0.182	0.276	2.519	0.017
	Sistem Akuntansi Manajemen	0.532	0.144	0.439	3.706	0.001
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.463	0.113	0.412	4.104	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**2. Uji Simultan (F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1216.802	3	405.601	29.708	.000 <sup>b</sup>
	Residual	409.580	30	13.653		
	Total	1626.382	33			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial  
 b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen

**3. Uji Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 <sup>a</sup>	0.748	0.723	3.695

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen  
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

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



## LAMPIRAN IV

## SK PEMBIMBING SKRIPSI

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
Jl. H. R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Tuahmadani Tampar - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : feksosos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VIII/PP.00.9/2399/2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : **Bimbingan Skripsi**

Pekanbaru, 12 April 2021 M  
29 Sya'ban 1442 H

Kepada  
Yth. **Dr. Dony Martias, S.E., M.M.**  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau  
Pekanbaru

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan kepada Saudara bahwa:

Nama : Resky Amri  
NIM : 11770313313  
Jurusan : Akuntansi  
Semester : VIII (Delapan)

adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi/menyusun skripsi dengan judul: "**Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)**". Sehubungan dengan itu kami menunjuk Saudara sebagai pembimbing dalam menyelesaikan skripsi mahasiswa tersebut di atas.

Demikian disampaikan, atas bantuan Saudara diucapkan terima kasih.

an Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Pengembangan Lembaga



Prof. Dr. Hj. Leny Nofianti, MS, SE, M.Si, Ak, CA  
NIP 19751112 199903 2 001

Tembusan:  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau



LAMPIRAN V

SURAT IZIN RISET

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

© Hak cipta dilindungi undang-undang  
 UIN SUSKA RIAU

UIN SUSKA RIAU

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KEMENTERIAN AGAMA  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
 FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
 FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
 Jl. H. R. Soebrantas No. 153 Km. 15 Tuahpekalih Tumpun - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
 Fax. 0761-562052 Web: www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekosos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
 Status : Biasa  
 Lampiran : -  
 Izin Riset

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
 18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
 Yth. Pimpinan  
 PT. Permodalan Ekonomi Rakyat  
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
 NIM. : 11770313313  
 Jurusan : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

Dekan,  
  
 Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM  
 NIP. 19620512 198903 1 003

UIN SUSKA RIAU





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**

Jl. H. R. Soebantas No. 155 Km. 15 Tuahmadani Tampar - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekosos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Izin Riset

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
Yth. Direktur  
PT. Bank Riau Kepri  
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
NIM. : 11770313313  
Jurusan : Akuntansi  
Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

Dekan,

  
Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM  
NIP. 19620512 198903 1 003

UIN SUSKA RIAU

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





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

UIN SUSKA RIAU

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KEMENTERIAN AGAMA  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
 FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية  
 FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
 Jl. H. R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Tuahmadani Tampar - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekonsos@uin-suska.ac.id

Nomor  
 sifat  
 lampiran

: Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
 : Biasa  
 :  
 : Izin Riset

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
 18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
 Yth. Pimpinan  
 PT. Sarana Pembangunan Riau  
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas  
 Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
 NIM. : 11770313313  
 Jurusan : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul:  
 "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi  
 Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada  
 BUMD Provinsi Riau)" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan  
 memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



Dr. Drs. H. Muh. Saïd HM, M.Ag, MA  
 NIP. 19620512 198903 1 003

UIN SUSKA RIAU

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



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**  
 Jl. H. R. Soebean No. 153 Km. 15 Tuahmalani Tampun - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekonsos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
 Jenis : Biasa  
 Tanggal : -  
 Tujuan : Izin Riset

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
 18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
 Yth. Pimpinan  
 PT. Jamkrida Riau  
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
 NIM. : 11770313313  
 Jurusan : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MN  
 NIP. 19620512 198903 1 003

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

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



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**  
 Jl. H. R. Soebrantas No. 135 Km. 15 Tuahmadans Tampun - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekonsos@uin-suska.ac.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Diproduksi dan Diterbitkan oleh UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
 sifat : Biasa  
 lampiran : -  
 Hal : **Izin Riset**

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
 18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
 Yth. Pimpinan  
 PT. Pengembangan Investasi Riau  
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
 NIM. : 11770313313  
 Jurusan : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: **"Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)"** Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



*[Signature]*  
**Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, M.Pd**  
 NIP. 19620512 198903 1 003

UIN SUSKA RIAU

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





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

KEMENTERIAN AGAMA  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية**  
**FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**  
 Jl. H. R. Soebrantas No. 135 Km. 15 Tuahmadans Tampar - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051  
 Fax. 0761-562052 Web.www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekonso@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2228/2021  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran : -  
 Hal : Izin Riset

Pekanbaru, 01 April 2021 M  
 18 Sya'ban 1442 H

Kepada  
 Yth. Pimpinan  
 PT. Pengembangan Investasi Riau  
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Resky Amri  
 NIM. : 11770313313  
 Jurusan : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BUMD Provinsi Riau)" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



*[Signature]*  
**Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, M.Pd**  
 NIP. 19620512 198903 1 003

UIN SUSKA RIAU

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






LAMPIRAN VI

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN DAN TANDA TERIMA KUESIONER**

**1. PT JAMKRIDA**

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



**PT. PENJAMINAN KREDIT DAERAH PROVINSI RIAU  
(PT. JAMKRIDA RIAU)**  
 Jl. Sumatera No. 25 Kel. Simpang Empat, Kec. Pekanbaru Kota, Tel/Fax. 0761-7871467  
 website : www.jakridariau.co.id, email : jamkrida.riau03@gmail.com

Pekanbaru, 22 April 2021

Nomor : 139/DIR/IV/JR/2021  
 Perihal : Konfirmasi Izin Riset

Kepada Yth.  
**Dekan Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial**  
 Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
 Di - Pekanbaru


Dengan hormat,

Berdasarkan surat Dekan Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Nomor Un 04/F.VII/PP.00.9/2228/2021, hal izin mengadakan riset penelitian tanggal 22 April 2021, dengan ini menerangkan nama mahasiswa dibawah ini :

Nama : Resky Amri  
 NIM : 11770313313  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Jurusan/prodi : Akuntansi  
 Jenjang : S1

Benar telah mengadakan riset penelitian di PT. Jamkrida Riau guna melengkapi data dalam penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi empirisi Pada BUMD Provinsi Riau)"

Demikian surat konfirmasi ini disampaikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



**Ir. RM. IBNU LEGOWO, MT**  
 Direktur Umum



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**TANDA TERIMA KUESIONER**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nadya  
 Jabatan : Staff persbroma  
 Nama BUMD : PT Jamkrida Riau  
 Alamat : Jl. Sumatra No 25, Pekanbaru

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Resky Amri  
 NIM : 11770313313  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
 Universitas : Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim

Adalah benar telah mentebarkan kuesioner yang berjudul "**Pengaruh Desentralisasi, System Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial . (Studi Empiris Pada Bumd Provinsi Riau)**" sejak tanggal ... sampai dengan tanggal

Demikian tanda terima ini di buat untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Pekanbaru, April 2021

**PT Jamkrida Riau**

*Nadya*  
 (.....jamkrida<sup>PT</sup>  
 Riau.....)

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**IDENTITAS RESPONDEN**

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

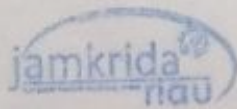
1. Nama BUMD : PT. DAMERIDA RIAU
2. Nama Responden : ..... (boleh tidak diisi)
3. Umur : ..... Tahun
4. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
5. Jabatan :  Manajer Keuangan  Manajer Personalia  
 Manajer Operasional  Manajer Umum  
 Lainnya.....
6. Jenjang Pendidikan :  Diploma  Sarjana  Pasca sarjana
7. Lama Berkerja :  2-5 Tahun  5-10 Tahun  > 10 Tahun

**PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah **tanda ceklis (√)** pada kolom di masing-masing pertanyaan dibawah ini yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan yang anda rasakan. Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap pernyataan, antara lain:

- STS : Sangat Tidak Setuju**  
**TS : Tidak Setuju**  
**N : Netral**  
**S : Setuju**  
**SS: Sangat Setuju**

Jika anda merubah jawaban untuk setiap pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara/i tandai, anda dapat menyoret jawaban pada kolom yang salah dengan **tanda silang (X)**, kemudian menandai jawaban pada kolom yang anda setujui. Dalam mengisi angket/kuesioner mohon diisi semuanya karena sangat dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.







2. PT PERMODALAN EKONOMI RAKYAT

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : Ket.055/2.5-PER/V/21

Pemimpin Bagian SDU & IT PT. Permodalan Ekonomi Rakyat dengan ini menyatakan bahwa :

Nama	: RESKY AMRI
Nomor Mahasiswa	: 11770313313
Jurusan	: Akuntansi
Lembaga Pendidikan	: UIN Suska
Judul Penelitian	: Pengaruh Desentralisasi, Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada BUMD Provinsi Riau)

benar yang bersangkutan telah melakukan Riset/ Penelitian di PT. Permodalan Ekonomi Rakyat.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Pekanbaru, 25 Mei 2021

**PT. Permodalan Ekonomi Rakyat**



**R. Yulia Liberty**  
Pemimpin Bagian SDU & IT

UIN SUSKA RIAU

Komplek Perkantoran Grand Sudirman Blok B4-B6, Jl. Datuk Setia Maharaja, Pekanbaru - Riau Telp. (0761) 33984, Fax. (0761) 33985





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**TANDA TERIMA KUESIONER**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : R. YULIA LIBERTY  
 Jabatan : PENIMPIN BAGIAN SDM, UMUM & IT  
 Nama BUMD : PT Permodalan Ekonomi Rakyat  
 Alamat : Jl. Datuk Setia Maharaja Komplek Perkantoran Grand  
 Sudirman Blok B4- B6

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Resky Amri  
 NIM : 11770313313  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
 Universitas : Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim

Adalah benar telah mentebarkan kuesioner yang berjudul "Pengaruh Desentralisasi, System Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial . (Studi Empiris Pada Bumd Provinsi Riau)" sejak tanggal ... sampai dengan tanggal

Demikian tanda terima ini di buat untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Pekanbaru, April 2021

PT Permodalan Ekonomi Rakyat

  
 pt.per  
 Provinsi Riau  
 (..... R. YULIA LIBERTY .....)

UIN SUSKA RIAU



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**IDENTITAS RESPONDEN**

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

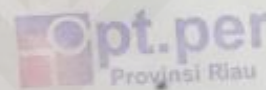
1. Nama BUMD	PT. PERMODALAN EKONOMI RAKYAT	
2. Nama Responden	P. YULIA LIBERTY (boleh tidak diisi)	
3. Umur	35 Tahun	
4. Jenis Klamin	<input type="checkbox"/> Laki-laki	<input checked="" type="checkbox"/> Perempuan
5. Jabatan	<input type="checkbox"/> Manajer Keuanga	<input type="checkbox"/> Manajer Personalia
	<input type="checkbox"/> Manajer Operasional	<input type="checkbox"/> Manajer Umum
	<input type="checkbox"/> Lainnya. PINCAG SOM, UMUM & IT	
6. Jenjang Pendidikan	<input type="checkbox"/> Diploma	<input checked="" type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca sarjana
7. Lama Berkerja	<input type="checkbox"/> 2-5 Tahun	<input type="checkbox"/> 5-10 Tahun <input checked="" type="checkbox"/> > 10 Tahun

**PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda ceklis (✓) pada kolom di masing-masing pertanyaan dibawah ini yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan yang anda rasakan. Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap pernyataan, antara lain:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- N : Netral
- S: Setuju
- SS: Sangat Setuju

Jika anda merubah jawaban untuk setiap pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara/i tandai, anda dapat menyoret jawaban pada kolom yang salah dengan tanda silang (X), kemudian menandai jawaban pada kolom yang anda setuju. Dalam mengisi angket/kuesioner mohon diisi semuanya karena sangat dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.




UIN SUSKA RIAU



3. PT SARANA PEMBANGUNAN RIAU

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



**PT. SARANA PEMBANGUNAN RIAU**

**SURAT KETERANGAN**  
No : 051/S. Ket/PTSPR/IV/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Dewi Andriyani
Jabatan	: Manajer HRD PT. Sarana Pembangunan Riau
Alamat	: Jl. Diponegoro No. 49 Pekanbaru

Dengan ini menerangkan bahwa :


Nama	: Resky Amri
NIM	: 11770313313
Fakultas / Jurusan	: Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas	: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim

Adalah benar pernah Melakukan Penelitian pada PT Sarana Pembangunan Riau pada tanggal 25 April 2021.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya agar pihak yang berkepentingan dapat memakluminya, kami ucapkan terima kasih.

Pekanbaru, 25 April 2021

Hormat Kami,



**Dewi Andriyani**

Tembusan :  
I. Arsip

+62-761-885991

Info: [spr@sprcorp.com](mailto:spr@sprcorp.com)  
[www.sprcorp.com](http://www.sprcorp.com)

Jl. Diponegoro No.45, Pekanbaru





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**TANDA TERIMA KUESIONER**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dewi Andriyani  
 Jabatan : Manajer HAD  
 Nama BUMD : PT Sarana Pembangunan Riau  
 Alamat : Jl. Diponegoro No .49 Pekanbaru

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Resky Amri  
 NIM : 11770313313  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
 Universitas : Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim

Adalah benar telah mentebarkan kuesioner yang berjudul "Pengaruh Desentralisasi, System Akuntansi Manajemen Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial . (Studi Empiris Pada Bumd Provinsi Riau)" sejak tanggal ... sampai dengan tanggal

Demikian tanda terima ini di buat untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Pekanbaru, April 2021

PT Sarana Pembangunan Riau





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon memberi **tanda ceklis (√)** pada kotak yang sesuai anad pilih atau lengkapi pada tempat yang tersedia.

1. Nama BUMD : PT. SARANA PEMBANGUNAN RIAU

2. Nama Responden : ..... (boleh tidak diisi)

3. Umur : ..... Tahun

4. Jenis Klamin :  Laki-laki  Perempuan

5. Jabatan :  Manajer Keuanga  Manajer Personalia  
 Manajer Operasional  Manajer Umum  
 Lainnya.....

6. Jenjang Pendidikan :  Diploma  Sarjana  Pasca sarjana

7. Lama Berkerja :  2-5 Tahun  5-10 Tahun  > 10 Tahun

**PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah **tanda ceklis (√)** pada kolom di masing-masing pertanyaan dibawah ini yang menurut Bapak/Ibu/Saudara/i sesuai dengan yang anda rasakan. Terdapat lima alternatif jawaban untuk setiap pernyataan, antara lain:

- STS : Sangat Tidak Setuju**
- TS : Tidak Setuju**
- N : Netral**
- S: Setuju**
- SS: Sangat Setuju**

Jika anda merubah jawaban untuk setiap pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara/i tandai, anda dapat menyoret jawaban pada kolom yang salah dengan **tanda silang (X)**, kemudian menandai jawaban pada kolom yang anda setuju. Dalam mengisi angket/kuesioner mohon diisi semuanya karena sangat dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.





LAMPIRAN VII

DOKUMENTASI

1. PT JAMKRIDA



2. PT PER



3. PT SARANA PEMBANGUNAN RIAU



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



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

## BIODATA MAHASISWA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Resky Amri  
 Alamat : Perumahan Pandau Permai Blok A No 3  
 Tempat, tanggal lahir : Padang, 9 Maret 1999  
 Jenis kelamin : Laki-Laki  
 Bangsa : Indonesia  
 Agama : Islam  
 No. Hp/Email : 082283248197/ reskiamri12@gmail.com  
 Motto : “ Selalu Semangat Dan Enefik Walaupun Cobaan Menghadang ”

Riwayat Pendidikan :

1. SDN 029 Tarai Bangun, Lulus Tahun 2012
2. SMPN 4 Siak Hulu, Lulus Tahun 2014
3. Sma 2 Siak Hulu, Lulus Tahun 2017
4. UIN Suska Riau, Lulus Tahun 2021

Pengalaman organisasi :

1. Anggota Uin Suska Mengajar (2017-2018)

Demikian daftar riwayat hidup yang saya buat dengan sebenar-benarnya

Pekanbaru, Juni 2021

Hormat saya

**Resky Amri**  
**NIM.11770313313**