

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (STUDI PADA PT. SARANA PRIMA KARSA)**

SKRIPSI



Oleh:

NURSELA
11573204848

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
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 PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (STUDI PADA PT. SARANA PRIMA KARSA)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



Oleh:

NURSELA
11573204848

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
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 : NURSELA
NIM : 11573204848
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JURUSAN : AKUNTANSI S1
JUDUL : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI
 PERTANGGUNG JAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
 TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA PT.
 SARANA PRIMA KARSA)

DISETUJUI OLEH
 PEMBIMBING

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

MENGETAHUI

DEKAN



Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM
 NIP.19620312 198903 1 003

KETUA JURUSAN

Nasrullah Djanil, SE, M.SIAK.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.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : NURSELA
NIM : 11573204848
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JURUSAN : AKUNTANSI SI
JUDUL : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI
 PERTANGGUNG JAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
 TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA PT.
 SARANA PRIMA KARSA)
TANGGAL UJIAN : 07 JANUARI 2021

PANITIA PENGUJI
 KETUA

Nasrullah Damil, SE, M.Si, Ak.CA
NIP.19780608 200710 1 003

MENGETAHUI

PENGUJI I

Dr. Desrir Miftah, SE, MM, Ak.Ca
NIP.19740412 200604 2 002

PENGUJI II

Anna Nurlita, SE, M.Si
NIK. 130717123



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 PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA PT. SARANA PRIMA KARSA)

Oleh : NURSELA
Nim : 11573204848

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah di fokuskan pada manajer atau kepala bagian setingkat manajer diperusahaan PT. Sarana Prima Karsa sebagai unit analisis. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Nonprobability Sampling dengan metode Total/Random. Data dikumpulkan dengan cara menyebar kuesioner kepada manajer di PT. Sarana Prima Karsa. Sedangkan metode pengolahan data yang digunakan peneliti adalah regresi berganda melalui SPSS versi 25. Hasil penelitian yaitu menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan, Kinerja Manajerial.

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.

ABSTRACT

EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ACCOUNTABILITY ACCOUNTING AND LEADERSHIP STYLES ON MANAGERIAL PERFORMANCE (STUDY ON PT.SARANA PRIMA KARSA)

**By: NURSELA
Nim: 11573204848**

The purpose of this study was to determine effect of budge participation, accountability accounting and leadership styles on managerial performance. The population in yhis study is focused on the manager on head of the company manager level department at PT. Sarana Prima Karsa company as a unit of analysis. The sampling method used was nonprobability sampling technique with a total/random method. The data were collected by distributing questionnaires to managers at PT. Sarana Prima Karsa. While the data processing method used by researchers is multiple regression through SPSS versio 25. The results of further research indicate that effect of budget participation, accountability accounting and leadership styles simultaneously have a effect on managerial performance.

Keywords : *Effect of Budget participation, accountability accounting, leaderships styles, managerial performance.*

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.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji hanya milik Allah tuhan semesta Alam yang telah melimpah kan rahmat dan karunianya kepada penulis sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam semoga terlimpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah menunaikan amanah dan risalah sehingga kita bisa merasakan nikmatnya iman, Islam dan Ukhuwah.

Penulisan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT.Sarana Prima Karsa)** dimaksud untuk melengkapi tugas dan memenuhi sebagian syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis buat ini masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan kemampuan dan cara berfikir penulis serta terbatasnya wawasan yang penulis miliki. Karena itu saran dan kritikan yang membangun sangat penulis harapkan. Dalam penyelesaian penulisan skripsi ini banyak sekali bantuan, perhatian, bimbingan, motivasi saran dan pikiran dari berbagai pihak yang penulis dapatkan, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

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

1. Teristimewa untuk Ayahanda Suparjo dan Ibunda Alm.Zuhriah tercinta yang telah membesarkan dan mendidik ananda selama ini sehingga dapat menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi ini.
2. Doa yang tulus dan ikhlas kepada ananda oleh keluarga tercinta Erva Kameliyus, Syafrawi, Erva Julina, Erva Safrika, Jimmy Surapati, Elya Pramita dan Adik ku tercina Melati yang memberikan semangat dan motivasi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan cinta dan kasih sayang.
3. Terima kasih buat saudara ipar yang memberikan dukungan kepada ananda tercinta Sarmin Sitorus, Muhammad Sukur, Eko Airlangga dan Eka widya Hastuti.
4. Dan untuk putra putri keponakan ananda tercinta yang tidak bisa ananda tuliskan namanya satu-persatu.
5. Bapak Prof.Dr. Suyitno, M.Ag selaku Rektor Universita Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Bapak Dr. Drs. H. Muh Said, HM, M.Ag, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Uin Suska Riau.
7. Ibu Dr. Leny Nofianti, MS, SE, M.Si, Ak,CA selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Uin Suska Riau.
8. Ibu Dr. Juliana, SE, M.Si selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Uin Suska Riau.
9. Bapak Dr. Amrul Muzam, SHI, M.Ag selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Uin Suska Riau.
10. Bapak Nasrullah Djamil, SE,M.Si,Ak, CA selaku ketua jurusan Akuntansi S1 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.

11. Bapak Dr.Mulya Sosiady, SE.MM.Ak selaku pembimbing Skripsi yang senantiasa memberikan dorongan, pengaraha, saran-saran yang penulis perlukan dalam penyelesaian skripsi ini. Bapak Doni Martiyas selaku Pembimbing Proposal yang senantiasa membimbing penulis dalam penyelesaian proposal penulis.
12. Ibu Hj. Elisanovi, SE, MM. Ak sebagai Penasehat Akademis yang telah banyak memberikan ilmu serta arahan dan bimbingan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
13. Bapak Ibu Dosen serta seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberikan sesuatu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
14. Seluruh Karyawan dan Staf Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan dan membantu penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.
15. Kepada sahabat-sahabat penulis Susmita SH, Suci Limbong SE, Romaito Ritonga SE, Tri Istiqomah SE, Arfida SE, Neneng Kabol Spd, Luthfi Fitiati SE, Syafriya Yulia SE. teman- teman seangkatan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial teristimewa untuk kelas Akuntansi D dan Konsentrasi Akuntansi Manajemen B yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah membalas semua bantuannya.

Pekanbaru, Desember 2021

Penulis,

Nursela

11573204848



- 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

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II PEMBAHASAN	15
2.1 Tinjauan Pustaka	15
2.1.1 Teori Kebutuhan McClelland.....	15
2.1.2 Pengertian Kinerja Manajerial	16
2.1.3 Anggaran	23
2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran.....	25
2.1.5 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	31
2.1.6 Gaya kepemimpinan.....	41
2.2 Pandangan Islam	45
2.3 Penelitian Terdahulu	45
2.4 Kerangka Konseptual	49
2.5 Pengembangan Hipotesis	50
2.5.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	50
2.5.2 Pengaruh Akuntansi pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial	50
2.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	51
2.5.4 Pengaruh Analisis Anggaran, Akuntansi pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
3.1 Jenis Penelitian.....	54
3.2 Lokasi Penelitian.....	54
3.3 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	54
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Populasi dan Sampel	57
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	62
3.7 Metode Analisis Data.....	62
3.8 Statistik Deskriptif.....	64
3.9 Uji Asumsi Klasik	64
3.10 Analisis Regresi Linier Berganda	66
3.11 Uji Hipotesis	67



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

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
4.1 Hasil Deskriptif	69
4.1.1 Deskriptif Data	69
4.1.2 Deskriptif Responden.....	69
4.2 Statistik Deskriptif	71
4.3 Uji Kualitas Data.....	73
4.3.1 Uji Validitas Data.....	73
4.3.2 Uji Realibilitas Data	75
4.4 Uji Asumsi Klasik	76
4.4.1 Uji Normalitas Data	76
4.4.2 Uji Multikolinearitas	77
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas.....	78
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda	80
4.6 Hasil Uji Hipotesis	82
4.6.1 Uji t (Uji Parsial).....	82
4.6.2 Uji f (Uji Simultan).....	86
4.6.3 Hasil Uji Koefisien Determinasi	87
BAB V PENUTUP.....	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	
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.

DAFTAR TABEL

1.1	Anggaran Pengeluaran PT.Sarana Prima Karsa.....	4
2.1	Ringkasan-ringkasan Penelitian Terdahulu.....	46
3.1	Rincian Sampel Penelitian	57
3.2	Indikator Penelitian	60
3.3	Jumlah/?Score	63
4.1	Deskriptif Responden.....	70
4.2	Analisis Statistik Deskriptif	71
4.3	Uji Validitas Data.....	74
4.4	Uji Reliabilitas	75
4.5	Uji Normalitas Data	76
4.6	Uji Multikolinearitas	77
4.7	Uji Heteroskedastisitas.....	78
4.8	Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Histogram	79
4.9	Uji Heteroskedastisitas Gletsjer	80
4.10	Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	81
4.11	Uji Hipotesis Parsial (t).....	83
4.12	Uji Hipotesis Simultan (f)	86
4.13	Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	88

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 I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam pengelolaan suatu perusahaan, manajemen telah menetapkan suatu tujuan dan sasaran atau target perusahaan. Tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh maksimalisasi laba yang optimal sedangkan sasaran perusahaan yaitu menjamin kelangsungan hidup perusahaan dan pencapaian laba. Untuk mencapai hal tersebut di perlukan langkah-langkah kebijaksanaan yang di tetapkan oleh pimpinan yang berupa analisis anggaran rencana kegiatan operasi perusahaan yang seharusnya di lakukan perusahaan. Anggaran proyek adalh rencana anggaran biaya suatu bangunan atau proyek yang memperhitungkan banyaknya biaya yang di perlukan untuk bahan dan upah serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pelaksanaan pembangunan dan proyek.

Anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang di nyatakan secara kuantitatif dan pada umumnya di nyatakan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan titik foku dari seluruh kegiatan perusahaan mulai dari proses perencanaan, pengendalian, penerapan akuntansi pertanggung jawaban dan bagaimana tata kelola kepemimpinan. Ketika di gunakan sebagai perencanaan anggaran merupakan metode menterjemahkan tujuan dan strategi bagi perusahaan untuk menganalisis seberapa besar tingkat pencapaian kinerja manajerial. Dan ketika pengaplikasian anggaran penetapan akuntansi pertanggung jawaban di nyatakan sebagai pengendalian dan melakukan penetapan standar menerima umpan balik kinerja actual dan melakukan tindakan perbaikan apabila kinerja aktual bergeser seraca signifikan dari kinerja yang di rencanakan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
States Islamic University of Sultan Saifuddin Kasri 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.

Anggaran biaya proyek menjadi dasar yang di gunakan sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja sebagai alat koordinasi kerja dan sebagai alat pengawasan kinerja bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran proyek merupakan suatu anggaran yang akan mendatang oleh karena itu anggaran proyek merupakan salah satu syarat perusahaan konstruksi untuk mengajukan tender dalam rangka bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan suatu proyek. Apabila pelaksanaan dalam pembangunan proyek terdapat penyimpangan antara biaya yang di keluarkan dengan anggaran biaya proyek, maka pihak manajemen dapat mencari sebab terjadinya penyimpangan dan mengarahkan kembali sesuai dengan anggaran semula agar tingkatan pemborosan dapat di tekankan serendah mungkin.

Secara umum ada dua hal yang menjadi tujuan di dirikannya suatu perusahaan yaitu perkembangan usaha dan profitabilitas demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Tanpa adanya profit, suatu perusahaan baik perusahaan jasa, dagang maupun manufaktur akan sulit berkembang dan pada akhirnya akan pailit dengan sendirinya. Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha terutama bagi perusahaan-perusahaan kontraktor yang berusaha menjalankan proyek yang sejenis. Dengan adanya persaingan tersebut, maka perusahaan harus mengatur dan mengelola sumber keuangan yang di miliknya secara cermat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usahanya.

Dengan adanya anggaran yang telah di tetapkan oleh perusahaan dapat membantu perencanaan dan pengendalian pengeluaran sekaligus dalam



perencanaan hasil usaha dan kondisi keuangan perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran juga berfungsi sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan dengan apa yang tertuang dalam anggaran dan realisasinya, maka dapat dinilai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan anggaran. Disampin itu, dengan adanya perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang ada dalam perusahaan.

PT. Sarana Prima Karsa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi seperti pembangunan gedung, jalan, perbaikan jembatan dan berbagai macam jenis pekerjaan yang berhubungan dengan konstruksi. Perusahaan ini harus bersaing untuk mendapatkan suatu proyek konstruksi dimana nilai proyek telah di tentukan dalam kontrak pekerjaan, perusahaan harus dapat memberikan penawaran yang relative lebih rendah dengan perhitungan yang akurat agar dapat memenangkan tender untuk melaksanakan proyek yang telah diambil maka perusahaan harus merencanakan anggaran dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan yang di inginkan perusahaan. Oleh karena itu manajer perusahaan harus membuat perencanaan untuk anggaran biaya yang akan di keluarkan sebab, keuntungan akan di dapatkan apabila ada selisih nilai kontrak dengan biaya di keluarkan dalam menyelesaikan proyek tersebut.

Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu manajer lapangan (Bapak Eko Airlangga. ST) di PT. Sarana Pima Karsa pada hari sabtu tanggal 9 November 2019, penulis menyimpulkan fenomena yang terjadi pada PT. Sarana Prima Karsa dalam melakukan perencanaan pengendalian dana anggaran biaya

proyek belum berperan dengan baik pada tiga tahun terakhir, karena kurang ketepatan dalam mengestimasi biaya yang di keluarkan dan kurangnya komunikasi antara bagian yang saling bersangkutan dalam pelaksanaan proyek tersebut. Sedangkan dalam penyusunan anggaran proyek harus melibatkan peran bagian lapangan atau bagian pelaksana dan bagian administrasi atau keuangan untuk menyelesaikan proyek tersebut di perlukan perencanaan dan pengendalian dengan cermat.

Tabel 1.1
Anggaran Pengeluaran
PT. SARANA PERIMA KARSA

Rasio	Anggaran Belanja	Realisasi Anggaran	Lebih/Kurang
2016	Rp. 54.091.698.844.419	Rp. 55.217.517.869.196	Rp. 1.125.819.025.777
2017	Rp. 55.538.908.191.952	Rp. 56.205.375.090.225	Rp. 666.466.899.373
2018	Rp. 56.997.366.380.512	Rp. 55.130.163.785.662	Rp. 1.867.202.595.850

Sumber : Laporan Tahunan Realisasi Anggaran dan Anggaran Belanja PT. Sarana Prima Karsa Tahun 2016-2018.

Dilihat dari tabel di atas pada tahun anggaran 2016, laporan realisasi anggaran dan belanja organisasi PT. Sarana Prima Karsa menganggarkan rencana anggaran sebesar Rp. 54.091.698.844.419 dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 55.217.517.869.196 dimana pengeluaran realisasi dana anggaran melebihi anggaran belanja yang di anggarkan perusahaan pada tahun tersebut.

Pada tahun anggaran 2017, setelah terjadi peningkatan pengeluaran dana realisasi anggaran pada tahun sebelumnya PT. Sarana Prima Karsa menambahkan dana anggaran yang lebih tinggi untuk tahun selanjutnya yaitu sebesar Rp. 55.538.908.191.952, namun masih saja pengeluaran semakin bertambah untuk tahun 2017 sebesar Rp. 56.205.375.090.225.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 © Hak cipta milik 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.

Melihat kondisi dua tahun terakhir, pada tahun anggaran 2018 perusahaan PT. Sarana Prima Karsa menambahkan lagi dana anggaran pengeluaran perusahaan sebesar Rp. 56.997.366.380.512 dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 55.130.163.785.662. Kondisi pada tahun ini mulai membaik setelah perusahaan melakukan evaluasi penyebab pengeluaran biaya yang semakin bertambah pada tahun-tahun sebelumnya.

Dari hasil analisis yang dapat dilihat pada laporan anggaran tahunan perusahaan PT. Sarana Prima Karsa tahun 2016-2018 fenomena yang dapat diangkat yaitu Kesalahan pada pengeluaran dana realisasi belanja anggaran yang lebih besar dari anggaran belanja pertahun yang telah ditetapkan perusahaan ini terjadi akibat kenaikan harga material besi, minyak dan beton yang menyebabkan pengeluaran yang semakin bertambah dan meningkat. Harga bahan bangunan sejak awal tahun hingga 2017 terus menerus mengalami kenaikan. Hal ini akan menambah beban biaya pembangunan infrastruktur tambahan lainnya di dalam ruas konstruksi. Berdasarkan kutipan <https://nasional.kontan.co.id/news/harga-bahan-bangunan-naik-028-setiap-bulan> Kenaikan harga bahan bangunan tersebut tampak pada Indeks Harga Perdagangan Besar (IHPB) bahan bangunan atau konstruksi yang di catatkan Badan Pusat Statistik (BPS). Selama sembilan bulan berjalan, rata-rata kenaikan setiap bulannya mencapai 0,28% dibanding bulan sebelumnya. Bahan bangunan atau konstruksi naik 0,68% setelah di bulan sebelumnya juga naik 0,26%. Utamanya, terjadi karena kenaikan harga komoditas besi beton, kawat dan sejenisnya, paku, mur, baut, besi lainnya, dan bahan bangunan dari aluminium.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 © Hak cipta milik 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.

Akibatnya, perusahaan mengalami kerugian serta keterlambatan dalam mengejar waktu selesainya pekerjaan infrastruktur akibat lambat dalam pengecekan harga bahan bangunan yang semakin meningkat, semakin mahal harga bahan baku maka semakin melonjak pula harga produksi. Dalam hal ini untuk menunggu kestabilan harga bahan baku perusahaan menghentikan pekerjaan demi menunggu harga bahan baku menjadi normal. Namun, perusahaan bersangkutan yang melakukan kontrak kerja konstruksi memberikan keluhan atas keterlambatan penyelesaian infrastruktur pekerjaan yang seharusnya pekerjaan konstruksi di targetkan selesai dalam waktu 1 tahun menjadi 1,5 tahun. Keluhan diberikan kepada beberapa manajer perusahaan penerima jasa bahwa dimana letak tanggungjawab seorang manajer dalam penyelesaian pekerjaan konstruksi tepat waktu sesuai dengan kontrak kerja yang telah di buat oleh perusahaan pemberi dan penerima jasa.

Selain itu perusahaan tidak menetapkan kebijakan terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga terjadi *Loss Control* dalam pelaksanaan anggaran. Selisih antara anggaran 2016 ke 2018 menunjukkan bahwa dana anggaran masih kurang sesuai dengan target realisasivyang di anggarkan. Seharusnya perusahaan menetapkan batasan tertentu didalam penyimpangan yang terjadi supaya tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan kerugian perusahaan. Disaat seperti ini kinerja manajerial dapat diukur dari ketelitian bekerja sama dalam penyusunan anggaran untuk memperoleh laba. Selain selisih anggaran dan realisasi anggaran, kinerja manajerial juga dapat dilihat dari penyusunan anggaran.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 © Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Saifuddin Kasiriyah 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.

Dibalik itu gaya kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan PT. Sarana Prima Karsa ini yaitu dari hasil wawancara dengan manajer perusahaan (Bapak Eko Airlangga. ST. 2019) dan kedua informan lainnya, peneliti menganalisis bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan PT. Sarana Prima Karsa sukses berdasarkan indikator yang ada yaitu pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan dan kebijakan, sifat pemimpin dan pengarahan bawahan. Menurut bapak Eko Airlangga. ST, “Pemimpin yang baik harus bisa mengerti dan memahami anak buahnya dan bisa mengetahui apa yang di butuhkan anak buah atau berempati dan tidak boleh marah-marah tanpa alasan”. Selain mengerti anak buah gaya kepemimpinan yang tegas juga harus dimiliki seorang manajer, dan manajer juga harus memiliki emosi yang kuat untuk memperteguh suksesnya suatu organisasi yang di pimpinnya.

PT. Sarana Prima Karsa adalah sebuah perusahaan kontraktor yang sudah berdiri beberapa tahun lamanya untuk memberikan kinerja yang dapat menghasilkan laba, kinerja yang dapat dipertanggung jawabkan, dan kinerja yang dipimpin oleh pemimpin yang bertanggung jawab. Seorang manajer dapat dikasi nilai plus dapat dinilai dari hasil kerjanya, yaitu dari berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, bertanggungjawab atas divisi organisasinya dan gaya kepemimpinan yang di terapkannya dalam memimpin anggotanya. Dalam perusahaan ini Manajer yang handal adalah manajer yang memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat.



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.

Perusahaan harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan etos kerja secara profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Semakin kompleks kegiatan yang ada pada perusahaan, maka pemimpin perusahaan tidak hanya dapat mengandalkan kemampuan diri sendiri, tetapi memerlukan bantuan dan partisipasi dari pihak lain yang ada di dalam perusahaan. Pemimpin perusahaan memerlukan orang-orang yang dapat membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang ada, sehingga pemimpin dapat lebih fokus terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Kinerja manajerial sangat di perlukan dalam merumuskan segala aktivitas yang terjadi didalam perusahaan.

PT. Sarana Prima Karsa dalam hal ini belum sepenuhnya terlaksanan 100% di laksanakan dengan sempurna, terbukti dari hasil wawancara dan analisis yang penulis lakukan bahwa didalam perusahaan masih terjadi konflik atasan dan bawahan. Konflik ini terjadi cukup beragam mulai dari bawahan yang tidak memberikan kinerja yang memuaskan, atasan yang gagal memeberikan *feedback* dengan cara yang benar, atau adanya kesalah pahaman saat berkomunikasi. Meskipun normal terjadi pada sebuah perusahaan adalah ketika hal tersebut mempengaruhi kinerja. Konflik personal antara atasan dan perusahaan dapat menyebabkan kemunduran bagi perusahaan atau terhambatnya tujuan seperti yang telah di rencanakan sebelumnya.

Pada tahun 2017 salah satu contoh kesalahan yang terjadi yaitu dimana salah satu karyawan di perusahaan tersebut melakukan kesalahan dimana salah seorang anggota pergi ketempat kontraktor tidak menggunakan perlengkapan



Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
 © Hak Cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Saif 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.

safety yang menyebabkan manajer mendapat teguran dari perusahaan bersangkutan yang melakukan kerja sama sehingga direktur mendapatkan denda jutaan rupiah untuk suatu kesalahan yang dibuat oleh anggot. Dari kejadian ini direktur tidak hanya memberikan sanksi kepada anggota yang bersalah namun, juga memberikan sanksi kepada manajer karena tidak bisa mengatur anggota dalam melakukan tugasnya karena tugas manajer disini adalah mengatur dan mengontrol anggotanya. Masalah-masalah seperti ini yang dianggap sepele bisa menjadi serius, dan bukan hanya untuk karyawan yang terlibat, lama kelamaan masalah internal tersebut akan menyebabkan masalah yang lebih besar yang mengakibatkan rusaknya kerja sama dalam perusahaan, dampak terburuknya lingkungan kerja akan menjadi tidak kondusif dan mengganggu karyawan lainnya yang semula tidak terlibat (Sumber Bapak Eko Airlangga, 2019).

Pada tahun 2018 *Absent FingerPrint* karyawan yang seolah tidak pernah berfungsi yang membuat karyawan tidak tepat waktu dalam hal kehadiran yang sesuai dengan jawal absen. Beberapa karyawan menganggap absen hanyalah formalitas saja, namun absen adalah salah satu bentuk tanggung jawab dalam ketepatan waktu yang harus dilaksanakan, dibalik tidak tepatnya waktu ada juga yang menggunakan 2 sidik jadi dari orang yang berbeda untuk penyalah gunaan jika salah seorang datang terlambat.

Mesin *FingerpPrint* adalah mesin untuk memberikan data otomatis yang cepat seperti absensi karyawan, akses pintu atau ruangan dengan menggunakan sidik jari. Pengertian fingerprint adalah aplikasi yang di desain untuk memenuhi kebutuhan data yang cepat dengan menggunakan verifikasi sidik jari ataupun



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Haricipriatna, m. k. UN 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

RFID. Dalam hal ini manajer memberikan teguran dalam bentuk potongan gaji untuk memberikan efek jera, namun dalam hal ini kinerja manajer dianggap tidak berjalan sesuai rencana akibat kelalaian yang di perbuat oleh karyawan dan ini diluar dari visi misi perusahaan. Dan masih banyak macam persoalan yang terjadi dalam hal pekerjaan kontraktor yang jelas tidak satu masalah yang dihadapi setiap perusahaan (Sumber Bapak Aziz Hasibuan, 2019).

Dalam meningkatkan kinerja manajerial, selain analisis penyusunan anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan manajemen, akuntansi pertanggung jawaban sebagai sistem yang berjalan untuk sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai penggerak potensi karyawan perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk pencapaian tujuan bersama.

Kinerja manajerial pada perusahaan ini belum bisa di katakan terjalin dengan baik di karenakan masih ada faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu tidak tersusunnya anggaran dengan baik, penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang tidak teratur dan konflik antar sesama karyawan akibat gaya kepemimpinan yang kurang ditegaskan oleh seorang manajer. Hal ini dikarenakan tiga faktor tersebut menjadi pemicu bagaimana keberhasilan kinerja manajerial dalam sebuah perusahaan.

Dalam penelitian (Rahayu, 2020) yang berjudul analisis pengaruh partisipasi anggaran, system pengukuran kinerja, motivasi kerja dan insentif terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan konstruksi dikota



pekanbaru) pada penelitian ini dimana analisis anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian (Dian Sari, 2013) yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (studi pada PT. POS Indonesia) pada penelitian ini hasil dari partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian (Muhamad Ridwan, 2017) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (survey pada kantor cabang pembantu bank di kota sungai penuh) pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PT. SARANA PRIMA KARSA)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa?

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. Apakah akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa?
4. Apakah partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan akuntansi pertanggung jawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara parsial pada PT. Sarana Prima Karsa.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara parsial pada PT. Sarana Prima Karsa.
3. Untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial secara parsial pada PT. Sarana Prima Karsa.
4. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan akuntansi pertanggung jawaban secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial



Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Selain itu juga sebagai syarat untuk memperoleh gelar akademik

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan mengendalikan penganggaran dalam perusahaan dan sebagai tinjauan yang diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai masukan untuk menambah wawasan tentang hasil penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, teknologi informasi akuntansi dan kinerja manjerial untuk dijadikan rujukan hasil penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan kemudahan dalam penyusunan proposal ini, maka sebagai kerangka acuan penulis uraikan menjadi lima bab yang dikemukakan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini meliputi landasan teori yang menjadi dasar dari penelitian dan penelitian terdahulu yang dijadikan dasar dalam perumusan hipotesis dan analisis penelitian ini. Setelah itu



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

BAB III

: METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan metodologi penelitian yang terdiri bentuk dan tempat penelitian, sumber dan jenis data, populasi dan sampel, metode dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, metode analisis data.

BAB IV

: HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang objek penelitian dan analisis data hasil penelitian yang menjelaskan tentang data dan analisis data serta pengujian hipotesis yang telah dikembangkan.

BAB V

: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan beberapa kesimpulan, serta saran yang relevan untuk koperasi dan penelitian selanjutnya dengan temuan atau hasil penelitian yang telah dilakukan.

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

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

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

BAB II PEMBAHASAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Kebutuhan McClelland (McClelland's theory of needs)

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland's dan rekan-rekannya. Teori ini menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan yaitu, pencapaian, kekuatan dan hubungan yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Pencapaian, dorongan untuk mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan, kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan, keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian. Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Mereka mencari situasi-

situasi dimana bisa mendapatkan tanggungjawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan dimana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Kebutuhan kekuatan adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Individu dengan kebutuhan kekuatan tinggi suka bertanggungjawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status secara cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Teori ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang berhubungan dengan teori kebutuhan dan kepuasan. Teori ini juga mempunyai hierarki yang memotivasi perilaku. Orang-orang yang berbeda dan orang-orang yang sama pada waktu yang berbeda mempunyai perbedaan perintah dalam suatu hierarki. Riset yang dilakukan oleh McClland memberikan hasil bahwa hierarki memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi (Ikhsan Lubis, 2017).

2.1.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial untuk menjalankan perusahaan menuju pada sasaran yang di tetapkan merupakan dasar utama dalam penelitian kinerja manajerial. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam semua jenis organisasi adalah menjamin bahwa masukan dari berbagai sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang terancang cepat yang dapat memuaskan pelanggan. Kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari

organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standard persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggungjawab sosialnya. Sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dari tujuan yang dikehendaki. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu :

1. Perencanaan. Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran perancang, prosedur dan pemograman.
2. Investigasi. Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
3. Evaluasi. Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.
4. Pengkoordinasian. Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
5. Pengawasan. Yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dengan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan

- peraturan kerja pada bawahann, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahann.
6. Pengaturan staf. Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja disuatu bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
 7. Negosiasi. Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan waki penjualan serta tawar menawar secara kelompok.
 8. Perwakilan. Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, serta mempromosikan tujuan umum perusahaan.
- Manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kinerja yang dicapai oleh manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengorganisasian, evaluasi pengawasan, staffing, negosiasi dan perwakilan/representasi. kinerja manajerial adalah kemampuan manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja manajerial merupakan tingkat pencapaian seseorang manajer atas usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan program yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai ujuan yang telah ditetapkan (Rudianto,2013).

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.

Wibowo (2011), menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelolah kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Fungsi-fungsi manajemen perencanaan, tersebut meliputi investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur suatu pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membantingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang telah ditetapkan terjadi. Beberapa standar yang telah ditetapkan diantaranya yaitu :

1. Konsep dasar kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan atau yang lagi dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu

budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

2. Manajer sebagai pelaksana manajemen

Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer ini bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional.

3. Keahlian-keahlian manajemen

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, khususnya organisasi bisnis. Menurut Sule dan Kurniawan (2010) keahlian-keahlian tersebut meliputi :

- 1) Keahlian teknis, yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat layout perusahaan dan lain sebagainya.
- 2) Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat, yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang dimasyarakat.

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) Keahlian konseptual, yaitu keahlian dalam berfikir secara abstrak, sistematis termasuk didalamnya mendiagnosasi dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa yang akan datang.
- 4) Keahlian dalam pengambilan keputusan, yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternative solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi.
- 5) Keahlian dalam mengelola waktu, yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.

Keseluruhan keahlian manajemen tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap pelaku bisnis sekiranya ingin mewujudkan tujuan bisnisnya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.

4. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. System pengukuran kerja sektor publik adalah suatu system yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur finansial dan nonfinansial. Pengukuran ini bertujuan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja perusahaan. Pertama, ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu perusahaan berfokus pada tujuan dan sasaran

program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian layanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban public memperbaiki komunikasi kelembagaan. Kinerja sektor publik bersifat multidimensi, sehingga tidak ada indikator tunggal yang digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat intangible output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuandan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para manajer mengambil keputusan untuk mengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* atau sebaliknya.
- 3) *Placement delision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi perekrutan pegawai.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak didiskriminatif.
- 9) *External challenge*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

2.1.3 Anggaran

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan bagi masa depan perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan dimasa mendatang. Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Dengan demikian anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang. Proses penyiapan anggaran tersebut dengan penganggaran (Agung, I. B. 2010).

Anggaran memiliki kemiripan dengan ramalan dan proyeksi . tetapi anggaran dan ramalan maupun proyeksi memiliki perbedaan. Ramalan adalah prediksi tentang apa yang akan terjadi, tanpa ada usaha dari peramal untuk mempengaruhi apa yang akan terjadi agar sesuai dengan ramalannya. Proyeksi itu sendiri adalah pikiran apa yang akan terjadi jika suatu kondisi atau situasi yang lain terjadi terlebih dahulu (Rudianto, 2013).

Di dalam penelitiannya, Angelia (2014) menyatakan “Anggaran adalah alat ukur yang sangat efektif, karena menjadi perencanaan sekaligus pengendalian dalam aktivitas perusahaan. Dengan melalui anggaran, perusahaan dapat mencegah munculnya masalah yang merugikan”.

Hansen dan Mowen (2009), mengemukakan anggaran “anggaran sebagai rencana masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk untuk aktifitas dan operasi dimasa mendatang. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

1. Konsep penganggaran

Semua organisasi baik swasta maupun sektor publik, didirikan untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Pemerintah misalnya, memiliki banyak fungsi dan tujuan yang harus dicapai antara lain pelayanan kesehatan, pendidikan, dan jasa-jasa lainnya. Oleh karena itu, keduanya memiliki proses manajemen keuangan dan akuntansi manajemen yang relatif sama, tetapi berbeda secara teknis pelaksanaan. Indikator kinerja yang menjadi pertanggungjawaban manajemen disektor swasta adalah keuntungan, sedangkan indikator kinerja yang digunakan untuk sektor publik adalah efektifitas tujuan dari pemberian dan penggunaan dana yang diberikan tersebut (Nordiawan dan Ningtyas, 2010).

Peran penting anggaran dalam organisasi sektor publik berasal dari kegunaannya dalam menentukan estimasi pendapatan atau jumlah tagihan atas



jasa yang diberikan. Namun, peran anggaran dalam siklus perencanaan dan pengendalian manajemen lebih dari sekedar dua hal tersebut karena anggaran memiliki keterkaitan antara perencanaan dan pengendalian. Peranan anggaran dalam perencanaan dicapai dengan menyatakan dalam nilai uang besarnya input yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang direncanakan dalam periode anggaran. Sementara, peranan anggaran dalam pengendalian dapat dicapai dengan mempersiapkan anggaran dengan cara yang dapat menunjukkan input dan sumber daya yang dialokasikan kepada individu atau departemen sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas yang dibebankan kepada mereka.

2. Jenis-jenis Anggaran

Secara garis besar, anggaran dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bagian, yaitu :

- 1) Anggaran operasional dan anggaran modal (*current vs capital budget*)
 - a. Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan dalam menjalankan operasi sehari-hari dalam kurun waktu satu tahun.
 - b. Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot dan sebagainya.
 - c. Anggaran berdasarkan pengesahan (*tentative enacted budgets*)
 Berdasarkan status dan hukumnya, anggaran dibagi menjadi anggaran tentative dan anggaran enacted. Anggaran tentative adalah anggaran yang tidak memerlukan pengesahan dari lembaga

legislative kerana kemunculannya yang dipicu oleh hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya. Sebaliknya anggaran enacted adalah anggaran yang direncanakan kemudian dibahas dan disetujui oleh lembaga legislative.

2) Anggaran dana umum dan anggaran dana khusus (*general vs specials budgets*)

Dana umum digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan yang bersifat umum dan sehari-hari, sedangkan dana khusus dicadangkan khusus untuk tujuan tertentu, misalnya *Debt service fund* yang digunakan khusus untuk pembayaran uang.

3) Anggaran tetap vs anggaran fleksibel (*fixed vs flexible budgets*)

Dalam anggaran tetap, apropriasi belanja sudah ditentukan jumlahnya diawal tahun anggaran. Dalam anggaran fleksibel harga barang/jasa perunit telah ditetapkan.

4) Anggaran eksekutif vs anggaran legislative (*executive vs legislative budgets*)

Anggaran eksekutif yaitu anggaran yang disusun oleh lembaga eksekutif, dalam hal ini pemerintah cukup berwenang. Anggaran legislative yaitu anggaran yang disusun oleh lembaga legislative tanpa melibatkan pihak eksekutif.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

3. Siklus Anggaran

Pembuatan anggaran adalah suatu proses yang berkelanjutan. Pada organisasi sektor publik. Pembuatan anggaran pada umumnya melewati lima tahapan :

1) Persiapan

Pada tahap persiapan, bagian anggaran menyiapkan format anggaran yang akan dipakai. Kemudian, zstiap unit dipemerintahan mengajukan anggaran yang selanjutnya akan dikonsolidasikan oleh bagian anggaran.

2) Persetujuan

Anggaran di ajukan ke lembaga legislative untuk mendapat persetujuan.

3) Administrasi

Setelah anggaran di sahkan, pelaksanaan anggaran dimulai baik pengumpulan pendapatan yang ditargetkan belanja yang telah direncanakan.

4) Pelaporan

Pelaporan dilakukan diakhir periode atau pada waktu-waktu tertentu yang ditetapkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses akuntansi yang telah berlangsung selama proses pelaksanaan.

5) Pemeriksaan

Kemudian, laporan yang diberikan atas pelaksanaan anggaran diperiksa oleh sebuah lembaga pemeriksa independen.

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. Fungsi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang untuk jangka waktu tertentu (Halim, 2012). Suatu anggaran dapat memberikan gambaran dan mempermudah bagi pemilik bisnis dan manajer untuk mengelola dan mengukur kinerja karyawan yang bekerja dalam perusahaan (Isa, 2014).

Anggaran yang disusun memiliki beberapa fungsi utama. Menurut Halim (2012) antara lain :

1) Alat Perencanaan

Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang di upayakan untuk di realisasikan. Anggaran memberikan saran dan arahan yang harus dicapai setiap bagian organisasi dalam suatu periode tertentu.

2) Alat Pengendalian

Sebagai fungsi pengendalian, anggaran berguna sebagai alat penilaian apakah aktifitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai tolok ukur manajemen. memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap bagian atau aspek organisasi. Mendorong piha manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

3) Alat komunikasi

Rencana kegiatan yang telah disusun oleh manajemen tidak akan dapat di laksanakan dengan baik, jika manajemen yang bersangkutan tidak cukup memahami apa yang dimaksud dalam perencanaan tersebut.

4) Alat motivasi

Anggaran berfungsi juga sebagai alat pendorong yang dapat membangkitkan motivasi para manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Motivasi tersebut akan semakin meningkat, jika para manajer berperan secara aktif dalam menyusun dan melaksanakan anggaran perusahaan.

5) Alat evaluasi

Hasil perbandingan antara realisasi dengan anggaran selama satu tahun, umumnya merupakan factor yang menentukan untuk mengevaluasi setiap manajer dan pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya. Bagi manajer yang berprestasi, biasanya akan memperoleh bonus atau penghargaan terhadap prestasi yang di capainya.

6) Alat pendidikan

Anggaran berfungsi pula sebagai alat pendidikan manajer, terutama dalam kaitannya dengan segala macam pekerjaan yang ada didalam pusat pertanggung jawaban yang di pimpinnya dan pertaliannya dengan pusat-pusat pertanggung jawaban yang lain didalam organisasi.

Dalam suatu anggaran sektor publik, sistematika dan klasifikasi mempunyai fungsi penting. Selain sebagai alat pengelompokan akun, anggaran juga mengarahkan proses analisis sehingga fungsi anggaran sebagai alat kebijakan dapat berjalan dengan baik (Nordiawan dan Ningtyas, 2010). Penyusunan anggaran dilakukan, baik oleh organisasi yang berorientasi mencari keuntungan maupun organisasi yang berorientasi tidak semata-mata mencari keuntungan. Bagi organisasi profit oriented anggarantahunan umumnya di maksudkan sebagai perencanaan laba (Halim, 2012). Secara garis besar penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok yaitu :

- 1) *Top down*. Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksanaan anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Pendekatan ini mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuatan anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.
- 2) *Bottom up*. Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya di serahkan kepada atasan untuk mendapat pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah keatas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak di kendalikan dengan hati-hati dan menghasilkan jumlah yang

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.

sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

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

2.1.5 Akuntansi Pertanggungjawaban

System akuntansi yang dirancang dengan baik seharusnya tidak hanya dapat menghitung biaya produk dan laba periodik secara akurat, tetapi juga dapat menjadi alat yang berguna untuk mengendalikan biaya sehingga dapat diperoleh laba yang di harapkan. Menurut akuntansi pertanggung jawaban tradisional, untuk mengendalikan biaya individu dalam perusahaan yang berwenang mengendalikan suatu aktivitas harus bertanggung jawab terhadap sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut.

Akuntansi pertanggung jawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pertanggung jawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggung jawabannya. Akuntansi pertanggung jawaban merupakan istilah yang di gunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggung jawaban (Lubis, 2017).

Akuntansi pertanggung jawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan

menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan satu dengan yang lainnya (Rudianto, 2013).

Akuntansi pertanggung jawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah bisnis dapat di kendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi tersebut. Salah satu tujuan akuntansi pertanggung jawaban adalah memastikan bahwa individu pada seluruh tingkatan diperusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Akuntansi pertanggung jawaban menekankan suatu pelajaran penting bagi manajer maupun para akuntan, yaitu perilaku para manajer sering kali sangat dipengaruhi oleh bagaimana kinerja mereka diukur. Jika para manajer mengetahui dengan jelas ukuran yang di gunakan oleh perusahaan dalam menilai kinerja department yang di pimpinnya, mereka akan berusaha keras untuk mencapai target yang telah di tetapkan oleh perusahaan. untuk mencapai target departmen di perlukan sejumlah factor pendukung yang saling terkait (Rudianto, 2013). Faktor-faktor yang terkait dengan perilaku manusia yaitu :

- 1) Keteladanan, contoh dari keteladanan dari setiap manajer departmen dalam memenuhitanggung jawab atas biaya dan laba yang mereka gariskan akan sangat berpengaruh terhadap seluruh anggota departmen.
- 2) Motivasi. Motivasi yang dimiliki oleh seluruh anggota departmen untuk mencapai targrt-target yang telah di tetapkan akan menjadi pendorong utama dalam mencapai keberhasilan departmen.

1. Sasaran Akuntansi Pertanggung jawaban

Menurut (Lubis, 2017) adapun sasaran akuntansi pertanggung jawaban untuk manajemen dapat di jelaskan dengan beberapa cara sebagai berikut :

- 1) Kemudahan identifikasi, kemampuan mengidentifikasi pertanggung jawaban dari individu manajer untuk kepuasan atau ketidakpuasan terhadap kinerja.
- 2) Keuntungan motivasional, jika sistem akuntansi pertanggung jawaban di implementasikan, pertimbangan kemampuan keuntungan motivasi menjamin.
- 3) Ketersediaan data, mekanisme untuk menyajikan data kinerja yang telah di sediakan.
- 4) Kesiapan informasi, merupaka ketersediaan data-data informasi terbaru dan relevan yang dibuat untuk mengestimasi biaya atau pendapatan masa depan yang sesuai dengan standar departmen penganggaran.
- 5) Perencanaan dan pengambil keputusan, akuntansi pertanggung jawaban tidak hanya membantu dalam pengendalian tetapi juga dalam perencanaan dan pengambil keputusan.
- 6) Pendelegasian dan pengendalian, tujuan kembar dari manajemen adalah mendelegasikan tanggung jawab, sedangkan pengendalian

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.

adalah mempertahankan pencapaian dengan penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban.

- 7) Prinsip-prinsip dan akuntansi pertanggung jawaban. Fitur utama akuntansi pertanggung jawaban adalah bahwa akuntansi pertanggung jawaban mengumpulkan, melaporkan perencanaan dan aktualisasi informasi akuntansi tentang input data output dari akuntansi pertanggungjawaban.
- 8) Input dan output. Sumber daya yang di gunakan disebut input. Demikian pula output diukur dalam satuan moneter sebagai pendapatan. Dengan kata lain, akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan pada data biaya dan data pendapatan atau informasi keuangan.

2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggung jawaban adalah metode membagi struktur organisasi kepada berbagai pusat pertanggung jawaban untuk mengukurkinerjanya (Lubis, 2017). Dengan kata lain, akuntansi pertanggung jawaban adalah perangkat lunak untuk mengukur pengukuran kinerja kinerja divide yang dapat di nyatakan seperti berikut :

- 1) Untuk menentukan kontribusi divide sebagai sub-unit dibuat untuk keseluruhan organisasi.
- 2) Untuk memberikan dasar dalam dalam mengevaluasi kualitas kerja manajer divide. Akuntansi pertanggung jawaban di gunakan untuk mengukur kinerja manajer agar mempengaruhi cara manajer berperilaku.

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) Untuk memotivasi manajer divisi untuk mengoperasikan divisinya dengan cara yang konsisten dengan dasar tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Struktur Organisasi

Sistem akuntansi pertanggung jawaban dirancang berdasarkan struktur organisasi perusahaan. Penyusunan struktur organisasi tergantung pada pendekatan yang di gunakan perusahaan dalam mengelompokkan aktivitas. Aktivitas organisasi dapat di kelompokkan berdasarkan fungsi, produk dan geografis.

- 1) Pendekatan fungsional mengelompokkan aktivitas perusahaan berdasarkan fungsi-fungsi pokok perusahaan, antara lain fungsi produksi, pemasaran, personalia dan keuangan.
- 2) Pendekatan produk mengelompokkan aktivitas perusahaan berdasarkan produk atau kelompok produk yang di hasilkan perusahaan.
- 3) Pendekatan geografis disebut juga sebagai pendekatan regional. Pendekatan ini mengelompokkan aktivitas dan menentukan tanggung jawab berdasarkan wilayah geografis.

Untuk mengendalikan perusahaan agar dapat berjalan dengan baik, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggung jawaban, salah satunya dengan menerapkan system akuntansi pertanggung jawaban yang merupakan salah satu informasi akuntansi manajemen yang di hubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer. Apabila terjadi penyimpangan biaya atau penghasilan dalam kehiatan perusahaan, akan segera diketahui penyebabnya dan

perlu ditelusuri siapa saja yang bertanggung jawab dan apa penyebabnya (Merchant. A. K. dan Van Der Stede, Wim A. 2018).

4. Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapannya, akuntansi pertanggung jawaban harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar terlaksana dengan baik. Berikut ini lima syarat penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang memadai menurut (Mulyadi, 2010)

- 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dalam tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- 2) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- 3) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat di kendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- 4) System akuntansi biaya yang disesuaikan struktur organisasi.
- 5) Sitem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab.

5. Tujuan, Karakteristi dan Manfaat System Akuntansi Pertanggungjawaban

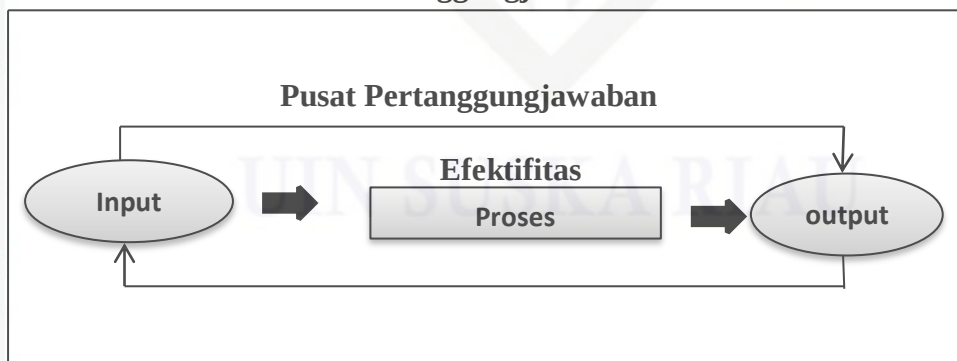
Tujuan utama dari akuntansi pertanggung jawaban adalah untuk mengendalikan serangkaian tujuan akuntansi biaya yaitu sebagai alat pengendalian biaya. Seperti kita ketahui bahwa akuntansi biaya secara keseluruhan adalah pertama untuk menentukan jumlah biaya produksi, kedua untuk menentukan nilai persediaan dan ketiga untuk mengendalikan biaya. Untuk memenuhi tujuan pengendalian biaya, pengumpulan dan pelaporan biaya sistem akuntansi pertanggung jawaban di lakukan untuk tiap tingkatan manajemen.

Karakteristik utama akuntansi pertanggung jawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggung jawaban. Hal ini perlu menjadi focus perhatian karena proses pengendalian manajemen di lakukan oleh manajer yang memimpin pusat-pusat pertanggung jawaban. Dan informasi akuntansi yang bermanfaat dalam proses ini harus berkaitan dengan tanggung jawab manajer.

6. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggung jawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggung jawaban dapat di katakana sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan dalam pusat pertanggung jawaban yang diukur dalam satuan uang (moneter) disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggung jawaban yang di nyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan.

Gambar 2.1
Pusat Pertanggungjawaban



Sumber : Bambang Hariadi Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang

Hubungan antar masukan dan keluaran tersebut diatas dapat menjelaskan mengenai efisiensi dari efektivitas suatu pusat pertanggung jawaban. Efisiensi mengacu pada seberapa besar pengorbanan sumber daya yang di keluarkan dibanding hasil yang diperoleh. Suatu pusat pertanggung jawaban dapat di

katakana oleh efisien bila menggunakan jumlah input yang lebih sedikit tetapi menghasilkan jumlah output yang sama dengan pusat pertanggung jawaban yang lain menggunakan jumlah input yang sama dengan pusat pertanggung jawaban yang lain tanpa menghasilkan jumlah keluaran yang lebih besar. Sedangkan efektivitas mengacu pada sampai sejauh mana hasil atau output yang diperoleh menemui sasarannya. Semakin dekat keluaran yang di hasilkan terhadap sasaran yang di terapkan maka semakin efektif suatu pusat pertanggung jawaban.

Mulyadi (2012) menyatakan “Jika dikelompokan dan dipisahkan dengan jelas pada pusat pertanggungjawaban maka akan semakin efektif penilaian kinerjanya” Ada empat jenis pusat pertanggung jawaban yang di golongan menurut sifat input atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2012) :

1) Pusat Pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang di lakukan untuk mengaitkan input baru, dengan output. Pada umumnya, pusat pusat pendapatan merupakan unit pemasaran yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan actual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung didalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

2) Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggung jawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya manajer department atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang di keluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

3) Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggung jawaban diukur dalam ruang lingkup laba, maka pusat ini disebut sebagai pusat laba. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan senior untuk dapat menggunakan satu indicator yang komprehensif, di bandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator.

4) Pusat Investasi

Di unit usaha yang lain, laba di bandingkan dengan aktiva yang di gunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat petanggung jawaban ini disebut pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang di gunakan untuk memperoleh laba tersebut.

5) Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan suatu system dimana perusahaan memberikan kontribusi atau kompensasi terhadap kinerja personel dalam organisasi atas hasil kerjanya. Penghargaan adalah segala bentuk

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.

pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang di sumbangkan perusahaan (Mintije, 2013).

Jadi dapat di simpulkan system penghargaan adalah hasil yang didapat oleh pekerja atas apresiasi dari prestasi kinerja mereka yang melebihi standar kinerja dengan memberikan kompensasi berupa uang diluar gaji. Tujuan utama reward adalah untuk menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar dating untuk bekerja dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo dalam Sianipar, 2013).

Simamora dalam Kumentas (2013) menyatakan bahwa penghargaan dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

1. Penghargaan intrinsik: berupa perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan formal, status dan kepuasan kerja.
2. Penghargaan ekstrinsik: berupa gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi jabatan, hubungan social, lingkungan kerja dan pembayaran insentif.

Menurut Mulyadi (2013), penghargaan yang mereka berikan terdapat dua macam manfaat, antara lain :

1. Memberikan informasi penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang di berikan penghargaan disbanding dengan hal yang lain.

2. Memberikan motivasi penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.1.6. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus di lakukan (Sule dan Saefullah, 2010). Pada dasarnya kepemimpinan melibatkan empat aspek yaitu:

1) Pengikut

Pengikut adalah orang-orang yang mengikuti pemimpin atau orang-orang yang diberi perintah atau dipengaruhi oleh pemimpin untuk melakukan sesuatu.

2) Perbedaan Kekuasaan

Adanya perbedaan antara pemimpin dan yang dipimpin, antara pemimpin dan pengikut, antara atasan dan bawahan berimplikasi pula adanya perbedaan kekuasaan keduanya.

3) Penggunaan Kekuasaan Untuk Mempengaruhi

Adanya perbedaan kekuasaan melahirkan konsekuensi logis bahwa pemimpin memiliki kekuasaan lebih untuk dapat mempengaruhi para pengikut atau pegawainya.

4) Nilai yang Dibangun

Pemimpin juga perlu memahami bahwa dirinya bukan sekedar berkuasa, akan tetapi mendorong terwujudnya suatu nilai positif yang dapat memberikan perubahan positif kepada semua anggota organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan (Robins dan Judge, 2010). Sedangkan menurut Kreitner dan Knicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Newstron (2011) kepemimpinan merupakan factor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dalam mencaai tujuan yang telah di tetapkan.

Dalam setiap perusahaan maupun koperasi pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan berbeda-beda dalam memimpin karyawannya. Factor kepemimpinan menjadi perhatian public semakin menyadari bahwa tercapainya suatu tujuan atau suksesnya suatu organisasi baik dalam skala nasional tidak terlepas dari peran penting seorang pemimpin. Menurut Griffin (2010) mengidentifikasi 2 gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Gaya yang berorientasi pada tugas
- 2) Gaya yang berorientasi pada karyawan

Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas di laksanakan secara memuaskan. Seorang manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih baik mementingkan terlaksananya tugas dari pada perkembangan dan pertumbuhan bawahan. Manajer berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok itu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh memanfaatkan keadaan untuk kepentingan pribadi.

Gaya kepemimpinan akan di tentukan oleh berbagai faktor yaitu dari segi latar belakang, pengetahuan, nilai dan pengalaman dari pemimpin tersebut. Pemimpin yang menilai bahwa kepentingan organisasi harus lebih di dahulukan dari kepentingan individu akan memiliki kecenderungan untuk memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang di besarkan dalam lingkungan menghargai perbedaan dan relasi antar manusia akan memiliki kecenderungan untuk bergaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang-orang.

1) Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Adapun macam-macam gaya kepemimpinan menjadi dua kategori yaitu:

1. Pemimpin transaksional. Pemimpin ini memandu pengikut mereka
2. Menuju kesabaran yang di tetapkan dengan memperjelas pesyaratan peran dan tugas. tipe pemimpin transaksional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin yaitu :
 - a. Imbalan kontigen merupakan kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik dan mengakui pencapaian.
 - b. Manajemen berdasar pengecualian yaitu melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c. Manajemen berdasarkan pengecualian yaitu mengintervensi hanya saja jika standar tidak terpenuhi.

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.

- d. *Laissez faire* melepas tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan.
3. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan gaya yang mampu dapat mendalami dan luar biasa pada pengikut. Tipe pemimpin transformasional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin yaitu :
 - a. Kharisma, yaitu memberikan visi dan rasa atas misi, menambahkan kebanggaan, meraih kehormatan dan penghargaan.
 - b. Inspirasi, yaitu mengkonsumsikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha dan menggambarkan maksud penting secara sederhana.
 - c. Stimulasi intelektual, yaitu mendorong intelegansia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
 - d. Pertimbangan individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Dengan adanya gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang tegas dan bidak dapat mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan, karena adanya seperti itu akan disegani oleh bawahannya dan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan maka di butuhkan kerja sama yang baik antara bawahan dengan pemimpin, karena adanya kerja sama yang baik

antara pemimpin dengan bawahan maka akan dapat mempengaruhi perusahaan berkembang lebih baik.

2.2 Pandangan Islam

Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Anbiyaa' Ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ
الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا
عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya : "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah".

Dari surat Al-Anbiyaa' ayat (21:73) diatas menjelaskan bahwa sosok pemimpin yang sesungguhnya di harapkan, yaitu sosok pemimpin ideal dalam sebuah Negara atau masyarakat adalah layak menjadi pemimpin dalam kehidupan beragama bagi mereka. Mereka bukan hana tampil didepan dalam urusan dunia, tetapi juga tampil dibarisan depan dalam urusan agama. Serta bagi seorang pemimpin tetap komitmen dengan kebenaran memerlukan kesungguhan, keberanian dan kesabaran yang jauh lebih besar karena bisa di pastikan dirinya akan berhadapan dengan pihak yang justru menginginkan tersebarnya kebathilan dan kemaksiatan ditengah-tengah manusia.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya tentang Kinerja Manajerial yang menjadi dasar pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1
Ringkasan-Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian dan Tahun	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Noor Aziz	Analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran dan umpan balik terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan ketidakpastian lingkungan sebagai variable moderating. Jurnal tahun 2012	Persamaan : sama-sama meneliti variabel Y analisis pengaruh kinerja manajerial Perbedaan : pada penelitian Noor meneliti analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran dan umpan balik terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan ketidakpastian lingkungan sebagai variable moderating. Jurnal tahun 2012 sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang analisis anggaran, akuntansi pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan pada PT.Sarana Prima Karsa.	Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2	Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Jurnal tahun 2015	Persamaan : sama-sama meneliti variabel Y analisis pengaruh kinerja manajerial Perbedaan : Pada penelitian Yoyon dan Dista meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif 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.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian dan Tahun	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
			kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang analisis anggaran, akuntansi pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan.	
3	Fadli Hanafiah Lubis dan Leni Suzan	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (Studi kasus pada PT. Perkebunan Sumatra Utara). Jurnal tahun 2016	Persamaan : Sama- sama meneliti tentang akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial Perbedaan : Pada penelitian Fadli dan Leni meneliti tentang Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (Studi kasus pada PT. Perkebunan Sumatra Utara), sedangkan di penelitian ini meneliti tentang analisis anggaran, akuntansi pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada PT.Sarana Prima Karsa).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4	Dian Sari	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja	Persamaan : Sama-sama meneliti tentang akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi

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 Penulis dan Tahun	Judul Penelitian dan Tahun	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
		manajerial (PT. POS INDONESIA). Jurnal tahun 2013	manajerial Perbedaan : Pada penelitian Dian meneliti tentang Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (PT. POS Indonesia), sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang analisis anggaran, akuntansi pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada PT.Sarana Prima Karsa).	anggaran dan akuntansi pertanggungjaban berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial.
5	Faridatul Maghfiroh	Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial. Jurnal tahun 2016	Persamaan : sama-sama meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial Perbedaan : Pada penelitian Faridatul meneliti tentang Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang analisis anggaran, akuntansi	Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan teknologi informasi 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.

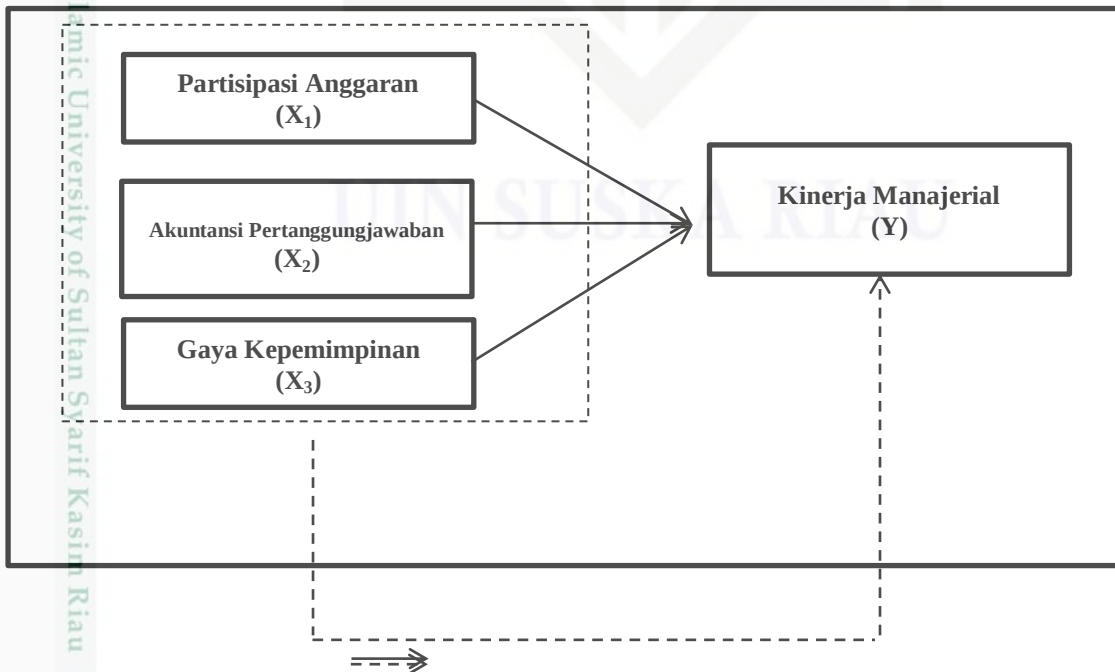
No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian dan Tahun	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
			pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada PT.Sarana Prima Karsa).	

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Konseptual

Terkait dengan adanya analisis anggaran, akuntansi pertanggung jawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa maka di butuhkan perumusan hipotesis untuk selanjutnya diuji kebenarannya karena hipotesis merupakan jawaban sementara.

Gambar 2.3
Kerangka Konseptual



Sumber : 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.

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



2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Partisipasi anggaran merupakan proses dalam menyusun anggaran dengan cara melibatkan Direktur, Manajer dan karyawan untuk menentukan jumlah anggaran yang di butuhkan oleh masing-masing perusahaan dalam menjalankan organisasinya dalam satu tahun. Nordiawan dan Hertiyanti (2010), pendekatan kinerja di perkenankan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam penyusunan anggaran, khususnya kelemahan yang di sebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat di gunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak baru dapal pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan prestasi kerja organisasi.

Dalam penelitian (Latiff Farid Muharrom, 2014) yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Direktorat Jendral Perbendaharaan. Pada penelitian ini dimana partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut hipotesis yang dapat diambil yaitu:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.5.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu system akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tugas memisahkan tugas,

wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari tiap-tiap tingkat manajemen. Semakin penerapan akuntansi pertanggung jawaban maka keefektifitasan pengendalian biaya akan mengalami peningkatan, sebaliknya semakin buruk penerapan akuntansi pertanggung jawaban maka keefektifitasan pengendalian biaya akan mengalami penurunan. Dalam penelitian (Dian Sari, 2013) yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (studi pada PT. POS Indonesia) pada penelitian ini hasil dari pengaruh analisis akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H2: Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.5.3 Pengaruh Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Kepemimpinan yang di perankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk beerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan mampu lebih berhati-hati berusaha mencapai target yang di harapkan perusahaan. Hal tersebut berdampak pada kinerjanya, hasil tersebut memperluas kajian yang di temukan yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan konsertifatif atau konsultatif menjadikan karyawan menjadi lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian (Irman Badu, 2019) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa, gaya

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.5.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran, kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar target telah tercapai maksimal. Hasil penelitian Putu Agustina Windasari, I Ketut Sujana (2016) menyatakan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Selanjutnya, kitannya dengan kinerja adalah jika anggaran yang telah dibuat dalam masing-masing pusat tanggungjawab dapat direalisasikan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial akan baik jika mengetahui dan ikut berpartisipasi dalam anggaran yang buat.

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu juga pada pemerintah daerah tersebut merupakan peningkatan kepuasan kinerja, penurunan ketegangan kerja dan peningkatan sikap karyawan. Kenis juga menjelaskan partisipasi anggaran sebagai

Luasnya manajer terlibat dalam menyiapkan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Decoster dan Fertakis (1968) dalam Sumarno (2005) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitian Adek Latifa Nuraini (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H4 : Analisis Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Gaya kepemimpinan berpengaruh positif 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 Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiono (2015) yaitu metode penelitian yang berlandaskan terhadap filsafat positivisme, digunakan dalam meneliti terhadap sample dan pupulasi penelitian, tehnik pengambilan sample umumnya dilakukan dengan acak atau random sampling, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan cara memanfaatkan instrumen penelitian yang dipakai, analisis data yang digunakan bersifat kuantitatif/bisa diukur dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan sebelumnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Sarana Prima Karsa yang beralamat di jalan Riau Ujung, Tampan, Kecamatan Payung Sekaki, Kota Pekanbaru, Riau, Indonesia, Kode Pos 28291. Info selengkapnya (0761)858968.

3.3 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, berupa jawaban responden yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan mengenai analisis anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan dan 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.

3.1.1 Data Primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari objek penelitian atau responden, baik individu maupun kelompok. Data ini biasanya di kumpulkan dengan instrument berupa luesioner atau wawancara. Oleh karena itu data ini bersumber langsung dari responden, maka di perlukan menguji validitas dan reliabilitasnya.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya. Kelebihan dari data sekunder adalah waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk penelitian untuk mengklasifikasi permasalahan dan mengevaluasi data, relatif lebih sedikit dibandingkan dengan pengumpulan data primer. Kekurangan dari data sekunder adalah jika sumber data terjadi kesalahan, kadaluwarsa atau sudah tidak relevan dapat mempengaruhi hasil penelitian.

3.3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini sepenuhnya bersifat *field reseach*, oleh karena itu langkah pertama yang harus penyusun lakukan adalah mengumpulkan data primer khususnya data yang berhubungan dengan masalah penelitian ini. Karena



penelitian ini murni bersifat peneliti lapangan, maka penyusun menggunakan metode :

1. Wawancara menurut (Chandrarin, 2017) bqik dengan cara interview atau bertanya langsung, berhadapan atau telepon, atau melalui media elektronik (internet).
2. Kuesioner baik yang yang di kumpulkan langsung dari responden maupun melalui media elektronik seperti email atau melalui jasa pengiriman seperti pos.
3. Observasi yaitu pengamatan langsung pada objeknya untuk quasi experimental design.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah manajer dan staf di berbagai lini yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Manajer dan tersebut dipilih karena memiliki tanggungjawab terhadap penganggaran.

Populasi penelitian merupakan sekumpulan objek yang di tentukan melalui suatu kriteria tertentu yang di kategorikan kedalam objek tersebut biasa termasuk orang. Populasi dalam penelitian ini di fokuskan pada manajer atau kepala bagian setingkat manajer diperusahaan PT. Sarana Prima Karsa sebagai unit analisis.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada dasarnya ukuran sampel adalah langkah untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Dalam penelitian ini teknik yang di gunakan yaitu teknik Nonprobability Sampling dengan metode Total/Random. Nonprobability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan metode Total/Random adalah:

Tabel 3.1
Rincian Sampel Penelitian

No	Jabatan/Bidang	Jumlah
1	Execituve Directres	1
2	General Manajer	1
3	Project Manajer	1
4	Deputy Manager	1
5	Project Estimator	4
6	HSE Coordinator	2
7	ADM Manager	8
8	Accounting	2
9	Purchassing	3
10	Steel Supervisor	6
11	Civil Supervisor	6
12	Painting Supervisor	2
Jumlah		37

Sumber : PT. Sarana Prima Karsa

3.5 Defenisi Operasional Variabel

Sesuai dengan judul proposal skripsi yang dipilih yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Sarana Prima Karsa. Maka penulis mencoba mencari pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lainnya dalam

hubungan sebab akibat. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka pengelompokan variabel-variabel yang mencakup dalam judul dibagi menjadi tiga variabel yaitu:

3.5.1 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi daya tarik atau fokus peneliti. Dalam hal ini yang merupakan variabel bebas tersebut adalah :

1. Partisipasi Anggaran (X_1)

Anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja dan keterlibatan manajer serta bawahan dan lausnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Aditya Cristianto Gunawan: 2015). Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975) dalam (Aditya Cristianto Gunawan: 2015).

2. Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2)

Akuntansi pertanggungjawaban adalah system akuntansi yang dirancang sedemikian baik, sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas tersebut (Siregar, 2014).

3. Gaya Kepemimpinan (X₃)

Gaya kepemimpinan adalah proses dalam mengarah dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus di lakukan (Sule dan Saefullah, 2014). Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para bawahan/karyawannya. Menurut Tho'ha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting karena dapat memberikan dampak positif maupun dampak negatif terhadap kinerja yang dipimpinya. Likert (1961) dalam Regina Aditya Reza (2010) mengemukakan dua kategori gaya dasar kepemimpinan, orientasi karyawan dan orientasi tugas, menyusun suatu model empat tingkat efektifitas manajemen.

Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk berkomentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah, setelah tujuan tersebut didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan sendiri dengan cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memptivasi karyawan.

Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saransaran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan manajer tiddak hanya memberi penghargaan ekonomis tetapi juga dengan memberi perasaandibutuhkan dan penting.

3.5.2 Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel dependen. Dan yang menjadi variabel dependen adalah :

1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi. Kinerja manajerial didefenisikan juga sebagai kinerja manajer dalam memahami fungsi manajer dalam mencapai sasaran kinerjanya. Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi menurut Stoner (1996) dalam Fitriyani (2015). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1965) dalam Rinarti (2007).

Tabel 3.2
Indikator Penelitian

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
1	Kinerja Manajerial (Y) Sumber : M.Fikri Fahrizal, 2017	Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Kinerja manajerial meliputi kinerja manajer	1. Perencanaan 2. Pengkoordinasian 3. Evaluasi 4. Pengawasan 5. Pemilihan staf 6. Negosiasi 7. Perwakilan	Likert

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	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
		dalam : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.	8. Kinerja secara keseluruhan	
2	Partisipasi Anggaran (X1)	Anggaran merupakan ikhtiar operasi terperinci yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawab an dan merupakan komitmen bilateral antara manajer pusat pertanggung jawaban dengan atasannya.	1. Keterlibatan pengurus dalam penyusunan anggaran. 2. Penyesuaian revisi anggaran. 3. Intensitas pengurus mengajak diskusi 4. Besarnya pengaruh pengurus dalam anggaran. 5. Kontribusi pengurus dalam anggaran. 6. Frekuensi alasan meminta pendapat pengurus dalam penyusunan anggaran.	Likert
3	Akuntansi Pertanggungjawab an (X2) Sumber : Iyang SriAnandari, 2013	Akuntansi pertanggungjawab an adalah suatu system akuntansi yang mengakui berbagai pusat- pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana, tindakan dan setiap pusat	1. Struktur organisasi anggaran 2. Anggaran 3. System akuntansi biaya dan pelaporan biaya	Likert



Hak Cipta dilindungi Undang-undang

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

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

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

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

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

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
		tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.		
4	Gaya Kepemimpinan (X3) Sumber : Adek Latifa Nuraini dan Rosyati, 2012.	Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan berpendapat kepada bawahan. 2. Mengakui prestasi kerja bawahan. 3. Menetapkan dan memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan. 4. Melibatkan bawahan secara langsung. 	Likert

Sumber : Penelitian Terdahulu

3.6 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif, yaitu suatu cara yang dapat menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan persamaan rumus matematis dan menghubungkannya dengan teori yang ada, kemudian ditarik kesimpulan. Pengukuran variabel-variabel terdapat dalam model analisis penelitian ini bersumber dari jawaban atau pertanyaan yang terdapat dalam angket karena jawaban tersebut bersifat deskriptif, sehingga diberi nilai agar menjadi data kuantitatif. Penentuan nilai jawaban untuk setiap pertanyaan menggunakan

metode skala likert. Skala likert di gunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert, yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban pertanyaan alternatif berikut :

Tabel 3.3
Jumlah/?Score

Jawaban	Score
Sangat setuju/Selalu/Sangat Positif	5
Setuju/Sering/Positif	4
Ragu-ragu/Kadang-kadang/Netral	3
Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/Negatif	2
Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah	1

Sumber : Sugiyono, 2015

3.7 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (Imam Ghozali, 2013) dalam Faridatul Magfiroh (2016). Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan sampel data yang telah dikumpulkan dalam kondisi sebenarnya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran umum mengenai demografi responden dalam penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian ini yaitu (partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, teknologi informasi akuntansi, dan kinerja manajerial).



3.8 Uji Kualitas Data

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *pearson correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Dengan tingkat signifikan yang didapat memiliki nilai dibawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Imam Ghozali, 2013) dalam (Harmusa Oktaviani, 2014)

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Hasil pengujian reabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan pada waktu yang berbeda. Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Iman Ghozali, 2013). Pengujian reabilitas pada penelitian ini dilakukan melihat nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6.

3.9 Uji Asumsi Klasik

Untuk melakukan uji asumsi klasik atas dasar data primer ini, maka peneliti melakukan uji normalitas uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas,

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan *Normal Probability Plot (P-P Plot)*. Satu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan *kolmogrov-sminov test* yaitu jika *p-value* nya menunjukkan lebih besar dari 0,05 berarti hipotesis diterima atau terdistribusi normal.

3.9.2 Uji Multikolonieritas

Multikolonieritas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai kolerasi yang erat satu sama lain. Multikolonieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance* (Ghozali, 2013). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka tidak terjadi gejala multikolonieritas dalam penelitian ini.

3.9.3 Uji Heteroskidastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *varians* dari residual 1 pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heterkedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterkedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara lain nilai prediksi variabel terikat (*Dependen variabel*) yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Dasar analisis yang digunakan:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastinitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastinitas.

3.10 Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi benar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya Singgih Santoso, 2004) dalam Faridatul Magfiroh (2016). Dalam penelitian ini untuk mengolah data hasil penelitian digunakan metode regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu Pengaruh Partisipasi Anggaran (X_1) gaya kepemimpinan (X_2) dan Teknologi Informasi Akuntansi (X_3) terhadap kinerja Manajerial (Y).

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda dengan persamaan statistik sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Manajerial
 a : Konstanta



b1-b3 : Koefisien regresi
 X_1 : Partisipasi Anggaran
 X_2 : Akuntansi Pertanggungjawaban
 X_3 : Gaya Kepemimpinan
 e : Standar Error

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Uji signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai *probability t* lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2004).

Adapun syarat penerimaan atau penolakan hipotesis adalah:

1. Jika nilai sig. $\leq 0,05$ dan koefisien regresi searah dengan arah hipotesis, maka hipotesis diterima (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.
2. Jika nilai sig. $\geq 0,05$ dan koefisien regresi mempunyai arah yang berbeda dengan arah hipotesis, maka hipotesis ditolak (tidak signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial.

3.11.2 Uji Simultan (uji F)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel terikat yang dimasukkan dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05. Jika hasilnya $>0,05$ maka



model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali : 2005).

Menurut Nazaruddin dan Basuki (2017) kriteria pengujian hipotesisnya adalah:

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat, atau dengan kata lain maka hipotesis diterima.
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat, atau dengan kata lain maka hipotesis ditolak.

3.11.3 Uji R^2 (Adjusted R Square)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Sebaliknya jika nilai R^2 mendekati satu, berarti variabel-variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

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

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi yang pertama membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yang berarti H_1 yang dikemukakan diterima. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi tingkat analisis anggaran dalam sebuah perusahaan PT. Sarana Prima Karsa maka kinerja manajerial juga akan meningkat.
2. Hasil analisis regresi kedua membuktikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yang berarti H_2 yang dikemukakan diterima. Hal ini mengindikasikan semakin baik gaya kepemimpinan dalam PT. Sarana Prima Karsa maka kinerja manajerial di perusahaan tersebut akan meningkat.
3. Hasil analisis regresi ketiga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yang berarti H_3 dikemukakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan PT. Sarana Prima Karsa maka semakin baik pula kinerja manajerial 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.

4. Hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh analisis anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan sebesar 65,6% persentase pengaruh ini tergolong kuat. Sedangkan sisanya 34,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan judul adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan yang telah memberikan ringkasan informasi secara baik menurut fungsinya agar lebih dimaksimalkan pengaplikasiannya pada perusahaan PT. Sarana Prima Karsa. Sehingga dapat menghasilkan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan tersebut. Misalnya dengan meningkatkan fungsi akuntansi pertanggungjawaban, agar lebih memudahkan perekapan data perdivisi dilakukan dengan baik agar tidak terjadi kesalahpahaman. Serta lebih menerapkan gaya kepemimpinan yang baik pada perusahaan tersebut, sehingga para manajer lebih memaksimalkan pada kesejahteraan anggotanya sesuai dengan tujuan inti dari berdirinya perusahaan.
2. Penelitian ini hanya mengambil variabel partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan sebagai variabel *independent* dan hanya membatasi pengaruh analisis anggaran, akuntansi

pertanggungjawaban dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial saja. Oleh karena itu perlu dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial pada sebuah perusahaan untuk meningkatkan pengahasilan yang diperoleh anggotanya.

3. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan yang terdapat di kecamatan Tualang, Siak Provinsi Riau. Oleh sebab itu, diharapkan agar pada penelitian selanjutnya dilakukan pada instansi lain selain perusahaan PT. Sarana Prima Karsa yang lebih kompleks dan ruang lingkupnya lebih luas. Apabila sampel dan populasinya diperbanyak berkemungkinan akan menghasilkan hasil yang lebih 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.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an terjemahan surat Al-Anbiyaa' ayat (21:73).

Abdul Halim. 2012. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*. Keempat. Jakarta : Salemba Empat.

Aditya Reza, Regina. 2010. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*". Universitas Diponegoro, Semarang.

Agung, I. B. 2010. *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Angelia, Sherley. (2014). "*Pengaruh Tingkat Inflasi dan Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Penerimaan Pajak Daerah Kota Bandung: Studi Kasus pada Dinas Pendapatan Kota Bandung*". Jurnal jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.

Angelia, Vivian. 2014. *Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Home Industry Jogjacart*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, Hal 2-3.

Anthony, Robert N. dan Govindarajan. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*, diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat

Azis, Nor. 2012. "*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating*". Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.

Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan, Teori dan Aplikasi. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Gozhali, Imam. 2013. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*". Semarang : Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.

Grahita Chandrarin. 2017. *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Salemba Empat.

Griffin, (2010). *A First Look at Communication Theory. 8 the dition*. Boston : McGraw Hill. Bungin,



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.

Halim Abdul dkk, 2012. Akuntansi Manajerial, BPFE : Yogyakarta

<https://nasional.kontan.co.id/news/harga-bahan-bangunan-naik-028-setiap-bulan>

Isa, Irwan. 2014. *Anggaran belanja Teknologi informasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Lesmana, D. 2017. “Pengaruh penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di Palembang. *Jurnal ekonomi dan informasi akuntansi*” (JENIUS). 1(3), 238- 252.

Lubis, Ikhsan Arfan. 2017. *Akuntansi Keprilakuan :Akuntansi multiparadigma*. : Jakarta : Salemba Empat.

Lubis,Hanafiah dan Suzan, Leni. 2016. “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap kinerja Manajerial pada PT.perkebunan Sumatra Utara”. *Jurnal*.

Magfiroh, Faridatul. 2016. *Pengaruh partisipasi anggaran, Gaya Kepemimpinan dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial*. *Jurnal*.

Martani, Dwi. dkk. (2016). *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK (ed. 2, buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.

Merchant. A. K. dan Van Der Stede, Wim A. 2018. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Moheri, yoyon dan Arifah, A. D. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ilmiah. Jurusan Akuntansi*.

Mulyadi, 2010. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya Edisi kelima*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN

Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat*. Jakarta : Salemba Empat.

Nastiti Mintje. 2013. “Pengaruh Tqm, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Air Manado”. *Jurnal Emba Vol.1 No.3, Hal. 52-62. Issn 2303-1174*.



Newstrom, Jhon W. 2011. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.

Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Kedua*. Jakarta: Salemba Empat

Nuraini. A.L. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial.: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian tugas, ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis sebagai variabel pemoderasi". Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.

Putu, Agustina windasari, dan ketut sujana 2016. "Pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja organisasidengan karakteristik sistem akuntansi manajemen sebagai 69 pemoderasi". E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol.15.2. Mei (2016): 1282-1309.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.

Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta : Grasindo.

Sari, Dian. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia". E-Jurnal BINAR Akuntansi, 2 (1).

Simamora, Henry. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ketiga, Cetakan kedua*, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2010.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta Utara : Rajagrafindo Persada.

Wibowo. 2013. *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta : PT rajagrafindo Persada.



Lampiran

KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat, bersama kuesioner ini saya :

Nama : Nursela
NIM : 11573204848
Prodi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Uin Suska Riau

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/saudara/I untuk bersedia mengisi kuesioner dengan tujuan untuk memperoleh data terkait penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. SARANA PRIMA KARSA)**

Untuk itu sangat diharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mengisi kuesioner sesuai dengan kenyataan dan keadaan sebenarnya perlu diketahui bahwa kuesioner ini hanya semata-mata untuk kepentingan akademik dan tidak untuk dipublikasikan secara umum.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam menjawab kuesioner ini, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,
Peneliti

**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

- Nama Instansi : _____
- Nama Responden : _____ (boleh tidak diisi)
- Jenis Kelamin : () Laki-Laki () Perempuan
- Usia Responden : () 25 - 35 Tahun
() 35 - 45 Tahun
() 45 - 55 Tahun
() \geq 51 Tahun
- Jenjang Pendidikan : () SMA/SMK () S1 () S2
- Lama Bekeja : () 2 - 4 Tahun
() 4 - 6 Tahun
() \geq 7 Tahun



PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/ibu cukup memberikan tanda tick mark (√) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka 1 sampai 5) sesuai dengan pendapat bak/ibu. Setiap pertanyaan mengharapkan satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat bapak/ibu :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

VARIABEL ANALISIS ANGGARAN (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Sebagai manajer atau kepala bidang, anda memiliki keterlibatan yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
2	Ada revisi yang logis dari atasan terhadap anggaran yang dibuat.					
3	Memiliki inisiatif sendiri untuk menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran atau revisinya kepada atasan dalam diskusi perencanaan anggaran.					
4	Anda memiliki pengaruh terhadap anggaran akhir atau final.					
5	Anda merasa memiliki kontribusi penting terhadap anggaran akhir atau final.					

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.

VARIABEL AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
STRUKTUR ORGANISASI						
1	Dalam struktur organisasi di perusahaan Bapak/ Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan.					
2	Bapak/ Ibu setuju adanya pengelompokan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dari para karyawannya.					
3	Sebagai kepala bidang atau manajer Bapak/ Ibu harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diemban.					
ANGGARAN ATAU PERENCANAAN						
4	Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi					
5	Dalam pelaksanaan anggaran koordinasi antar bagian selalu dilaksanakan.					
SISTEM AKUNTANSI BIAYA DAN PELAPORAN BIAYA						
6	Laporan keuangan di perusahaan Anda dievaluasi secara rutin setiap bulannya.					
7	Prosedur pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh instansi.					

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 GAYA KEPEMIMPINAN (X3)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Memberikan kesempatan berpendapat kepada para bawahan.					
2	Pimpinan mengakui prestasi kinerja bawahan karna hasil kerja sesuai dengan keinginannya.					
3	Pimpinan menetapkan dan memberikan instruksi yang jelas tentang aturan dan prosedur kerja kepada bawahan.					
4	Pimpinan melibatkan secara langsung bawahan dalam penyusunan rencana kerja.					

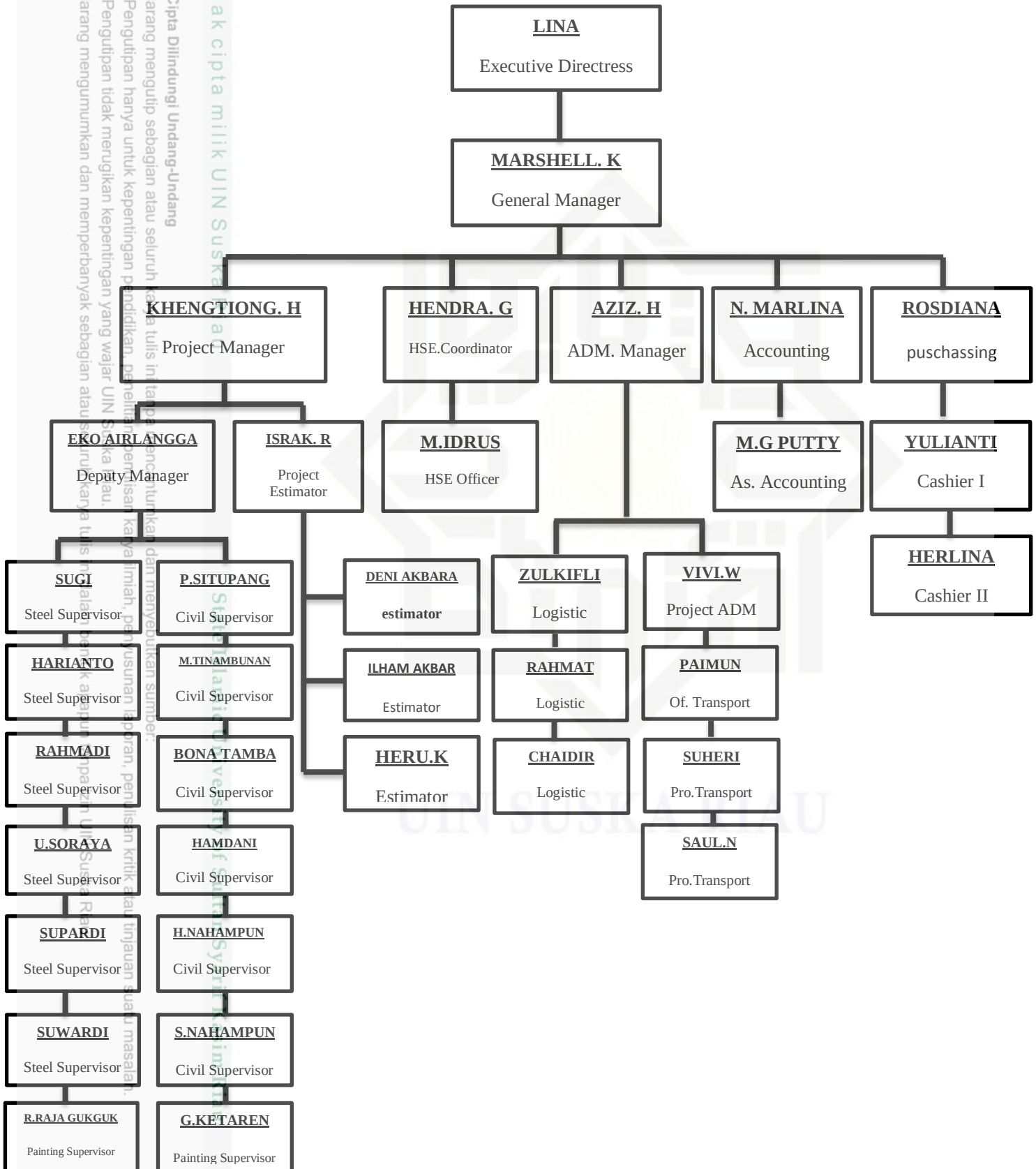
VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Perencanaan : Saya berperan menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, penyusunan program.					
2	Pengkoordinasian: Saya berperan dalam tukar-menukar informasi dengan perusahaan lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain.					
3.	Evaluasi: Saya ikut berperan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilai laporan keuangan, pemeriksaan pelaksanaan.					
4.	Pengawasan: Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan ; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberi tugas pekerjaan dan menangi keluhan masyarakat untuk membuka peluang usaha.					

- 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.	<p>Penilaian Staf: Saya ikut berperan dalam mempertahankan angkatan kerja di bagian ; merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan sesuai dengan kinerja yang dibuat.</p>					
6.	<p>Negoisasi: Saya berperan dalam dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan oleh berbagai perusahaan dengan pihak luar.</p>					
7.	<p>Perwakilan: Saya berperan dalam mewakili perusahaan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, , mempromosikan tujuan umum organisasi anda.</p>					
8.	<p>Kinerja: Saya berperan dalam mengevaluasi kinerja dan sasaran kinerja secara menyeluruh.</p>					

STRUKTUR ORGANISASI PT.SARANA PRIMA KARSA



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi tulisan ini tanpa izin pengelolaannya dan menyebarkan sumber.
2. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi tulisan ini tanpa izin pengelolaannya dan menyebarkan sumber.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

1. Validitas dan Reabilitas

a. Kinerja Manajerial

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL.Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.033	.330*	.276	.112	.408*	.565**	.363*	.608**
	Sig. (2-tailed)		.846	.046	.098	.510	.012	.000	.027	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.2	Pearson Correlation	.033	1	.045	.060	.555**	.406*	-.017	.690**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.846		.789	.724	.000	.013	.920	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.3	Pearson Correlation	.330*	.045	1	.519**	.007	.346*	.251	.137	.547**
	Sig. (2-tailed)	.046	.789		.001	.965	.036	.134	.420	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.4	Pearson Correlation	.276	.060	.519**	1	.122	.333*	.244	-.029	.529**
	Sig. (2-tailed)	.098	.724	.001		.471	.044	.146	.866	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.5	Pearson Correlation	.112	.555**	.007	.122	1	.146	.411*	.425**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.510	.000	.965	.471		.389	.012	.009	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.6	Pearson Correlation	.408*	.406*	.346*	.333*	.146	1	.251	.511**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.012	.013	.036	.044	.389		.134	.001	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.7	Pearson Correlation	.565**	-.017	.251	.244	.411*	.251	1	.159	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.920	.134	.146	.012	.134		.347	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.8	Pearson Correlation	.363*	.690**	.137	-.029	.425**	.511**	.159	1	.689**
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.420	.866	.009	.001	.347		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
TOTAL.Y	Pearson Correlation	.608**	.606**	.547**	.529**	.576**	.713**	.556**	.689**	1



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

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		
Based on		
Standardized		
Cronbach's Alpha	Items	N of Items
.748	.751	8

b. Analisis Anggaran

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTAL.X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.805**	.884**	.845**	.850**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.2	Pearson Correlation	.805**	1	.792**	.751**	.836**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.3	Pearson Correlation	.884**	.792**	1	.822**	.948**	.950**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.4	Pearson Correlation	.845**	.751**	.822**	1	.867**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37
X1.5	Pearson Correlation	.850**	.836**	.948**	.867**	1	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37
TOTAL.X1	Pearson Correlation	.939**	.894**	.950**	.923**	.963**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37

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



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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.962	.963	5

c. Akuntansi Pertanggungjawaban

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	TOTAL.X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.483**	.504**	.909**	.520**	.845**	.472**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.000	.001	.000	.003	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.2	Pearson Correlation	.483**	1	.727**	.523**	.646**	.465**	.494**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.001	.000	.004	.002	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.3	Pearson Correlation	.504**	.727**	1	.532**	.538**	.522**	.276	.769**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.001	.001	.001	.098	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.4	Pearson Correlation	.909**	.523**	.532**	1	.551**	.853**	.429**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.000	.000	.008	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.5	Pearson Correlation	.520**	.646**	.538**	.551**	1	.536**	.304	.760**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000		.001	.067	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.6	Pearson Correlation	.845**	.465**	.522**	.853**	.536**	1	.475**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.000	.001		.003	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.7	Pearson Correlation	.472**	.494**	.276	.429**	.304	.475**	1	.594**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.098	.008	.067	.003		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
TOTAL.X2	Pearson Correlation	.851**	.798**	.769**	.868**	.760**	.849**	.594**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.895	.896	7



d. Gaya Kepemimpinan

		Correlations				
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL.X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.864**	.865**	.813**	.950**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37
X3.2	Pearson Correlation	.864**	1	.822**	.832**	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37
X3.3	Pearson Correlation	.865**	.822**	1	.729**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37
X3.4	Pearson Correlation	.813**	.832**	.729**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	37	37	37	37	37
TOTAL.X3	Pearson Correlation	.950**	.947**	.919**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.948	.948	4

2. Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	37	28	39	33.95	3.082
Analisis Anggaran	37	11	25	19.84	4.953
Akuntansi	37	20	35	28.54	4.432
Pertanggungjawaban					
Gaya Kepemimpinan	37	11	20	16.62	3.311
Valid N (listwise)	37				

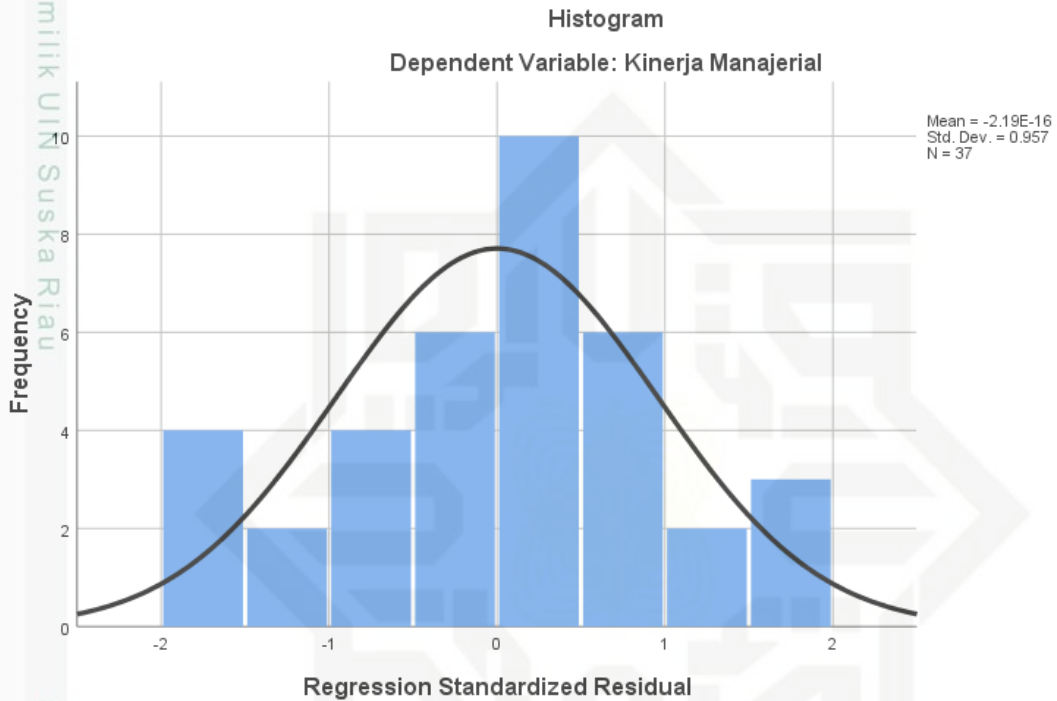
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

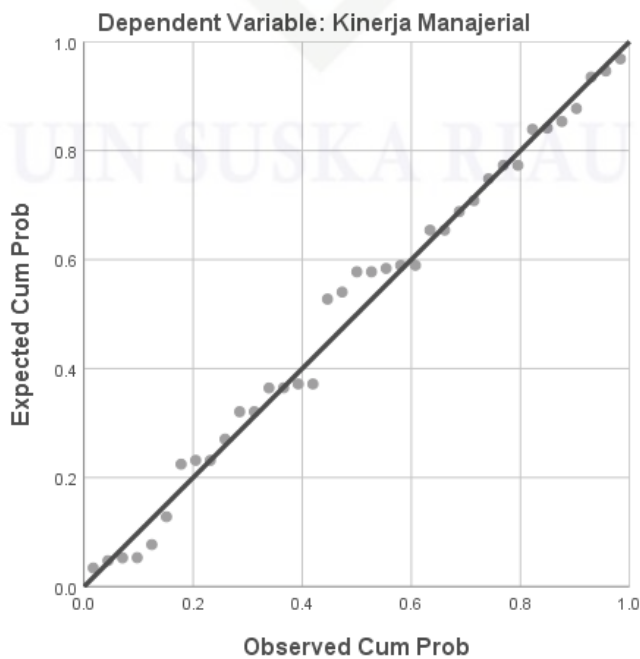
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

3. Asumsi Klasik

a. Normalitas Data



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





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.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.80744432
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.067
	Negative	-.096
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

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

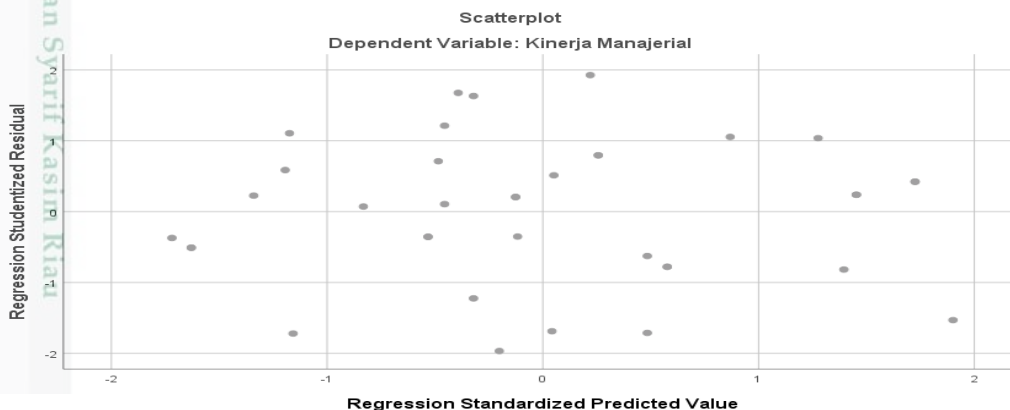
b. Multikolinearitas

		Collinearity Statistics	
Coefficients ^a		Tolerance	VIF
Model			
1	(Constant)		
	Analisis Anggaran	.881	1.134
	Akuntansi	.846	1.182
	Pertanggungjawaban		
	Gaya Kepemimpinan	.894	1.118

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

c. Heteroskedastisitas

- Heteroskedastisitas Scatterplot





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.

• **Heteroskedastisitas Glejser**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.778	1.905		.933	.358		
	Analisis Anggaran	.042	.037	.206	1.156	.256	.881	1.134
	Akuntansi	-.034	.042	-.149	-.818	.419	.846	1.182
	Pertanggungjawaban							
	Gaya Kepemimpinan	-.010	.055	-.034	-.190	.850	.894	1.118

a. Dependent Variable: abs_res

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	9.084	3.508	
	Analisis Anggaran	.440	.068	.707
	Akuntansi	.443	.077	.637
	Pertanggungjawaban			
	Gaya Kepemimpinan	.210	.100	.226

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

5. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis Parsial (T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.084	3.508		2.590	.014		
	Analisis Anggaran	.440	.068	.707	6.498	.000	.881	1.134
	Akuntansi	.443	.077	.637	5.738	.000	.846	1.182
	Pertanggungjawaban							
	Gaya Kepemimpinan	.210	.100	.226	2.094	.044	.894	1.118

a. Dependent Variable: 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 mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Uji Hipotesis Simultan (F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	224.285	3	74.762	20.978	.000 ^b
	Residual	117.607	33	3.564		
	Total	341.892	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Analisis Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban

c. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.656	.625	1.888

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Analisis Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



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.



UIN SUSKA RIAU



Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791

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



Tabel r untuk df = 51 - 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341

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



Tabel r untuk df = 101 - 150

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714

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 r untuk df = 151 - 200

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
151	0.1335	0.1587	0.1879	0.2077	0.2635
152	0.1330	0.1582	0.1873	0.2070	0.2626
153	0.1326	0.1577	0.1867	0.2063	0.2618
154	0.1322	0.1572	0.1861	0.2057	0.2610
155	0.1318	0.1567	0.1855	0.2050	0.2602
156	0.1313	0.1562	0.1849	0.2044	0.2593
157	0.1309	0.1557	0.1844	0.2037	0.2585
158	0.1305	0.1552	0.1838	0.2031	0.2578
159	0.1301	0.1547	0.1832	0.2025	0.2570
160	0.1297	0.1543	0.1826	0.2019	0.2562
161	0.1293	0.1538	0.1821	0.2012	0.2554
162	0.1289	0.1533	0.1815	0.2006	0.2546
163	0.1285	0.1528	0.1810	0.2000	0.2539
164	0.1281	0.1524	0.1804	0.1994	0.2531
165	0.1277	0.1519	0.1799	0.1988	0.2524
166	0.1273	0.1515	0.1794	0.1982	0.2517
167	0.1270	0.1510	0.1788	0.1976	0.2509
168	0.1266	0.1506	0.1783	0.1971	0.2502
169	0.1262	0.1501	0.1778	0.1965	0.2495
170	0.1258	0.1497	0.1773	0.1959	0.2488
171	0.1255	0.1493	0.1768	0.1954	0.2481
172	0.1251	0.1488	0.1762	0.1948	0.2473
173	0.1247	0.1484	0.1757	0.1942	0.2467
174	0.1244	0.1480	0.1752	0.1937	0.2460
175	0.1240	0.1476	0.1747	0.1932	0.2453
176	0.1237	0.1471	0.1743	0.1926	0.2446
177	0.1233	0.1467	0.1738	0.1921	0.2439
178	0.1230	0.1463	0.1733	0.1915	0.2433
179	0.1226	0.1459	0.1728	0.1910	0.2426
180	0.1223	0.1455	0.1723	0.1905	0.2419
181	0.1220	0.1451	0.1719	0.1900	0.2413
182	0.1216	0.1447	0.1714	0.1895	0.2406
183	0.1213	0.1443	0.1709	0.1890	0.2400
184	0.1210	0.1439	0.1705	0.1884	0.2394
185	0.1207	0.1435	0.1700	0.1879	0.2387
186	0.1203	0.1432	0.1696	0.1874	0.2381
187	0.1200	0.1428	0.1691	0.1869	0.2375
188	0.1197	0.1424	0.1687	0.1865	0.2369
189	0.1194	0.1420	0.1682	0.1860	0.2363
190	0.1191	0.1417	0.1678	0.1855	0.2357
191	0.1188	0.1413	0.1674	0.1850	0.2351
192	0.1184	0.1410	0.1670	0.1845	0.2345

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.



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.



UIN SUSKA RIAU

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
136	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74
137	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
138	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
139	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
140	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
141	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.08	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
142	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
143	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
144	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
145	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.86	1.82	1.79	1.76	1.74
146	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.74
147	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
148	3.91	3.06	2.67	2.43	2.28	2.16	2.07	2.00	1.94	1.90	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
149	3.90	3.06	2.67	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
150	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
151	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
152	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.79	1.76	1.73
153	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
154	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
155	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.78	1.76	1.73
156	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
157	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.76	1.73
158	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
159	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
160	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
161	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
162	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
163	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
164	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
165	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
166	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.07	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
167	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
168	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
169	3.90	3.05	2.66	2.43	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
170	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.94	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
171	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.85	1.81	1.78	1.75	1.73
172	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
173	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
174	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
175	3.90	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
176	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
177	3.89	3.05	2.66	2.42	2.27	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
178	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
179	3.89	3.05	2.66	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.78	1.75	1.72
180	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72

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

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
181	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
182	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
183	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
184	3.89	3.05	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.81	1.77	1.75	1.72
185	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
186	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.75	1.72
187	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
188	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
189	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
190	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
191	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
192	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
193	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
194	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
195	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
196	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.15	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
197	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
198	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
199	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.99	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
201	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
202	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
203	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
204	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
205	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
206	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72
207	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.71
208	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
209	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
210	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
211	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
212	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
213	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
214	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.88	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
215	3.89	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
216	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
217	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
218	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
219	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.77	1.74	1.71
220	3.88	3.04	2.65	2.41	2.26	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
221	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
222	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
223	3.88	3.04	2.65	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
224	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71
225	3.88	3.04	2.64	2.41	2.25	2.14	2.05	1.98	1.92	1.87	1.83	1.80	1.76	1.74	1.71

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



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.



UIN SUSKA RIAU

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 –160)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 161 –200)

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung



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

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

- 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.

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/7113/2019 Pekanbaru, 20 November 2019 M
 Sifat : Biasa 23 Rabiul Awwal 1441 H
 Lampiran : -
 Perihal : **Bimbingan Skripsi**

Kepada
 Yth. **Dr. Mulia Sosiady SE, MM.Ak**
 Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
 UIN Sultan Syarif Kasim Riau
 Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
 Dengan hormat,
 Bersama ini kami sampaikan kepada Saudara bahwa :

Nama : Nursela
 NIM : 11573204848
 Jurusan : Akuntansi
 Semester : IX (Sembilan)

adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi/ menyusun skripsi dengan judul: "**Analisis Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Sarana Prima Karsa)**". Schubungan dengan itu kami menunjuk Saudarasebagai pembimbingdalam menyelesaikan skripsi mahasiswa tersebut di atas.
 Demikian disampaikan, atas bantuan Saudara diucapkan terima kasih.



Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM
 NIP. 49620512 198903 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.



BIOGRAFI PENULIS

Nursela, lahir di Bagansiapiapi Kabupaten Rokan Hilir, Riau pada tanggal 9 November 1997. Anak ke tujuh dari delapan bersaudara dari Bapak Suparjo dan ibu Alm.Zuhriah. penulis menyelesaikan sekolah dasar di SDN 007 Bagan Jawa Bagansiapiapi pada tahun 2009 kemudian melanjutkan sekolah ke SMPN 1 Bangko Bagansiapiapi dan lulus pada tahun 2012 dan melanjutkan kejenjang selanjutnya ke SMAS JARAMA Bagan Jawa Bagansiapiapi dan lulus pada tahun 2015.

Selanjutnya penulis melanjutkan Kuliah ke Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan jurusan Akuntansi dengan Nomor Induk 11573204848. Selama melaksanakan perkuliahan penulis berperilaku baik, baik itu terhadap Dosen, Staf Fakultas maupun teman seperjuangan akuntansi S1 di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.

Selanjutnya, penulis melaksanakan magang/PKL (Praktek Kerja Lapangan) pada perusahaan PT.Sarana Prima Karsa yang berlokasi di Perawang Kecamatan Tualang Kabupaten Siak Sri Indrapura selama dua bulan. Selama magang penulis di tempatkan dibagian administrasi. Kemudian penulis melaksanakan KKN (Kuliah Kerja Nyata) di desa Sungai Sialang Hulu Kecamatan Bangko Kabupaten Rokan Hilir.

Selanjutnya untuk mendapatkan gelar sarjana penulis menulis Skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi pertanggungjawaban dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (studi Pada PT.Sarana Prima Karsa) dan dinyatakan lulus serta berhak menyandang gelar sarjana melalui sidang Munaqasah yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Qasim Riau.