

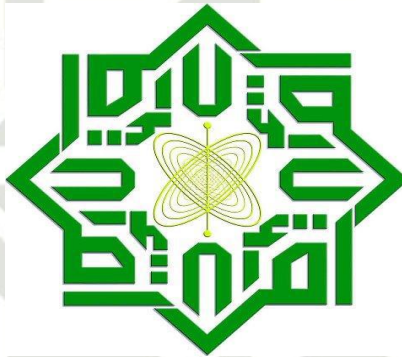


**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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 *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI  
MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
( STUDI PADA PT. TELKOM TBK PEKANBARU)**

**SKRIPSI**



Oleh :

**SITI ROTUA HASIBUAN**  
**11773201467**

**UIN SUSKA RIAU**

**AKUNTANSI S1  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
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 *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI  
MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**( STUDI PADA PT. TELKOM TBK PEKANBARU)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mengikuti Ujian Comprehensive  
Strata 1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Khasim Riau**



Oleh :

**SITI ROTUA HASIBUAN**  
11773201467

**AKUNTANSI S1  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

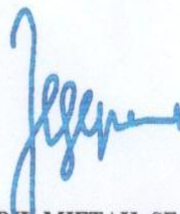
**2021**

- 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 : SITI ROTUA HASIBUAN  
NIM : 11773201467  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JUDUL : PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI  
MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI  
PADA PT.TELKOM TBK PEKANBARU)  
HARI/TANGGAL : JUMAT, 09 JULI 2021

DISETUJUI OLEH :  
PEMBIMBING



Dr. DESRA MIFTAH, SE,MM, Ak,CA  
NIP. 10740412 200604 2 002

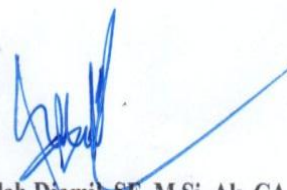
MENGETAHUI

DEKAN



Dr. Hi. Mulyarni, SE, MM  
NIP. 19700826 199903 2 001

KETUA JURUSAN



Nasrullah Dirmil, SE, M.Si, Ak, CA  
NIP. 197808082007101003

**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 : SITI ROTUA HASIBUAN  
NIM : 11773201467  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JURUSAN : AKUNTANSI S1  
JUDUL : PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT,  
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM  
INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
Hari/Tanggal Ujian : JUMAT, 09 JULI 2021

**DISETUJUI OLEH**

**KETUA PENGUJI**

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

**MENGETAHUI :**

**PENGUJI I**

  
**Dr. Donv Martias, SE.MM**  
NIP. 19760306 200710 1 004

**PENGUJI II**

  
**Ferizal Rachmad, SE.MM**  
NIP. 19750216 201411 1 001

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 *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru)

OLEH

**SITI ROTUA HASIBUAN**

**11773201467**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat manajemen tengah yaitu Manager dan Asisten manager PT.Telkom Tbk Pekanbaru. Populasi dalam penelitian adalah manager dan asisten manager PT.Telkom Tbk Pekanbaru. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh Manager dan Asisten Manager berjumlah 36 sampel yang mengisi kuesioner sebagai bahan pengujian data. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi linear berganda dan diolah menggunakan SmartPLS 3.3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel (a) Total Quality Management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t-statistik 2,248 dan P-Value 0,012, (b) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai t-statistik 1,608 dan P-Value 0,054, (c) sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t-statistik 3,233 dan P-Value 0,001, (d) sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai t-statistik 0,977 dan P-Value 0,165 dan (e) Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t-statistik 2,437 dan P-Value 0.008.*

**Kata Kunci:** *Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi & 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.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

*Alhamdulillah*, puji syukur milik Allah *Rabbul Izzati* yang maha tinggi lagi maha besar, karena dengan pertolongan rahmat Allah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, shalawat beserta salam senantiasa tercurah atas Rasul *Khatimul Anbiya Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* juga kepada keluarga, sahabat dan umatnya yang senantiasa istiqomah memperjuangkan kebenaran.

Skripsi ini Berjudul **“Pengaruh Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”**. Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi sebagai persyaratan meraih gelar sarjana Strata satu (S1) jurusan Akuntansi konsentrasi Akuntansi manajemen pada Fakultas dan Ilmu Sosial Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini, penulis mendapat dukungan, bantuan dan motivasi dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Bapak Sukadi Hasibuan dan Ibu Syamsiah Siregar tercinta yang telah begitu banyak memberikan dukungan baik secara moril

**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

maupun materil untuk mendidik penulis dengan penuh keikhlasan serta selalu mendo'akan penulis sehingga bisa sampai ditahap ini.

2. Teruntuk keluarga dan sanak saudara tercinta terutama Kakak- Kakak Saya Siti Arbaiyah Hasibuan, Siti Bayana Hasibuan dan Kepada Adik- Adik saya Soni Kurnia Hasibuan, Siti Aisyah Hasibuan dan Kurnia Muhammad Yusuf Hasibuan yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga selesainya penulisan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Dr. Hairunas Rajab, M.Ag selaku Rektor UIN SUSKA RIAU beserta staff.

4. Ibu Dr.Hj.Mahyarni.SE.MM selaku DEKAN Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU..

5. Bapak DR.Kamaruddin,S.Sos,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.

6. Bapak DR.Mahmuzar,SH,MH selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.

7. Ibu Dr. Juliana, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.

8. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.

9. Ibu Nelsi Arisandy, SE, M.Ak, Ak, CA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Ibu Dr. Desrir Miftah, SE, MM, Ak, CA selaku pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan, bimbingan, perhatian dan saran-saran kepada penulis sehingga penulis bias menyelesaikan skripsi ini.

Seluruh dosen selingkungan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta menambah wawasan selama belajar dibangku perkuliahan.

Seluruh staff selingkungan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah membantu saya dalam mengurus segala administrasi di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.

13. PT.Telkom Tbk Witel Riau Daratan Pekanbaru yang telah sudi memberikan data-data yang penulis butuhkan untuk penyusunan skripsi ini.

14. Untuk teman-teman seperjuangan selama dibangku perkuliahan Akuntansi D angkatan 2017, dan kelas konsentrasi akuntansi manajemen angkatan 2017.

Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua bantuan, dukungan dan do'a yang telah diberikan menjadi amal baik serta mendapatkan ridho dan balasan Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan, saran dan kritikan yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.



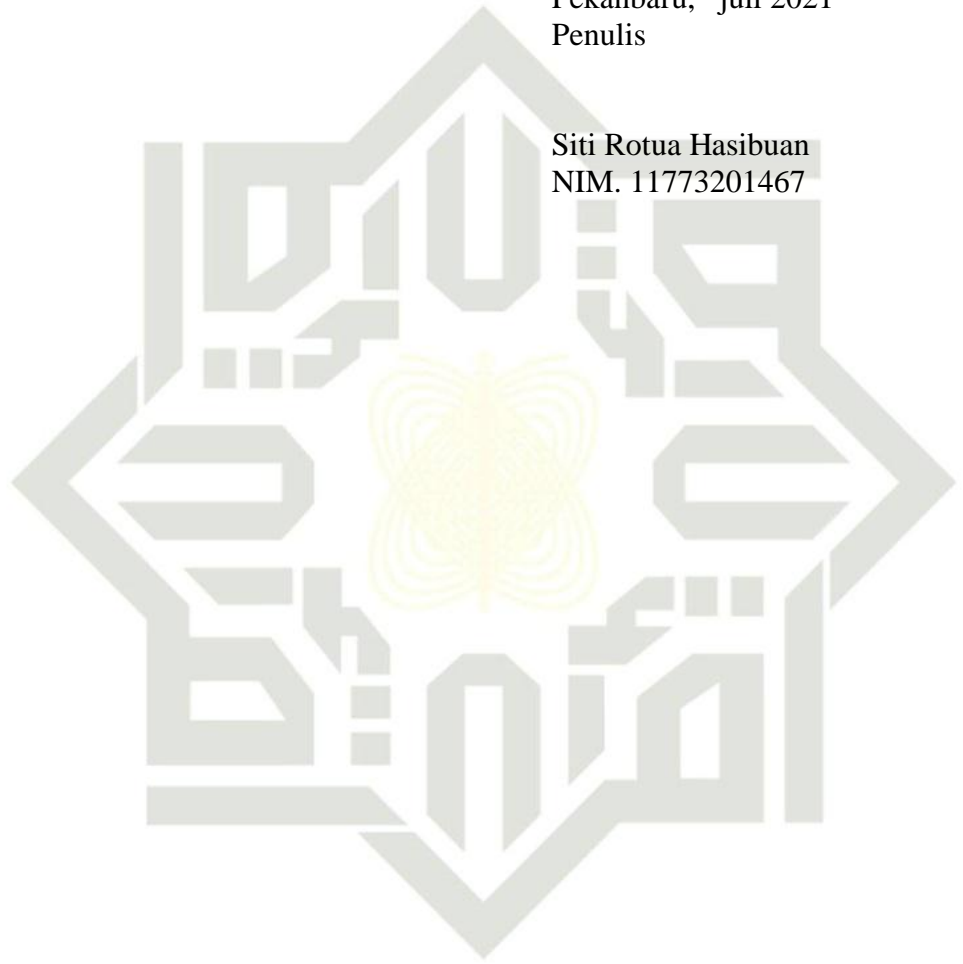
**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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.

Jazakumullah khairan katsiron, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua Aamiin Ya Rabbal'alamin.  
Waassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pekanbaru, juli 2021  
Penulis

Siti Rotua Hasibuan  
NIM. 11773201467



UIN SUSKA RIAU



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.5 Sistematika Penulisan .....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	16
2.1 <i>Goal Setting Theory</i> .....	16
2.2 <i>Kontingensi Theory</i> .....	16
2.3 Kinerja Manajerial .....	18
2.4 <i>Total Quality Management</i> .....	21
2.5 Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	26
2.6 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen .....	29
2.7 Sistem Pengukuran Kinerja .....	34
2.8 Budaya Organisasi .....	37
2.9 perspektif Islam Terhadap Kinerja .....	39
2.10 Penelitian Terdahulu.....	40
2.11 Kerangka Konseptual .....	43
2.12 Pengembangan Hipotesis .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	49
3.1 Lokasi Penelitian .....	49
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	49
3.2.1 Populasi Penelitian .....	49
3.2.2 Sampel Penelitian .....	49
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	51



**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.

3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	52
3.6	Metode Analisis Data .....	57
3.6.1	Analisis Outer Model .....	60
3.6.2	Analisis <i>Inner Model</i> .....	61
3.6.3	Pengujian Hipotesa.....	62
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>63</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	63
4.2	Struktur Organisasi .....	64
4.3	Gambaran Umum Responden.....	65
4.4	Hasil Penelitian.....	68
4.4.1	Statistik Deskriptif.....	68
4.5	Analisis Data.....	77
4.5.1	Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	78
4.5.3	Uji Validitas Data.....	79
4.5.3	Uji Reliabilitas .....	92
4.5.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	94
4.5.5	Uji Hipotesis .....	98
4.6	Pembahasan.....	101
4.6.1	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial	101
4.6.2	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	102
4.6.3	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.....	103
4.6.4	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial .....	104
4.6.5	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	105
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>107</b>
5.1	Kesimpulan.....	107
5.2	Saran .....	108
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>109</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 laporan pendapatn PT.Telkom Tbk Pekanbaru.....	6
Tabel 2.1 penelitian terdahulu .....	40
Tabel 3.1 Data Sampel PT.Telkom Tbk Pekanbaru .....	49
Tabel 3.2 Operasional Variabel .....	55
Tabel 4.1 Penyebaran dan pengembalian data kuesioner .....	65
Tabel 4.2 Karekteristik jenis .....	65
Tabel 4.3 karestitik Jabatan.....	66
Tabel 4.4 karekteristik usia .....	66
Tabel 4.5 Karekteristik pendidikan .....	67
Tabel 4.6 Karekteristik Lama Bekerja.....	67
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial.....	71
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif <i>Total Quality Management</i> .....	72
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	73
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	74
Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Sistem Pengukuran Kinerja .....	75
Tabel 4.12 Statistik Deskriptif budaya organisasi .....	76
Tabel 4.13 <i>Outer Loading</i> .....	79
Tabel 4.14 <i>Convergent Validity Total Quality Management</i> .....	84
Tabel 4.15 <i>Convergent Validity</i> Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	85
Tabel 4.16 <i>Convergent Validity</i> Sitem Informasi Akuntansi Manajemen .....	85
Tabel 4.17 <i>Convergent Validity</i> Sistem Pengukuran Kinerja .....	86
Tabel 4.18 <i>Convergent Validity</i> Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.19 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Manajerial .....	88
Tabel 4.20 <i>Nilai Average Varian Extracted (AVE)</i> .....	89
Tabel 4.21 <i>Cross Loading</i> .....	90

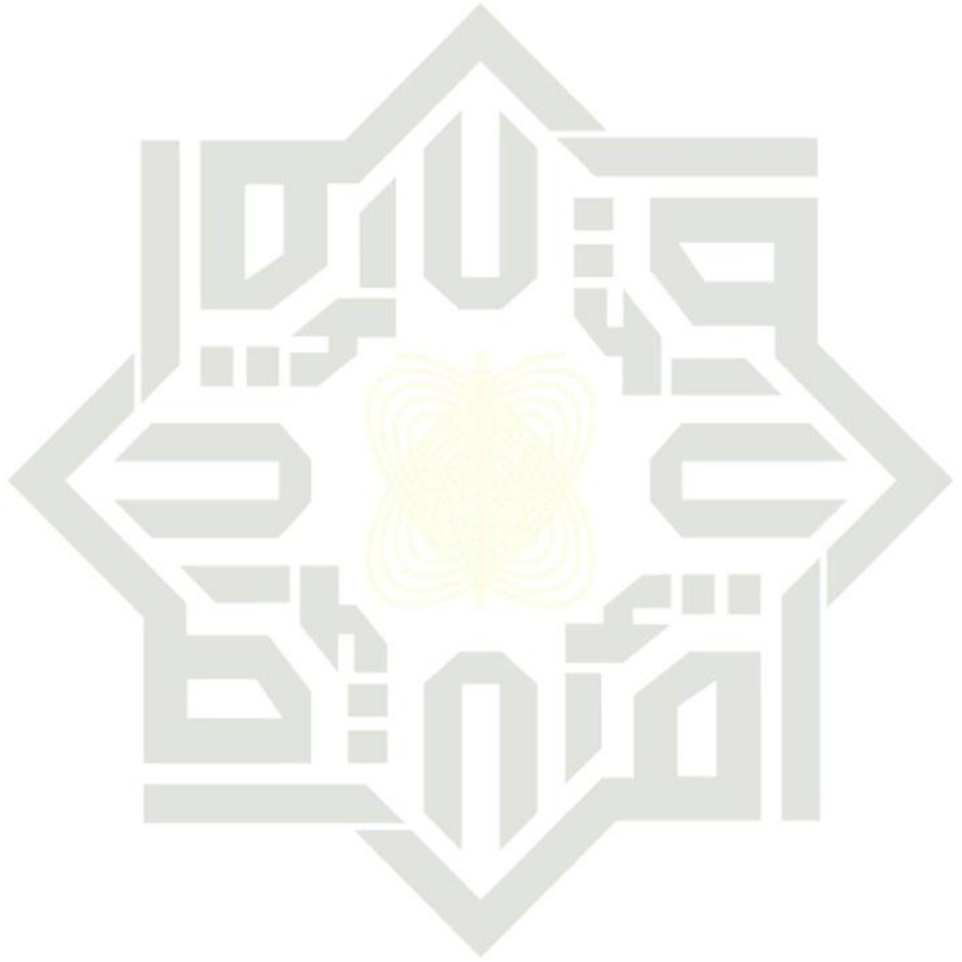
### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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.

Tabel 4.22 <i>Composite Reliability</i> .....	92
Tabel 4.23 <i>Cronbach's Alpha</i> .....	93
Tabel 4.24 R-Square .....	95
Tabel 4.25 Model Fit.....	96
Tabel 4.26 <i>Path Coefisien</i> .....	98



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 GAMBAR

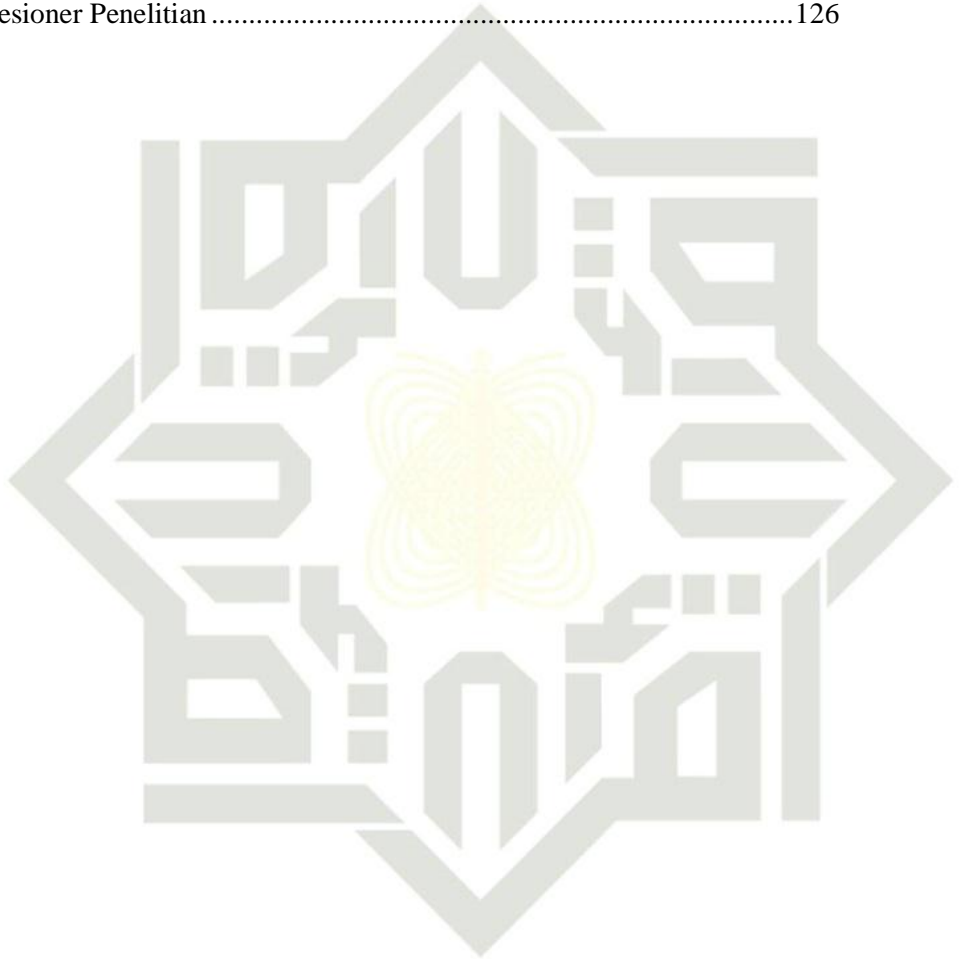
Gambar 2.1 kerangka Pemikiran .....	42
Gambar 4.1 Diagram Jalur yang telah dirancang .....	77
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> .....	78
Gambar 4.3 Hasil Perhitungan Ulang Diagram Jalur Respesifikasi .....	83
Gambar 4.4 Diagram <i>Average Varian Extracted (AVE)</i> .....	89
Gambar 4.5 <i>Composite Reliability</i> .....	92
Gambar 4.6 <i>Crobach's Alpha</i> .....	93
Gambar 4.7 <i>Inner Model</i> .....	94
Gambar 4.8 Diagram R-Square .....	95

**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 LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabulasi Penelitian.....	113
Lampiran 2. Hasil Pengolahan Data.....	119
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian .....	126



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 sebuah organisasi kinerja manajerial merupakan sesuatu yang sangat penting, karena dengan kinerja manager yang handal dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Kemampuan manager dalam mengelola perusahaan merupakan barometer bagi pertumbuhan perusahaan (Anindya, 2020). Seorang manager dikatakan memiliki kinerja yang bagus apabila dapat menghasilkan laba bagi perusahaan. Kinerja manajerial juga bisa menjadi nilai tambah dalam mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam suatu manajemen dan meningkatkan kualitas dan mutu perusahaan (Wirasedana, 2017).

Saat ini banyak perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis terhadap barang/ jasa yang semakin bermutu. Persaingan bisnis yang ketat pada saat ini menuntut perusahaan untuk berusaha sehingga dapat bersaing dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Agar dapat bertahan dalam persaingan, perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan kualitas perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas perusahaan tersebut diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat manager dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan meningkatkan kepekaan konsumen terhadap mutu produk serta meningkatnya jumlah produk dan jasa maka daya saing dan daya tahan perusahaan tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Menurut Tatontos et al (2019), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah dengan penerapan *Total Quality Management (TQM)*. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas perusahaan, maka dibutuhkan suatu penyusunan anggaran yang akan dilaksanakan, sehingga dibutuhkan perangkat khusus baik pada faktor statejik maupun aspek operasional dalam menjalankan suatu organisasi dalam perusahaan (Indrawati, 2020), maka disuatu sistem untuk menyajikan suatu informasi dalam suatu perusahaan tertentu untuk kepentingan internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian maka dibutuhkan suatu sistem informasi akuntansi manajemen untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu (Wulandari, 2017).. Selain itu, sistem Pengukuran diperlukan untuk merencanakan apa yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan dan standar- standar kinerja yang ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja manager juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Mengukur kinerja merupakan bagian internal dari setiap sistem pengendalian manajemen (Marbun, 2017), selain itu budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi, karena berkaitan dengan nilai- nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan (Pandeni et al., 2017).

*Total quality management* adalah suatu metode manajemen dalam menjalankan usaha yang lebih mengutamakan kualitas dengan cara memperbaiki terus- menerus produk, jasa, pelayanan, lingkungan dan beorientasi 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.

kepuasan pelanggan (Kurniawan et al., 2018). *Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Anastasia, 2013).

Perencanaan dan penyusunan anggaran merupakan suatu aktivitas penting dan rutin yang dilakukan oleh perusahaan dalam setiap awal tahun anggaran atau sebelum melaksanakan suatu proyek. Anggaran adalah laporan – laporan formal sumber daya- sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan di waktu yang akan datang. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan anggaran . Adanya partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja manajer level bawah dan menengah, manajer dapat menyampaikan ide- idenya kepada manager atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya partisipasi para manager level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Yuliana & Riharjo, 2016)

sistem informasi akuntansi manajemen adalah sebuah sistem yang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan- tujuan manajemen tertentu. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas- aktivitas seperti pengumpulan,



#### 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.

pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Informasi mengenai peristiwa diproses untuk menghasilkan keluaran (output) yang memenuhi tujuan sistem tersebut. Output dapat mencakup laporan khusus, biaya produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, bahkan komunikasi pribadi (Wulandari, 2017).

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang, pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena itu informasi yang dihasilkan harus efisien. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara yang adil, berbobot, dan dilakukan secara berkala akan sangat membantu mengevaluasi dan meningkatkan kinerja manajerial (Wirasedana, 2017).

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang akan dilakukan oleh manajemen di bawahnya. Komunikasi antara manajer dengan bawahan dalam hal bertukar informasi sangat



#### 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.

menunjang bagi organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi.

Selain *total quality manajemen*, partisipasi penyusunan anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan sistem pengukuran kinerja, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai- nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota- anggotanya. Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting tentang organisasi beserta tujuan dan praktiknya dimana anggota organisasi berbagi tentangnya. Budaya organisasi adalah sistem berbagi nilai tentang apa yang penting dan keyakinan tentang bagaimana dunia bekerja (Snell, 2014).

Menurut Wirasedana (2017), strategi manajerial tidak hanya dalam biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. Sehingga kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk meneentukan apakah tujuan perusahaan sudah tercapai atau tidak

Peneliti melakukan penelitian di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Riau Daratan yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang informasi dan komunikasi serta penyediaan jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Fenomena yang terjadi adalah bahwasanya pendapatan PT. Telkom Tbk meningkat dari tahun 2017 yaitu Rp. 128. 257 triliun tumbuh 10,2 % dari tahun sebelumnya, dan laba bersih naik 14,4 % menjadi Rp. 22,1 triliun. Dari sisi profitabilitas, margin laba bersih meningkat 0.6%, hal ini menunjukkan bahwa

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

tingkat profitabilitas dapat terjaga dengan baik. Performansi tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan untuk terus tumbuh di tengah persaingan industri. Pada tahun 2018 pendapatan Rp. 130, 78 triliun tumbuh 1,97 % dari tahun sebelumnya, dan laba bersih turun menjadi Rp. 18 Triliun atau 18,57%. Penyebab dari turunnya laba bersih adalah karena adanya kenaikan beban operasional, pemeliharaan, dan jasa telekomunikasi sebesar 19.63% dari Rp. 36.60% menjadi 43.79%, dan Tahun 2019 Sebesar Rp. 135, 57 triliun atau tumbuh sebesar 3,7 % dari tahun sebelumnya, sedangkan laba bersih tumbuh 3,5% yaitu sebesar Rp. 18,66 triliun. Untuk tahun 2020 PT.Telkom juga mengalami kenaikan pendapatan naik sebesar 0.7% dari tahun sebelumnya, dan laba bersih naik sebesar 11.5%. (Www.Telkom.co.id, 2020).

**Tabel 1.1**

**Laporan PT.Telekomunikasi Tahun 2017- 2019**

Tahun	Pedapatan (Triliun)	Pertumbuhan (%)	Laba Bersih (Triliun)	Pertumbuhan (%)
2017	Rp.128.257	10.2	Rp. 22.1	14.4
2018	Rp.130.78	1.97	Rp. 18	-18.5
2019	Rp.135.57	3.7	Rp. 18.66	3.5
2020	Rp.136.46	0.7	Rp.20.80	11.5

Sumber : Data olahan, 2021

Fenomena yang terjadi dapat dilihat dari hasil pendapatan , laba bersih PT. Telekom Indonesia yaitu pada tahun 2018 laba bersih turun menjadi Rp. 18 Triliun. atau turun 18, 57 % dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh meningkatnya beban operasi sebesar Rp. 71, 6 Triliun. Kemampuan manager dalam mengelola perusahaan merupakan barometer bagi pertumbuhan



#### 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. Seorang manager dikatakan memiliki kinerja yang bagus apabila dapat menghasilkan laba bagi perusahaan.

Berdasarkan laporan pendapatan PT. Telkom Indonesia ,PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk juga berhasil mendapatkan prestasi di BUMN Performance Excellence Award (BPEA) yang dilaksanakan Forum Ekselen BUMN pada Rabu, 04 Maret 2020. penghargaan yang berhasil diraih PT. Telkom Indonesia ini berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) yang ditetapkan Kementerian BUMN sejak 2012 lalu. Penghargaan ini berfokus pada kinerja ekselen BUMN dan daya saing integrasi dalam berbagai sistem manajemen (PikiranRakyat.com, 2020).

Namun di sisi lain ada permasalahan yang terjadi dilapangan mengenai keluhan pelanggan PT. Telkom yang disebabkan karena terjadinya kebakaran di Sentral Telepon Otomat (STO) Pekanbaru Centrum. Peristiwa ini menyebabkan layanan Mobile Telkomsel terganggu untuk daerah Sumatera, Terkhususnya Area Pekanbaru . Sedangkan untuk layanan Indihome dari STO tersebut yang umumnya pelanggan berlokasi di area Pekanbaru juga mengalami gangguan. Namun permasalahan tersebut segera diatasi oleh pihak Telkom yaitu dengan pengalihan traffic melalui *by pass system transmisi backbone broadband* di Pekanbaru, memanfaatkan *redundant system* yang ada di titik NGN di Sumatera dengan dua *system backbone* di darat dan tiga *system backbone* di darat (Antarnews.com, 2020). Permasalahan lainnya terkait keluhan pelanggan terhadap keluhan layanan Indihome yang di lansir terlepas dari peristiwa atau musibah yang terjadi yaitu seringnya terjadi gangguan yang menyebabkan



#### 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.

penurunan kualitas layanan Indihome di berbagai wilayah Indonesia (Bisnis.com, 2020).

Terkait keluhan- keluhan pelanggan, pihak PT. Telkom Indonesia berupaya memperbaiki layanan agar para pelanggan dapat menikmati akses pelayanan Telkom Indonesia yaitu melakukan perbaikan secara terus menerus agar menjadi lebih baik.

Beberapa penelitian mengenai hubungan *total quality management*, partisipasi penyusunan anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial sudah pernah dilakukan. Dalam penelitian Nisa (2017), tentang pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Manajerial menyatakan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya dengan adanya *Total Quality Management* memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), menstransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output). Namun hal tersebut berbanding terbalik pada penelitian Eka (2017) menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Lalu pada penelitian Badu et al (2019) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran 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.

Diperkuat dengan penelitian Indrawati (2020) dimana juga menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, Namun pada penelitian Ermawati (2017) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian Muhdi (2018) tentang pengaruh Desentralisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap kinerja manajerial menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang berarti bahwa suatu kinerja manajerial dapat meningkat dengan sistem informasi akuntansi manajemen karena dengan sistem informasi akuntansi manajemen perencanaan dapat berjalan dengan efektif. Namun pada penelitian Murthy (2017) menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian Wirasedana (2017) yaitu tentang pengaruh sistem penghargaan, *total quality manajemen*, sistem pengukuran kinerja dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial, menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan sarana untuk mengetahui kinerja manajerial sehingga para manager diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya, namun pada penelitian Fahrurazi (2020) sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan tersebut.




**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.

Pada penelitian Saptoro & Gunawan (2018) tentang pengaruh Budaya organisasi, teknologi informasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial, menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang berarti budaya organisasi budaya yang terbentuk menjadi salah satu faktor penunjang peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil penelitian, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh *Total Quality Management*, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru)**”.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tatontos et al (2019), dengan judul Analisis *Total Quality Management*(TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Ensevel Putera Megatrading Minahasa Utara. Perbedaan penelitian ini adalah penambahan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi. Menurut Indrawati (2020) untuk meningkatkan kualitas perusahaan, maka dibutuhkan suatu penyusunan anggaran yang akan dilaksanakan, sehingga dibutuhkan perangkat khusus baik pada faktor stratejik maupun aspek operasional dalam menjalankan suatu organisasi dalam perusahaan. disuatu sistem untuk menyajikan suatu informasi dalam suatu perusahaan tertentu untuk kepentingan internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan,



#### 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.

pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian maka dibutuhkan suatu sistem informasi akuntansi manajemen untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu (Wulandari, 2017). Selain itu, sistem Pengukuran diperlukan untuk merencanakan apa yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan dan standar-standar kinerja yang ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja manager juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Mengukur kinerja merupakan bagian internal dari setiap sistem pengendalian manajemen (Marbun, 2017), selain itu budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi, karena berkaitan dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan (Pandeni et al., 2017). Perbedaan Kedua adalah perbedaan tempat penelitian yaitu yang dilakukan pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.

Penelitian ini bertujuan mengkaji apakah Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi yang berguna terhadap PT.Telkom Tbk Pekanbaru dalam mengembangkan Kinerja manajerial perusahaan.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang hendak di angkat dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telksom Tbk Pekanbaru?
2. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru?
3. Apakah Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru?
4. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru.
4. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

5. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Tbk Pekanbaru.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain :

#### a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi serta acuan sebagai bahan pertimbangan untuk memprediksi faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### b. Bagi Investor

Bagi investor mrmberikan analisa atau pertimbangan untuk melihat bagaimana perusahaan mampu dan mengembangkan dana investasi tersebut untuk kemudian dijadikan keuntungan bagi investor, dan melihat kualitas dari perusahaan untuk menghasilkan laba.

#### c. Bagi Akademik

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan bagi kemajuan akademisi, selain itu peelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

#### d. Bagi Penulis

Sebagai wawasan untuk latihan dan studi dari teori yang diperoleh dalam perkuliahan dalam prakek yang sebenarnya diterapkan, sehingga dapat

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

dijadikan bekal dalam dunia kerja, dan dapat menambah pengetahuan bagi penulis sendiri.

## **1.1 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab dengan sistematika penulisan yang diuraikan sebagai berikut :

### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yang menjadi dasar pemikiran selanjutnya disusun perumusan masalah dan diuraikan tujuan dan manfaat penelitian serta disusun sistematika penulisan skripsi.

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

Bab ini menguraikan secara singkat teori yang berhubungan dengan objek penelitian melalui teori-teori yang mendukung serta relevan dari buku dan literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan juga sebagai sumber informasi dan referensi dari media lain, kajian islam mengenai judul penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, kerangka pemikiran.

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

Bab ini menguraikan metode dan pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional, serta metode analisis 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.

digunakan untuk memberikan jawaban atas permasalahan yang digunakan.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang gambaran skripsi hasil yang berisi analisis data dan pembahasan yang disesuaikan dengan metode penelitian pada bab tiga, sehingga akan memberikan perbandingan hasil penelitian dengan kriteria yang ada dan menjawab pertanyaan yang telah disebutkan dalam rumusan masalah, melakukan analisis dan pembahasan penelitian.

#### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan berdasarkan hasil dan pembahasan keterbatasan penelitian, adapun saran ditujukan kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian maupun penelitian selanjutnya agar bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 *Goal Setting Theory*

Grand teori *goal setting* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen. Menurut Robbin dan Coulter (2012) dalam Nisa (2017) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan, konsep dasarnya adalah jika seseorang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerjanya. Capaian atas tujuan atau sasaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja perusahaan. Menurut Robbin (2008) dalam Nisa (2017) menemukan bahwa *Goal-Setting Theory* berpengaruh terhadap pada ketepatan anggaran, setiap organisasi yang menetapkan sasaran (*goal*) yang dirumuskan kedalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kerjanya.

### 2.2 *Kontingensi Theory*

Menurut Gerdin (2005) dalam Setyani (2015) teori Kontijensi berdasarkan pada asumsi bahwa jika suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang baik harus menyesuaikan desain sistem terhadap ketidakpastian misalnya lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis. Menurut Fisher (1980) dalam Setyani (2015) Teori kontijensi digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen



#### 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.

untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan Pendekatan Kontijensi pada akuntansi manajemen didasarkan pada pernyataan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, tetapi pada sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor- faktor situasional yang ada dalam organisasi. Ada beberapa teori yang mendefinisikan gaya kepemimpinan dan situasi dalam sebuah organisasi, yaitu :

- a. Model Kontijensi Fiedler, menjelaskan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian gaya pemimpin dan jenis situasi yang berbeda dan mengidentifikasi kombinasi gaya terhadap situasi yang tepat.
- b. Teori Kepemimpinan situasi, mengembangkan sebuah teori kepemimpinan yang telah memperoleh keyakinan yang kuat dari para spesialis pengembangan manajemen. Teori kepemimpinan situasi ini yaitu teori kontijensi yang berfokus pada kesiapan pengikutnya. Terlepas dari apa yang dilakukan pemimpin, efektifitas kelompok kelompok tergantung dari tindakan para pengikutnya.
- c. Teori Jalur- Tujuan, teori ini merupakan salah satu pendekatan yang sering dijadikan rujukan dalam memahami kepemimpinan, bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkannya atau memberi dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi.





#### 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.

Teori kontijensi dalam penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan organisasi dan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel yang hasil hubungan penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila Sistem Akuntansi Manajemen fit dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproporsikan akan menimbulkan kinerja yang baik (Setyani,2015)

### 2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigsasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Rizandi, 2015).

Menurut Rivai (2005:15) dalam Laiya (2018) kinerja manajerial adalah merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mahoney (1963) Kinerja Manajerial adalah kinerja individu pada suatu organisasi dalam kegiatan- kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan repsentasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu kegiatan- kegiatan manajerial yang dilaksanakan oleh perusahaan yang merujuk untuk meningkatkan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan repsentasi.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Kinerja manajerial diharapkan mampu dihasilkan oleh seseorang yang memegang posisi manajerial dengan kata lain kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks yang berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat kongkrit. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan kemampuan dan bakat serta usaha beberapa orang yang berada di daerah wewenangnya (Dermawan, 2017).

Menurut Indrawati (2020) kinerja para individu dalam kegiatan- kegiatan manajerial meliputi delapan dimensi yaitu:

- 1). Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- 2). Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- 3). Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

4). Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

5). Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6). Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7). Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok dan,

8). Perwakilan (*representatif*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Wijayanto (2012) tingkatan manajemen terbagi menjadi tiga yaitu :

**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. *First line manager* (manager level bawah)

*First line manager* adalah para manager yang bertanggung jawab terhadap operasional kegiatan karyawan dan tidak mensupervisi “manager “ lain. *First line manager* adalah level manajerial terendah. Contoh *First line manager* adalah mandor, supervisor, dan sebagainya.

2. *Middle manager* (manager level menengah)

*Middle manager* adalah para manager yang levelnya berada ditengah dalam hierarki organisasi. Mereka bertanggung jawab mensupervisi “manager” di level bawahnya dan bertanggung jawab ke manager yang lebih senior. Contoh *Middle manager* adalah para manager pemasaran, manager pabrik, manager SDM, manager keuangan, dan sebagainya. Seorang manager pemasaran biasanya mensupervisi “manager” pada tingkatan dibawahnya. Misalnya supervisor atau asisten manager.

3. *Top management* (manajer level atas)

*Top management* merupakan manajer yang bertanggung jawab terhadap kinerja manajemen secara keseluruhan. *Top management* sering kali disebut sebagai eksekutif. Nama jabatannya antara lain *CEO, President, vice president* dan sebagainya.

**2.4 Total Quality Management**

*Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimum daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nisa, 2017) Menurut Sulijaya & Bangun ( 2017) TQM adalah suatu metode manajemen dalam



#### 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.

mengjalankan usaha yang lebih mengutamakan kualitas dengan cara memperbaiki terus-menerus produk, jasa, pelayanan dan lingkungan dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut *international Organization for Standardization (IOS)* dalam Tatontos (2019) *Total Quality Management* adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu pendekatan manajemen memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk atau jasa. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan yang terjadi di masa lampau.

#### a. Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Tjiptono dan Dana (2003) dalam Tatontos et al (2019) yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

#### 1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

#### 2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen pelanggan.

#### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena 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.

komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makinmeningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam

**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 dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan „rasa memiliki“ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.





**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.

b Manfaat *Total Quality Management*

*Total Quality Management* tentu sangat bermanfaat bagi suatu organisasi ataupun perusahaan. Adapun manfaat *Total Quality Management* bagi perusahaan menurut Tatontos et al (2019) yaitu :

1. Proses disign produk menjadi lebih efektif, yang akan mempengaruhi pada kinerja kualitas.
2. Penympangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standart.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan mempengaruhi positif bagi kinerja perusahaan. Antara lain dapat merespon pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas barang/jasa, dan perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

**2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manager dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manager yang bersangkutan, yang mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran (Gunawan & Santioso, 2017). Menurut Embrianto (2016) partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses yang melibatkan individu- individu secara langsung di dalamnya dan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

memiliki pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas pencapaian anggaran mereka.

Partisipasi penyusunan anggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya. Menurut Ermawati (2017) partisipasi penyusunan anggaran bagi organisasi atau perusahaan yaitu :

- 1) tujuan anggaran tercapai
- 2) meningkatkan kinerja manajerial
- 3) menambah informasi tentang lingkungan bawahan
- 4) mengurangi tekanan bawahan
- 5). Meningkatkan komunikasi atasan dan bawahan.

Menurut Mardiasmo (2009:63) dalam Rahayu (2019) terdapat beberapa manfaat anggaran yaitu :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*)

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh sektor publik dari belanja perusahaan tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)

Anggaran sebagai alat pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya dalam pengelokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

**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. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal Tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*)

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar pemerintah yang disusun dengan baik yang akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance Measurement Tool*)

anggaran merupakan wujud komitmen dari *Budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif), kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran, sedangkan legislatif dinilai berdasarkan beberapa yang berhasil dicapai dikaitkan anggaran yang telah ditetapkan.

6. Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat memotivasi manager dan stafnya secara ekonomis, efektif dan efisiensi dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) yang diterjemahkan Deny Arnos Kwary dalam Rahayu (2019) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.



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

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
3. Partisipasi semu.

## 2.6 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memprosesnya, menyimpannya dan melaporkannya kepada pengguna, yaitu para pekerja, manajer, dan eksekutif (Desy Astrid Anindya, 2020).

penerapan teknologi sistem informasi akuntansi di perusahaan dapat memberi nilai tambah (*value added*) bagi pengguna dalam bentuk penyediaan berbagai informasi keuangan untuk kegiatan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (kinerja keuangan dan non keuangan). Sistem akuntansi manajemen di definisikan sebagai suatu mekanisme kontrol organisasi serta merupakan alat yang efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang biasa dilakukan. Wulandari (2017) mendefinisikan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan (input) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen. Hansen dan Mowen (1997) dalam Siregar (2018) Ada 3 tujuan utama SIAM yaitu : (1) menyediakan informasi tentang biaya produk dan obyek-obyek lain sesuai dengan kebutuhan manajemen, (2) menyediakan informasi untuk perencanaan, 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.

pengevaluasian dan melakukan perbaikan kesinambungan (continuous improvement), (3) menyediakan informasi untuk pembuatan keputusan. Ketiga tujuan ini menggambarkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi akuntansi manajemen dan perlu mengetahui bagaimana menggunakannya. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang mudah untuk memprediksi konsekuensinya yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan. Untuk mengamankan dan mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut maka para manajer harus menekankan pada waktu, kualitas, serta efisiensi (Hansen dan Mowen, 2004). Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan tergantung pada sistem informasi akuntansi manajemen. Manajemen akan sangat terbantu dengan penggunaan informasi akuntansi yang baik dan akan membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan yang efektif. Sehingga meminimalisir ketidakpastian dan mengurangi resiko dalam memilih alternatif. Umumnya informasi akuntansi manajemen berwujud laporan yang frekuensi penerbitannya tergantung dari kebutuhan manajemen. Laporan rutin biasanya berisi informasi akuntansi manajemen puncak yang diterbitkan secara bulanan dan kumulatifnya, tiga bulanan, tengah tahunan, dan tahunan. Sedangkan laporan tidak rutin berisi informasi akuntansi manajemen yang dibuat secara insidental umumnya berupa analisis dan model-model pengambil keputusan.



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

#### b Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Saptoro & Gunawan (2018) Sistem akuntansi manajemen juga merupakan sistem yang mengumpulkan data operasional dan finansial, memrosesnya, menyimpannya dan melaporkannya kepada pengguna, yaitu para pekerja, manajer, dan eksekutif. Dengan penjelasan diatas mengilhami Chenhall dan Morris merumuskan karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen yang bersifat broad scope, timeliness, aggregated, dan integrated (Chenhall dan Morris, 1986).

##### a. *Broad scope.*

Informasi sistem akuntansi manajemen yang bersifat *broad scope* adalah informasi yang memperhatikan fokus, kuantifikasi, dan time horizon. Fokus merupakan informasi yang berhubungan dengan informasi yang berasal dari dalam dan luar organisasi (faktor ekonomi, teknologi, dan pasar). Pada dasarnya manajer membutuhkan informasi yang bersifat luas. Oleh sebab itu manajer membutuhkan informasi yang memiliki karakteristik *broad scope*. Karakteristik ini memiliki tiga sub dimensi antara lain fokus, kuantifikasi dan waktu. Fokus berkaitan dengan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi, kuantifikasi berkaitan dengan informasi keuangan dan non keuangan, dan waktu berkaitan dengan estimasi peristiwa yang akan terjadi di masa datang. Pada kondisi struktur organisasi desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang secara langsung mengarahkan mereka ke peningkatan kerja. Untuk mendukung



#### 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

daya saing tersebut, karakteristik broad scope akan sangat dibutuhkan. Dengan demikian organisasi dengan tingkat desentralisasi yang tinggi perlu didukung oleh informasi broad scope agar berdampak semakin positif terhadap kinerja manajerial.

#### b. *Timeliness.*

*Timeliness* menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian. Dimensi *timeliness* mempunyai dua subdimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan membuat laporan. Karakteristik *timeliness* memiliki dua sub dimensi yaitu frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan. Frekuensi berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk manajer, sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi yang tepat waktu mampu mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon suatu peristiwa atau permasalahan. Informasi tepat waktu juga akan mendukung manajer menghadapi ketidakpastian lingkungan yang terjadi dalam organisasi .

#### c. *Aggregated.*

Informasi disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri. Dimensi *aggregate* merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu, dan model keputusan. Karakteristik ini merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu dan model keputusan. Informasi menurut fungsi akan menyediakan informasi berkaitan dengan keputusan dari

#### 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.

unit-unit bisnis lain. Informasi yang dihasilkan ini dapat mengurangi atau menghemat waktu dalam pengambilan keputusan karena informasi telah dikumpulkan dan disusun menurut fungsi dan jangka waktu yang berbeda-beda. Bagi organisasi desentralisasi, para manajer membutuhkan informasi yang berkaitan dengan area atau unit bisnis yang menjadi tanggung jawab mereka. Informasi dengan karakteristik aggregation akan mengurangi terjadinya konflik (Chenhall dan Morris, 1986) karena pada informasi ini dijelaskan mengenai area tanggung jawab fungsional masing-masing manajer.

d. *Integrated.*

Informasi yang mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dan bagian lain. Informasi terintegrasi mencerminkan adanya koordinasi antara segmen subunit satu dan lainnya dalam organisasi. Informasi yang terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam (Chia,1995). Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting pada saat manajer dihadapkan dengan situasi dimana harus mengambil keputusan yang mampu berdampak pada bagian/unit lain. Semakin banyak jumlah segmen dan unit bisnis dalam organisasi akan semakin besar kebutuhan informasi karakteristik integrasi dari sistem informasi akuntansi manajemen. Dengan kata lain informasi terintegrasi memberikan peran pengkoordinasian dalam beragam keputusan pada organisasi yang sangat terdesentralisasi.





## 2. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan (Fahrurazi, 2020). Menurut Marbun (2017) sistem pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses (rantai nilai) dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memenuhi persyaratan stakeholder lainnya.

Adapun indicator-indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai kinerja dengan tepat, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Horngren and Foster (1991) dalam Marbun (2017) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
- 2) Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk 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) Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Menurut Horngren dan Datar (1994) dalam Marbun (2017) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Contoh alat ukur pada *financial performance measures*, yaitu: *contribution margin, income before tax, percentage of profit to sales, direct business unit profit, ROI, residual income*, dan *net income*. Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measures*, yaitu: *price, quality, lead time, productivity, customer complain, customer satisfaction*, dan *customer respon time*.

**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.

**a Konsep Penilaian Dalam Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi & Setyawan (2001) dalam Setyani (2015) Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan perssonelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi,

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan ntuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk mendapatkan penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja manajerial untuk memotivasi karyawan maupun manager dalam mencapai sasran organisasi dan untuk mematuhi standar perilaku yang telah dtetapkan sebelumnya agar mendapatkan hasil dari tujuan (Ridwan & Yogi, 2017).

**b Karakteristik Penilaian Kinerja**



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Menurut Simamora (2006) dalam Setyani (2015) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan.

Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

- 1) Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
- 2) Pengharapan kinerja
- 3) Fokus pada perilaku yang terobsesi
- 4) Sensitivitas
- 5) Standarisasi
- 6) Sokongan manajemen atau karyawan
- 7) Keandalan dan validitas
- 8) Penilaian yang berbobot
- 9) Komunikasi terbuka dan
- 10) Kemampuserimaan (*acceptability*)

### 2.8. Budaya Organisasi

Konsep Budaya organisasi sendiri telah dijabarkan oleh para pemikir.

Budaya organisasi suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan (Fahmi, 2011).

Atas dasar pengertian tersebut dapat pula dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diciptakan oleh suatu organisasi kemudian



#### 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.

diikuti bersama oleh semua pihak perusahaan. Budaya organisasi tidak lepas dari strategi organisasi, termasuk visi dan misi organisasi itu sendiri dan merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi (Pandeni et al., 2017).

Proses pembentukan budaya berhubung erat dalam suatu ciri identik dengan proses dan pembentukan kelompok yang sangat penting dalam kelompoknya atau ciri kelompok, pola pembagian pemikiran kepercayaan, perasaan dan nilai-nilai yang dihasilkan dan pembagian-pembagian pengalaman dan secara bersama yang dihasilkan budaya dari kelompok itu sendiri.

Sementara itu dalam hal budaya organisasi yang merupakan asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan di anut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah- masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal (Silitonga, 2018).

Secara spesifik budaya organisasi memiliki empat peran yaitu menurut poerwanto (2008) dalam Silitonga (2018) sebagai berikut :

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.
4. Budaya menciptakan pola adaptasi.



### 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

Menurut Dermawan (2013) dalam Saptoro & Gunawan (2018)

mengungkapkan karakteristi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Beorientasi kepada hasil
4. Beorientasi kepada tim
5. Beorientasi kepada manusia
6. Agresivitas
7. Stabilitas

### 2.9 perspektif Islam Terhadap Kinerja

Surat At-Taubah ayat 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

(QS.at-Taubah : 105)

Ayat ini menurut Imam Ar-Razi mengandung seluruh yang dibutuhkan seorang mukmin baik mengenai agama, dunia, kehidupan, dan akhiratnya. Dari susunan kata dalam ayat tergambar dua hal: di satu sisi tampak nada *targhib*



**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.

(dorongan) bagi orang-orang yang taat, dan di sisi lain nampak pada *tarhib* (ancaman) bagi orang-orang yang berbuat maksiat. Maksudnya, bersungguh-sungguhlah kamu untuk berbuat sesuatu demi masa depanmu karena segala perbuatanmu akan mendapatkan haknya di dunia maupun di akhirat. Di dunia perbuatan tersebut akan disaksikan Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin. Jika berupa ketaatan, ia akan mendapatkan pujian dan pahala yang besar di dunia dan akhirat. Namun, jika berupa kemaksiatan ia akan mendapatkan hinaan di dunia dan siksaan yang pedih di akhirat. Syekh Rasyid Ridha dalam tafsirnya *Al-Manar* menerangkan makna ayat tersebut begini: Wahai Nabi, katakan kepada mereka bekerjalah untuk dunia, akhirat, diri dan umatmu. Karena yang akan dinilai adalah pekerjaanmu, bukan alasan yang dicari-cari; pun bukan pengakuan bahwa Anda telah berusaha secara maksimal. Kebaikan dunia dan akhirat pada hakikat tergantung pada perbuatan Anda. Apa yang anda tanam itu yang anda petik.

**2.10 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**

**Ringkasan hasil- hasil Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Tantontos et al(2019)	Analisis Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total Quality Management</i></li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	<i>Total Quality Management</i> 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.

Nisa (2017)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Penghargaan dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Total Quality Management</i></li> <li>• Sistem Penghargaan</li> <li>• Komitmen organisasi</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	<i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Badu et al (2019)	Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi terhadap kinerja manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran</li> <li>• komitmen organisasi</li> <li>• profesionalisme</li> <li>• gaya kepemimpinan</li> <li>• struktur organisasi</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• kinerja manajerial</li> </ul>	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Profesionalisme berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Mendi (2018)	Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentralisasi</li> <li>• Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sistem Informasi Akuntansi Manajemen 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.

Wahsadanu (2017)	Pengaruh Sistem Penghargaan, Tota Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem Penghargaan</li> <li>• Tota Quality Management</li> <li>• Sistem Pengukuran Kinerja</li> <li>• Ketidakpastian Lingkungan</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Saporo & Gunawan (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi, dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Teknologi Informasi</li> <li>• Sistem Informasi Akuntansi Manajemen</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Irmadhani et al (2019))	Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total Quality Management</li> <li>• Keunggulan Bersaing</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
Inrawati (2020)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi Penyusunan anggaran</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Manajerial</li> </ul>	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Sumber data olahan,2021

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

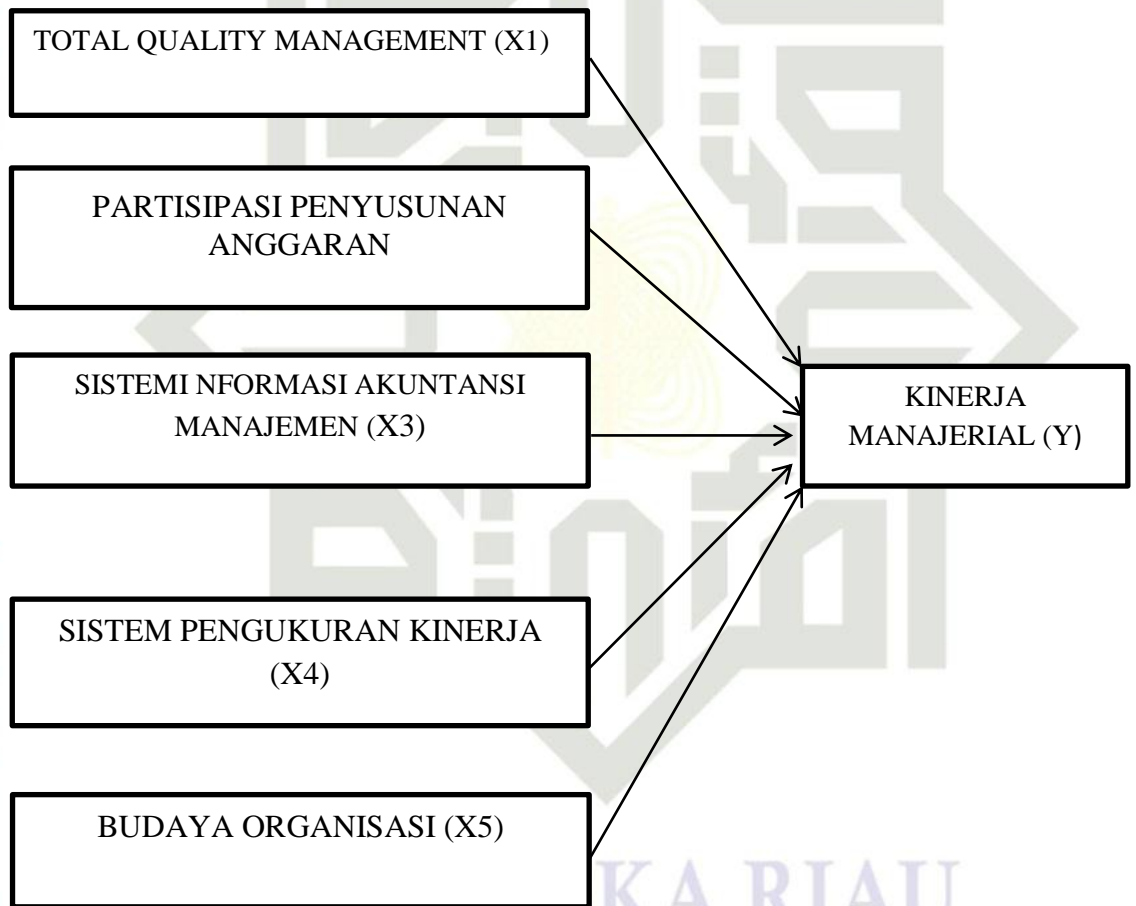
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

## 2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sebuah konsep yang digunakan untuk menjelaskan dan menunjukkan keterkaitan antara variable-variabel dalam penelitian ini. Maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



Keterangan :

→ : Hubungan secara persial

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 1) Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial.

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi menurut Mahoney (1963) dalam Silitonga (2018). Menurut Sugiyatno (2017) menyatakan bahwa kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal mampu membawa keberhasilan dalam perusahaan. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut. *Total Quality Manajement* merupakan suatu pendekatan manajemen untuk melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu semakin baik *total quality management* yang dilakukan maka semakin baik pula kinerja manajerial dari suatu perusahaan. Hal ini diperkuat Dalam penelitian Nisa (2017) menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari penjelasan dan uraian di atas , maka hipotesis yang dapat dibuat adalah :



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**H1 : Total Quality Management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.**

### 2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi.

Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manager dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi penyusunan anggaran dari manager atau karyawan. Dalam penelitian Badu et al (2019) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari penjelasan dan uraian di atas , maka hipotesis yang dapat di buat adalah :

**H2: Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.**

### 3. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input)

**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.

dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen (Murthy, 2017).

Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan manajemen tertentu. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas- aktivitas seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Informasi mengenai peristiwa diproses untuk menghasilkan keluaran (output) yang memenuhi tujuan sistem tersebut. Output dapat mencakup laporan khusus, biaya produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, bahkan komunikasi pribadi (Wulandari, 2017).

Dalam penelitian Muhdi (2018) menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas maka hipotesis yang dapat di buat adalah :

**H3 : Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Berpengaruh positif signifikan Terhadap kinerja Manajerial.**

**4 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.**

Menurut Mulyadi (2017) dalam Fahrurazi dan Suryani (2020) sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

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

Sistem pengukuran kinerja mampu memperkuat pengetahuan seorang manager akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Dalam penelitian Wirasedana (2017) menyatakan bahwa sistem pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan dari penjelasan dan uraian di atas, maka hipotesis yang dapat di buat adalah

**H4: Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.**

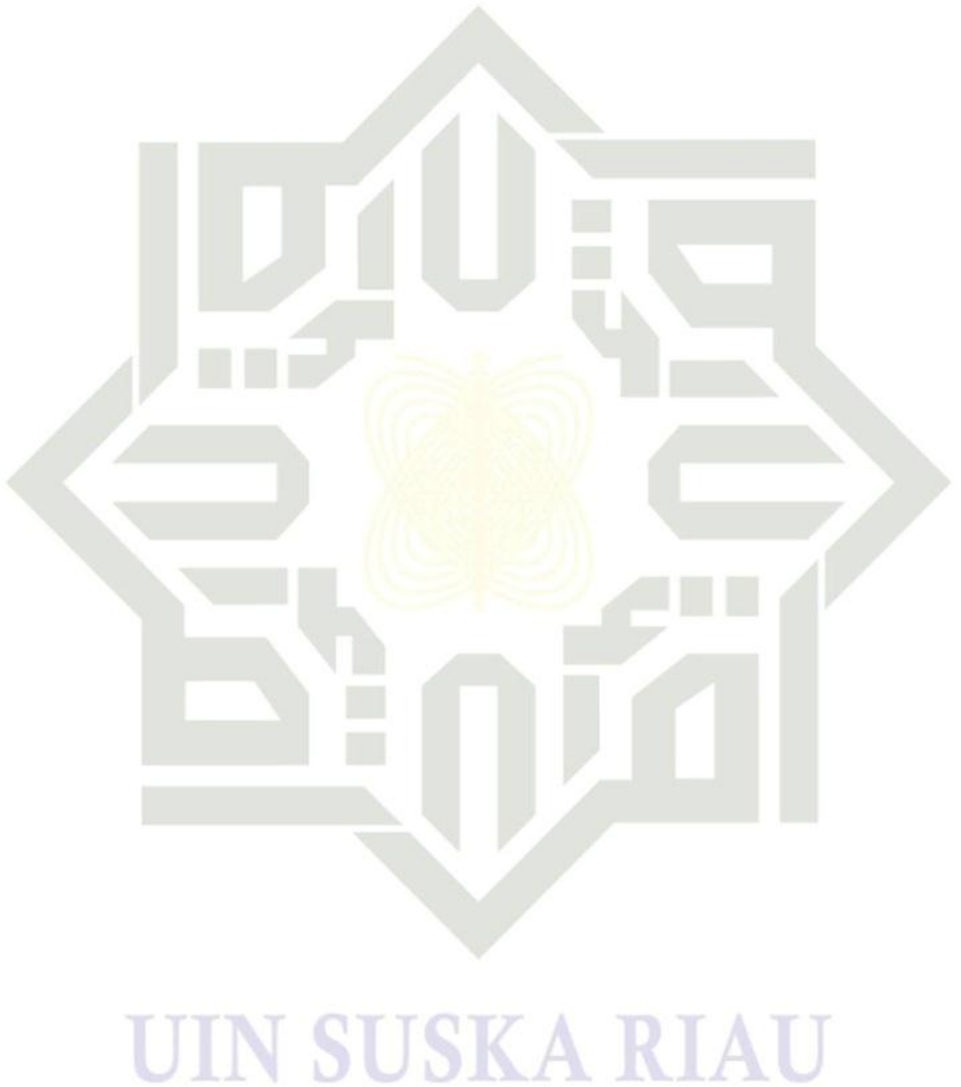
### 5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Budaya Organisasi adalah adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan kebiasaan yang telah berlangsung lama yang dipakai serta diterapkan dalam perusahaan sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas karyawan dan manager perusahaan (Fahmi, 2011).

Di perkuat dengan penelitian Saptoro & Gunawan (2018) menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

manajerial. Berdasarkan dari penjelasan dan uraian di atas , maka hipotesis yang dapat di buat adalah :

**H5: Budaya Organisasi berpengaruh positif 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.


**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 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Tbk Pekanbaru Jl. Jendral Sirman, Kec. Pekanbaru Kota, Pekanbaru , Riau. Penelitian ini dirancang sebagai salah satu penelitian survey yang menguji hipotesis. penelitian ini membatasi pada permasalahan pengaruh *Total Quality Management*, partisipasi penyusunan anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen, sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen.

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan kumpulan dari elemen- elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang dapat digunakan untuk dapat membuat kesimpulan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terjadi subjek/ objek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Chandarin, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manager dan asisten manager PT.Telkom Tbk Pekanbaru yang berjumlah 38.

#### 3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sekelompok atau sebagian dari populasi dan merupakan sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diteliti (Chandarin, 2017). Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

total sampling. Teknik penentuan menggunakan total sampling adalah penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2010:124). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh manager dan asisten manager PT. Telkon Tbk Pekanbaru.

**Tabel 3.1**  
**Responden**

No	Jabatan	Jumlah Responden
1	Manager Warroom	1
2	Manager Acces dan Service Operation	1
3	Manager Access Optima dan Maintenance	1
4	Manager Network Area dan Is Operation	1
5	Manager CCAN	1
6	Manager Wholesale Access Network	1
7	Manager Consumer Service	1
8	Manager Consumer Care	1
9	Manager Business Service	1
10	Manager Government dan Enterprise Service	1
11	Manager HR & CDC	1
12	Manager Payment Collection	1
13	Manager Data Management	1
14	Manager Finance	1
15	Manager Logistic & GS	1
16	Asisten Manager Witel Operation Center	1
17	Asisten Manager Contruktion Supervision	1
18	Asisten Manager Maintenance &QE	1
19	Asisten Manager Surveilance & Logic Ne Access	1
20	Asisten Manager Hubunga Antar Instansi/Pemda	1
21	Asisten Manager Om Transport	1
22	Asisten Manager CCAN Wifi Fulfillment & Assurance	1
23	Asisten Manager Advaljar Operation	1
24	Asisten Manager Home Service	1
25	Asisten Manager Digital Service & Wifi	1
26	Asisten Manager Service Assurasnce	1
27	Asisten Manager Customer Touch Point	1
28	Asisten Manager CRM & Leveraging Customer	1
29	Asisten Manager Business OBL & Delivery	1
30	Asisten Manager Ges Sales Engineer	1
31	Asisten Manager Ges Territory Sales	1
32	Asisten Manager Comunication & Secretariat	1
33	Asisten Manager SAS	1
34	Asisten Manager HR	1
35	Asisten Manager Sales & Custamer Care	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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

36	Asisten Manager Operation & Maintenance	2
37	Asisten Manager Om IP Network	1

Sumber: data internal HR& CDC Witel Riau Daratan Pekanbaru,2021

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari penelitian ini adalah dengan cara menyebar kuesioner. Kuesioner merupakan mekanisme yang paling efektif digunakan ketika studi bersifat deskriptif. Pembagian kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti kepada responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi- dimensi dari kontrak- kontrak yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan- pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala likert 1-5. Dimana alternatif 1 (satu) partisipasi paling rendah sedangkan 5 (lima) partisipasi paling tinggi.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan karakteristik masalah yang dihadapi, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik survei. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang bersifat opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik sekelompok orang/ seseorang yang menjadi subjek penelitian (responden).

Sumber data dalam penelitian ini data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal langsung dari objek penelitian atau responden., baik individu maupun kelompok (Chandarin, 2017). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari melalui kuesioner dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden, berupa data yang berkaitan dengan variabel- variabel yang akan diteliti



#### 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.

yaitu tentang *Total Quality Management*, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi.

Sedangkan data sekunder mengacu pada informasi dari sumber yang telah ada baik yang berasal dari lembaga yang telah menggunakan atau mempublikasikannya (Chandarin, 2017).

### 3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### a. Variabel Dependen

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi . Kinerja manajerial diharapkan mampu dihasilkan oleh seseorang yang memegang posisi manajerial dengan kata lain kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks yang berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat kongkrit. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan kemampuan dan bakat serta usaha beberapa orang yang berada di daerah wewangannya (Dermawan, 2017).

Pengukuran instrumen kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dalam Rahayu (2020) dengan menggunakan 8 indikator yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negoisasi, perwakilan. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala likert yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya kinerja manajerial dalam 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.

#### b Variabel Independen

##### 1. *Total Quality Management*

*Total Quality Management* adalah suatu proses perbaikan yang menekankan pada paradigma kualitas secara menyeluruh untuk meraih kepuasan pelanggan. Variabel *Total Quality Management* diukur dengan menggunakan indikator menurut (Nasution,2015) dalam Maulida (2019) yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, melibatkan semua orang/karyawan, komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala likert yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan TQM dalam perusahaan.

##### 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manager dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Brownell (1982) dalam Rahayu (2020) yaitu keterlibatan penyusunan anggaran, alasan atasan merevisi anggaran yang diusulkan, frekuensi pemberian saran dan pendapat, pengaruh manager dalam anggaran akhir, pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan, frekuensi penyampaian pendapat. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala likert yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan partisipasi penyusunan anggaran dalam perusahaan.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

© Hak cipta dilindungi UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Syaifudin Kasim Riau

### 3 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen didefinisikan sebagai suatu informasi formal yang telah didesain untuk mempermudah pengambilan keputusan dan mengevaluasi aktivitas manajerial dan memenuhi karakteristik sistem akuntansi manajemen. Sistem akuntansi manajemen diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Chenhall dan Morris (1986) dalam Putri (2020) yaitu *broad scope, timelines, aggregation, integration*. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala sslikert yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem informasi akuntansi manajemen dalam perusahaan.

### 4. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2017).

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mencari tahu sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada, salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi.



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

Sistem pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Wirasedana (2017), yaitu: Berorientasi kepada kepuasan pelanggan, Integrasi , Mencegah gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/ jasa, Meminimalisir kerusakan produk. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1-5. Semakin besar nilai skor untuk instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan.

#### 5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai- nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai- nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku perlu atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mampu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan indikator yang diadopsi dari Robbin dan Judge (2008) dalam Ginting (2018) yang meliputi indikator pernyataan yaitu : Inovatif dan pengambilan resiko, memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, beorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, beorientasi kepada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1-5. Semakin besar nilai skor untuk

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

instrumen yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan budaya organisasi dalam perusahaan.

**Tabel 3.2**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial dalam kegiatan manajerial meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negoisasi, perwakilan (Mahoney et al,1963 dalam Rahayu,2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan,</li> <li>2. investigasi,</li> <li>3. pengkoordinasian,</li> <li>4. evaluasi,</li> <li>5. pengawasan,</li> <li>6. negoisasi,</li> <li>7. penilain staf</li> <li>8. perwakilan</li> </ol>
<i>Total quality Management</i>	<i>Total Quality Management</i> adalah suatu metode manajemen dalam menjalankan usaha yang lebih mengutamakan kuatlias dengan cara memperbaiki terus menerus produk atau jasa, sumber daya manusia proses dan lingkungannya (Nasution,2015 dalam Maulida 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fokus pada pelanggan</li> <li>2. perbaikan berkelanjutan</li> <li>3. pelibatan semua orang/karyawan</li> <li>4. komitmen manajemen</li> <li>5. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan</li> <li>6. pelatihan dan pendidikan.</li> </ol>
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Partisipasi anggaran adalah proses untuk melibatkan bawahan, baik secara perorangan atau kelompok yang secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan, pelaksanaan dan kinerjanya akan dinilai berdasarkan pencapaian anggaran (Brownell,1982 dalam Rahayu ,2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. keterlibatan manager penyusunan anggaran</li> <li>2. Alasan atasan merevisi anggaran yang diusulkan</li> <li>3. Frekuensi pemberian saran dan pendapat</li> <li>4. Pengaruh manager dalam keputusan akhir.</li> <li>5. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan.</li> <li>6. Frekuensi penyampaian pendapat.</li> </ol> <p>(Browell,1982 dalam Rahayu, 2020)</p>
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	Sistem informasi akuntansi manajemen didefinisikan sebagai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Broad scope,</i></li> <li>2. <i>Timelines</i></li> </ol>

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

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

SIAM )	suatu informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input) dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen. (Artkinson et al dalam putri, 2020)	3. <i>Aggregation</i> , 4. <i>Integration</i>
Sistem Pengukuran Kinerja	Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. (Wirasedana, 2017)	1. Berorientasi kepada kepuasan pelanggan 2. Integrasi 3. Mencegah gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa 4. Meminimalisir kerusakan produk
Budaya Organisasi	Robbin (1996:294) menyatakan budaya organisasi adalah menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain, membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual, merupakan perekat sosial yang membantu mempesatkan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan, sebagai mekanisme untuk mengendalikan dan memandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbin & Judge (2008) dalam Ginting (2018)	1. Inovatif dan pengambilan resiko 2. memberi perhatian pada setiap masalah secara detail 3. berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai 4. berorientasi kepada semua kepentingan karyawan 5. agresif dalam bekerja 6. mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Sumber : data olahan 2021

### 3.6 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan menguraikan keseluruhan menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan. Teknik analisis data digunakan




**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.

untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan Software smartPLS 3.2.7.

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menutup kelemahan yang terdapat pada metode regresi. Menurut para ahli metode penelitian *Structural Equation Modelling* (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan *Covariance Based SEM* (CBSEM) dan *Variance Based SEM* atau *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang powerful yang mana dalam metode ini tidak didasarkan banyaknya asumsi. Pendekatan (*Partial Least Square*) PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). (*Partial Least Square*) PLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi (*Partial Least Square*) PLS. Selain itu (*Partial Least Square*) PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penelitian yang memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan (*Partial Least Square*) PLS. *Partial Least Square* digolongkan jenis non-parametrik oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-



#### 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.

indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan weight estimate.
- 2) Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
- 3) Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:


**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

### 3.6.1 Analisis Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

#### 3.6.1.1 *Convergent Validity*

*Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.

#### 3.6.1.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square of average variance extracted* (AVE)

#### 3.6.1.3 *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients. Untuk



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 3.6.1.4 Cronbach Alpha

*Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu:

- 1) *Significance of weights*. Nilai weight indikator formatif dengan konstraknya harus signifikan.
- 2) *Multicollinearity*. Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multicollinearity.

#### 3.6.2 Analisis Inner Model

Analisa *Inner Model* Analisa Inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance



#### 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.

dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (Partial Least Square) dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai R-square, pada model PLS (Partial Least Square) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ .

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 IV PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari penyebaran kuesioner dan pembahasan dalam meningkatkan kinerja manajerial dalam suatu perusahaan di PT.Telkom Tbk Pekanbaru dengan menggunakan SmartPLS 3.3.3 , maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.
2. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.
3. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.
4. Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## 5. Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan, berikut ini disampaikan beberapa saran yang mungkin dapat membantu penelitian sejenis di masa yang akan datang.

1. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian manajemen menengah dari PT.Telkom Tbk Pekanbaru, sehingga membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian, dan peneliti selanjutnya dapat memperluas wilayah sampel sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang tinggi.
2. Data yang digunakan dan di analisis menggunakan instrumen berdasarkan persepsi jawaban dari responden, hal ini menimbulkan masalah persepsi responden keadaan yang sesungguhnya.
3. Selain itu, untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan responden yang lebih banyak, penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian dan dapat mengganti atau mengembangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amastasia, F. T. & D. (2013). *Total Quality Management*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Antaraneews.com. (2020). *Telkom Percepat Pemulihan Layanan di STO Pekanbaru*. Retrieved Agustus 2020, from Antaraneews.com: <https://www.antaraneews.com/berita/1664694/telkom-percepat-pemulihan-layanan-di-sto-pekanbaru>.
- Badu, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)*. e-ISSN:2052-5171.4(1).
- Bisnis.com. (2020). *Telkom: Gangguan Indihome dan Kebakaran STO di Pekanbaru Tidak Terkait*. Retrieved 13 Agustus 2020, from Bisnis.com: <https://teknologi.bisnis.com/read/20200813/101/1278764/telkom-gangguan-indihome-dan-kebakaran-sto-pekanbaru-tidak-terkait>.
- Chandarin, G. (2017). *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dermawan, W. (2017). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating Pada Fajar Group. *Journal OF Applied Managerial Accounting*. ISSN:2548-9917.1(2).
- Desty Astrid Anindya. (2020). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*. ISSN:2685-984X.2(1).
- Eta, A. H. K. & S. (2017). *Effect Of TQM, Performance, And Reward System or A (Reward) To Managerial Performance at PT. Astra Daihatsu Sudirman Branche Pekanbaru*. e-ISSN2527-8215.
- Emawati. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*.6(2).
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Fahrurazi & suryani. (2020). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Industry Pengolahan Kelapa Terpadu Di Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. E-ISSN:2598-7372. ISSN:2089-4255.9(1).
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Square Konsep, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.

- 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.

- Gunawan, A. C., & Santioso, L. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*. XIX(01).
- Indrawati, S. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bpr Di Wilayah Otoritas Jasa Keuangan Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*. 22(3).
- Imadhani, A., Atika, D., & Junaidi, L. D. (2019). Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Keunggulan Besaing Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Universitas Swasta di Medan). *Jurnal Warta*. Edisi: 62. ISSN: 1829-7463.
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Emba*. ISSN: 2303-1174. 1(3).
- Kurniawan, S., Kamase, J., & Nasaruddin, F. (2018). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Beberapa Perusahaan Manufaktur Di Kawasan Industry Makassar. *Jurnal Ekonomik*. 6(2).
- Marbun, R. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perhotelan Di Pekanbaru). 4(1).
- Mulyadi. (2017). Sistem Informasi Akuntansi. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhdi, D. N. U. &. (2018). Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial PT. Nikkasu Elektrik Work. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi (Jasa)*. 2(4).
- Murthy, popy M. (2017). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial: *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*. 1(2).
- Nisa, W. C. (2017). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Dan Akuntansi*. e-ISSN: 2460-2585. 6(11).
- Pandeni, K. R., Sujana, E., & Sinarwati, N. K. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Akuntabilitas Publik, Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Total Quality Management Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *e-journal SI Akuntansi Pendidikan Ganesha*. 7(1).
- PikiranRakyat.com. (2020). *Pertahankan Gelar, Telkom Indonesia Raih Penghargaan Industry Leader Dari Kementerian BUMN*. Retrieved 5 Maret 2020, from Pikiran Rakyat.com: <https://www.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-01347474/pertahankan-gelar-telkom-indonesia-raih-penghargaan-industry-leader-dari-kementerian-bumn>.
- Rahayu, S. (2020). *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Pengukuran Kinerja, Motivasi Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Manajerial*. Universitas Negeri Sultan Syarif Khasim Riau.
- Rahwan, M., & Yogi, S. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap


**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa TITIPAN Kilat di Kota Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*. ISSN:263-273.7(3).

Rizandi, T. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jom Fekon*, 2(1).

Saporo, J., & Gunawan, G. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi an Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial PT. Propan Raya I.C.C Cab. Bandung. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi (JAsa)*. 2(4).

Si Tonga, N. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Management dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Analisis Akuntansi Dan Perpajakan*. 2(2).

Snell, B. &. (2014). *Manajemen Kepemimpinan dan Kerja Sama Dalam Dunia Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.

Sulijaya, F., & Bangun, N. (2017). Pengaruh Total Quality Management, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Sekar Bumi, Tbk. *Jurnal Akuntansi*.

Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.

Tatontos, A. (2019). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Ensevel Putera Megatrading Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*. ISSN:2303-1174.7(4).

Wijayanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Semarang: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Witrasedana, I. W. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. XIX(03)433-488.

Wulandari, I. (2017). Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Studi Pada Balai Besar PULP Dan Kertas. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi (JAsa)*. 1(2).

www.Telkom.co.id. (2020). *Laporan Tahunan Laporan Tahunan Telkom*. Dipetik 2020, dari Telkom.co.id: <http://www.telkom.co.id>.

Yuliana, R., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus of Control, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*.



**LAMPIRAN**

Tabulasi Total Quality Management

TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	2	4	3	4
4	4	3	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	3	4
4	2	3	4	5	4	3	5
4	2	3	4	5	3	3	4
4	2	3	4	5	4	5	5
3	2	3	3	5	4	3	3
3	2	3	4	5	1	3	4
3	3	3	4	3	1	3	3
3	2	3	3	4	4	3	5
2	2	3	4	4	1	3	4
4	2	3	4	5	1	3	5
4	4	3	4	5	1	3	5
5	2	3	5	5	1	3	5
4	2	3	4	4	1	3	4
1	2	3	4	5	1	3	4
4	4	3	4	5	1	3	4
1	2	3	4	4	1	3	3
4	2	3	5	5	1	3	5
1	2	3	3	3	1	3	5
3	2	3	4	4	1	3	3
1	2	3	4	3	1	3	3
3	3	3	3	4	1	3	4
1	2	2	4	4	1	3	5
2	2	3	3	5	1	3	3
1	2	3	4	4	1	3	4
4	4	3	5	5	1	5	5
1	2	2	2	3	1	3	2
1	2	3	3	4	1	3	4
4	5	3	4	5	1	4	5
1	2	2	2	4	1	3	4
1	2	3	3	5	1	3	4
4	4	3	4	5	1	4	3
1	2	3	3	2	1	3	2
4	4	5	5	5	4	4	5

- 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.

Tabulasi Partisipasi Penyusunan Anggaran

PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3
3	3	2	1	3	4
2	3	2	2	2	3
3	3	2	1	2	3
4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	2
4	3	2	1	2	3
2	2	2	2	2	3
3	3	3	1	2	2
2	3	2	1	2	3
4	2	2	2	3	3
3	3	3	1	3	3
4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2
2	3	2	1	2	2
2	2	3	2	3	2
2	2	2	2	2	2
4	3	2	1	3	2
1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	2	3
2	3	3	2	3	2
3	3	2	1	2	3
2	3	2	1	3	3
2	2	2	1	3	2
3	3	2	2	2	3
3	3	2	1	2	2
3	2	2	1	3	2
2	2	3	2	2	3
2	2	2	1	3	3
4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	3	3
3	3	2	1	2	2

**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

Tabulasi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

SIAM1	SIAM2	SIAM3	SIAM4	SIAM5	SIAM6	SIAM7	SIAM8	SIAM9
5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	3
5	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	2
4	3	3	3	3	3	3	3	2
2	2	2	3	3	3	3	3	2
5	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	2	2	2	2
3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	4	3	3	3
3	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4

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

**Tabulasi Sistem Pengukuran Kinerja**

SPK1	SPK2	SPK3	SPK4	SPK5	SPK6	SPK7
4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	5
5	4	3	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4
2	2	3	4	4	4	5
2	4	3	4	4	5	5
2	2	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	5	4
4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2
2	4	3	4	4	4	4
1	2	3	4	4	4	5
3	3	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	4	4	2	2
1	2	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5
3	5	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4
2	2	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

**Tabulasi Budaya Organisasi**

BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	B010	B011	B012
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

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



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

9. Tabulasi Kinerja Manajerial

KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8
4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4





OUTER MODEL

Outer Loading

	Budaya Organisasi (X5)	Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	Sistem informasi Akuntansi Manajemen (X3)	Sistem Pengukuran Kinerja (X4)	Total Quality Management (X1)
B010	0,849					
B011	0,837					
B012	0,863					
BO1	0,730					
BO2	0,728					
BO3	0,828					
BO4	0,821					
BO5	0,816					
BO6	0,726					
BO7	0,895					
BO8	0,810					
BO9	0,846					
KM1		0,695				
KM2		0,862				
KM3		0,809				
KM4		0,761				
KM5		0,776				
KM6		0,797				
KM7		0,821				
KM8		0,804				
PA1			0,684			
PA2			0,790			
PA3			0,884			
PA4			0,808			
PA5			0,830			
PA6			0,818			
SIAM1				0,739		
SIAM2				0,814		
SIAM3				0,810		
SIAM4				0,821		
SIAM5				0,749		
SIAM6				0,762		
SIAM7				0,747		

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

SIAM8				0,760		
SIAM9				0,804		
SPK1					0,439	
SPK2					0,392	
SPK3					0,749	
SPK4					0,937	
SPK5					0,875	
SPK6					0,887	
SPK7					0,838	
TQM1						0,848
TQM2						0,543
TQM3						0,529
TQM4						0,664
TQM5						0,674
TQM6						0,602
TQM7						0,607
TQM8						0,705

Outer Loading Direspifikasi

	Budaya Organisasi (X5)	Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (X3)	Sistem Pengukuran Kinerja (X4)	Total Quality Management (X1)
B010	0,847					
B011	0,835					
B012	0,860					
BO1	0,737					
BO2	0,735					
BO3	0,826					
BO4	0,824					
BO5	0,819					
BO6	0,727					
BO7	0,892					
BO8	0,811					
BO9	0,843					
KM2		0,856				
KM3		0,819				
KM4		0,756				

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

KM5	0,808					
KM6	0,822					
KM7	0,806					
KM8	0,801					
PA2		0,776				
PA3		0,904				
PA4		0,827				
PA5		0,837				
PA6		0,810				
SIAM1				0,740		
SIAM2				0,817		
SIAM3				0,813		
SIAM4				0,821		
SIAM5				0,746		
SIAM6				0,759		
SIAM7				0,744		
SIAM8				0,758		
SIAM9				0,802		
SPK3					0,730	
SPK4					0,933	
SPK5					0,898	
SPK6					0,922	
SPK7					0,868	
TQM1						0,846
TQM4						0,740
TQM5						0,753
TQM8						0,762

Cross Loading

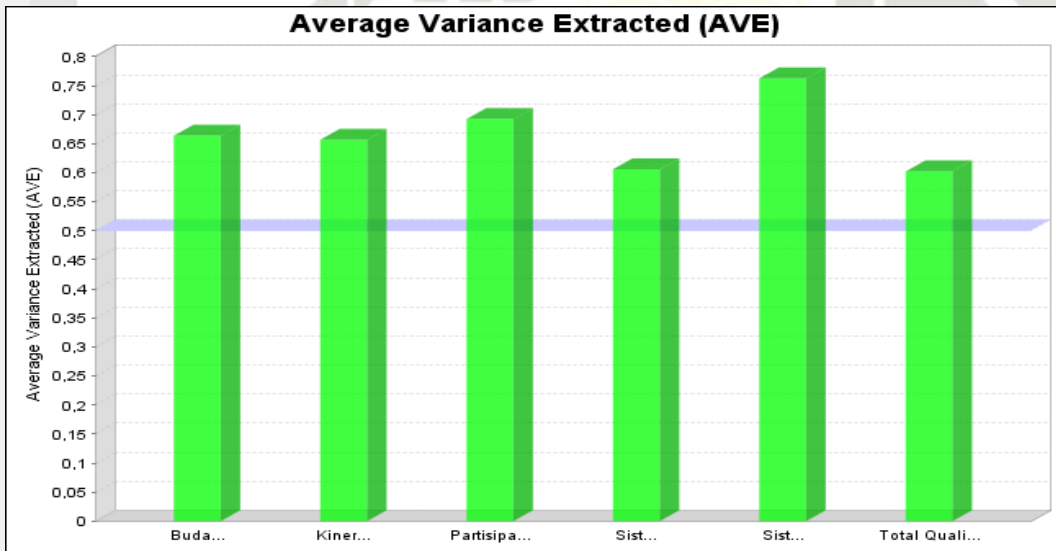
	Budaya Organisasi (X5)	Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (X3)	Sistem Pengukuran Kinerja (X4)	Total Quality Management (X1)
B010	0,847	-0,394	-0,090	-0,205	-0,202	-0,211
B011	0,835	-0,294	-0,088	-0,186	-0,059	-0,245
B012	0,860	-0,358	-0,071	-0,082	-0,023	-0,191
BO1	0,737	-0,146	-0,116	-0,066	0,235	0,177
BO2	0,735	-0,227	-0,156	-0,148	0,122	0,177

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

BO3	0,826	-0,256	-0,156	-0,050	0,007	-0,061
BO4	0,824	-0,309	0,007	-0,312	-0,097	-0,081
BO5	0,819	-0,304	-0,059	-0,270	-0,133	-0,092
BO6	0,727	-0,117	0,088	0,095	-0,043	-0,148
BO7	0,892	-0,302	0,030	-0,150	-0,130	-0,015
BO8	0,811	-0,178	0,100	-0,009	-0,054	-0,074
BO9	0,843	-0,361	-0,011	-0,180	-0,126	-0,035
KM2	-0,246	0,856	0,434	0,559	0,332	0,297
KM3	-0,275	0,819	0,298	0,433	0,387	0,350
KM4	-0,427	0,756	0,186	0,360	0,127	0,229
KM5	-0,335	0,808	0,166	0,268	0,295	0,448
KM6	-0,418	0,822	0,254	0,558	0,257	0,425
KM7	-0,110	0,806	0,240	0,625	0,322	0,417
KM8	-0,256	0,801	0,156	0,429	0,147	0,375
PA2	0,047	0,187	0,776	0,123	0,132	0,042
PA3	-0,075	0,259	0,904	0,161	0,189	0,063
PA4	-0,111	0,268	0,827	0,173	0,096	-0,019
PA5	-0,049	0,270	0,837	0,122	0,088	0,244
PA6	-0,036	0,300	0,810	0,246	0,198	0,045
SIAM1	-0,328	0,450	0,146	0,740	-0,007	0,303
SIAM2	-0,119	0,588	0,301	0,817	0,163	0,235
SIAM3	-0,115	0,614	0,340	0,813	0,177	0,223
SIAM4	-0,223	0,484	0,134	0,821	0,123	0,114
SIAM5	-0,188	0,388	0,162	0,746	0,262	0,120
SIAM6	-0,072	0,314	-0,047	0,759	0,299	0,218
SIAM7	-0,049	0,319	0,032	0,744	0,236	0,231
SIAM8	-0,121	0,404	0,106	0,758	0,241	0,217
SIAM9	-0,034	0,326	0,006	0,802	0,259	0,252
SPK3	-0,058	0,280	0,145	0,068	0,730	0,216
SPK4	-0,068	0,271	0,064	0,244	0,933	0,172
SPK5	0,006	0,196	0,082	0,177	0,898	0,098
SPK6	-0,137	0,344	0,230	0,281	0,922	0,253
SPK7	-0,051	0,327	0,174	0,222	0,868	0,281
TQM1	-0,185	0,443	0,292	0,331	0,063	0,846
TQM4	-0,067	0,234	-0,069	-0,050	0,024	0,740
TQM5	-0,015	0,339	0,111	0,317	0,236	0,753
TQM8	-0,015	0,330	-0,164	0,132	0,446	0,762

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi(X5)	0,954	0,970	0,959	0,664
Kinerja Manajerial(Y)	0,913	0,920	0,930	0,657
Partisipasi Penyusunan Anggaran(X2)	0,889	0,898	0,918	0,692
Sistem Informasi akuntansi manajemen(X4)	0,922	0,937	0,933	0,606
Sistem Pengukuran kinerja(X4)	0,921	0,936	0,941	0,762
Total Quality Management(X1)	0,783	0,813	0,858	0,602

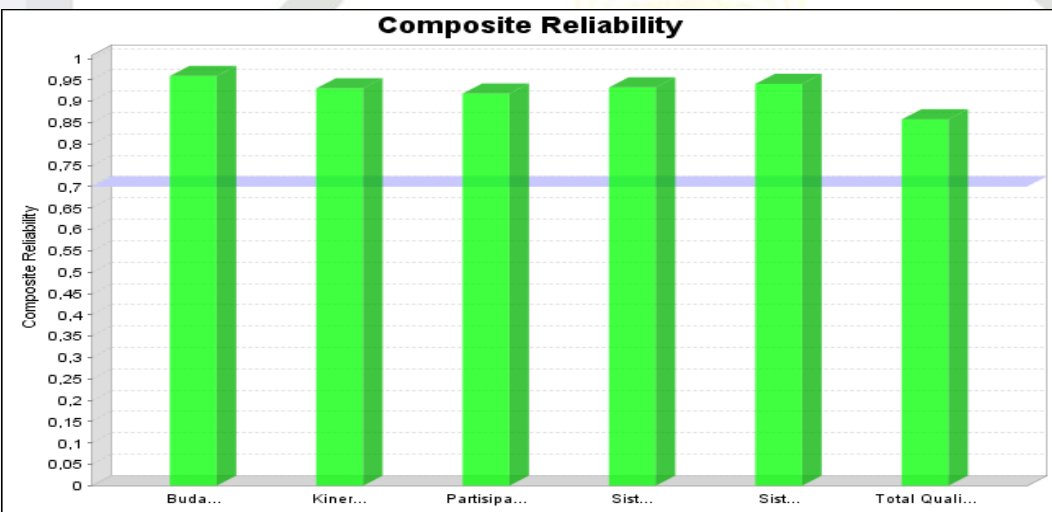
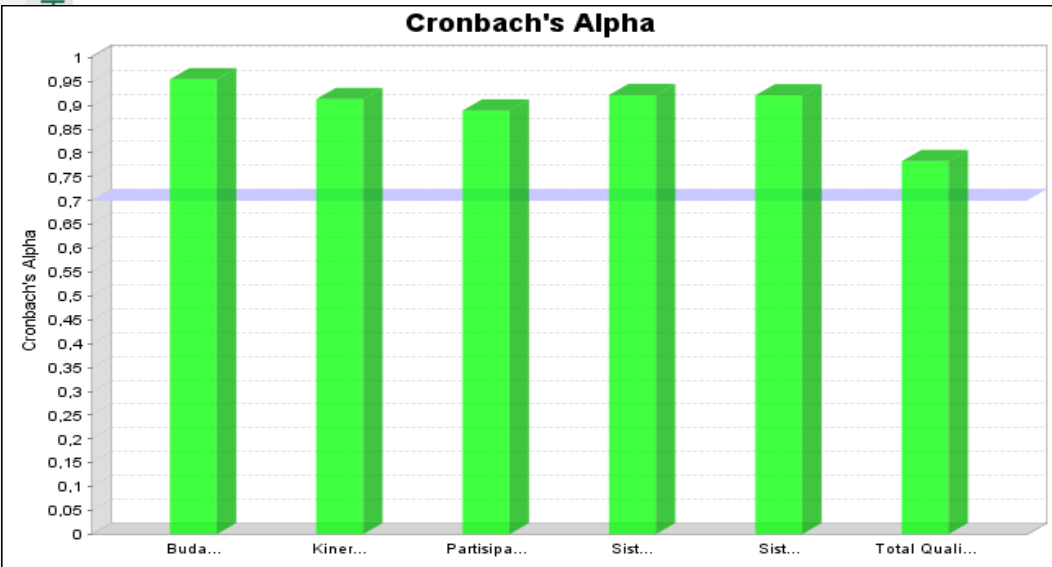


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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**

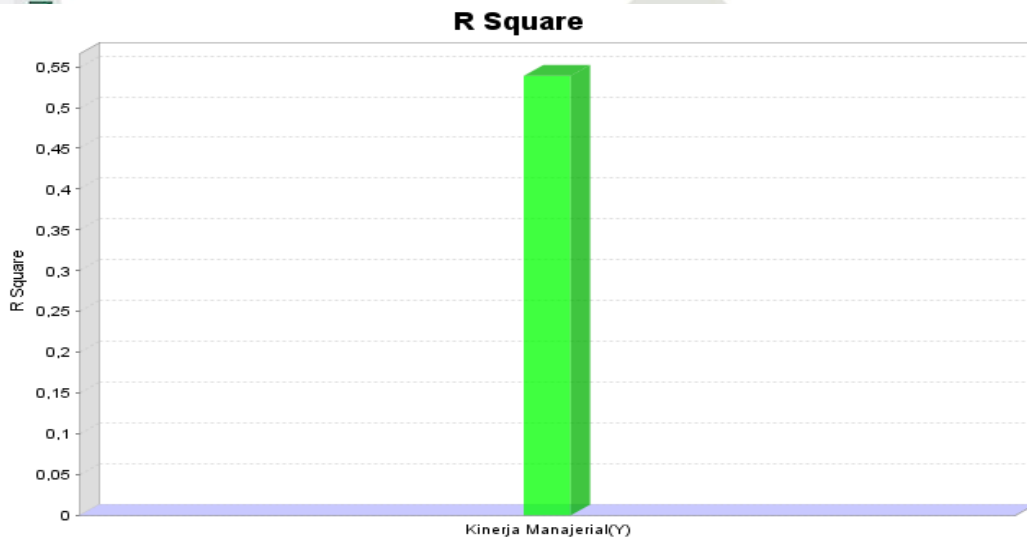
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



### INNER MODEL

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial(Y)	0,539	0,462



Path Coefisien

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi(X5) -> Kinerja Manajerial	0,236	0,271	0,097	2,437	<b>0,008</b>
Partisipasi Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,172	0,162	0,107	1,608	<b>0,054</b>
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen -> Kinerja Manajerial	0,403	0,386	0,125	3,233	<b>0,001</b>
Sistem Pengukuran Kinerja -> Kinerja Manajerial	0,128	0,120	0,131	0,977	<b>0,165</b>
Total Quality Management -> Kinerja Manajerial	0,270	0,269	0,120	2,248	<b>0,012</b>

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk 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.

**KUESIONER PENELITIAN**

Pekanbaru 20 April 2020

Kepada Yth

Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

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

Nama : Siti Rotua Hasibuan

Nim : 11773201467

Fak/Jur/Smtr : Ekonomi/ Akuntansi/ VIII

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul “ Pengaruh *Total Quality Management*, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Infomasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru).

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

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

Hormat Saya,

Siti Rotua Hasibuan





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**LAMPIRAN 1**

**KUESIONER PENELITIAN**

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Adapun petunjuk pengisian angket adalah sebagai berikut :

1. Isilah identitas anda pada lembar yang tersedia. Anda tidak perlu cemas karena identitas anda terjamin keberhasilannya.
2. Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda centang pada kotak yang disediakan

**DAFTAR PERNYATAAN**

Petunjuk : dimohon kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/i berkenan untuk memberi tanda centang (√) pada salah satu kolom di samping pernyataan untuk menentukan seberapa setuju Bapak/ Ibu/ Saudara/i tentang hal tersebut :

**Keterangan**

- |                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 1. STS (Sangat tidak setuju ) | Nilai 1 |
| 2. TS (Tidak Setuju)          | Nilai 2 |
| 3. N (Netral)                 | Nilai 3 |
| 4. S (Setuju)                 | Nilai 4 |
| 5. SS (Sangat Setuju)         | Nilai 5 |

Contoh pengisian Kuesioner

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini					√





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

© Hak Cipta Ditugaskan oleh UIN Suska Riau

Total Quality Management					
	STS	TS	N	S	SS
1. Perusahaan memfokuskan pelayanan terhadap pelanggan					
2. Masukan masukan dari karyawan digunakan untuk proses pembangunan perusahaan					
3. Pertemuan tim dilakukan secara teratur dan dihadiri oleh seluruh anggota tim					
4. Anggota tim memberikan dan menerima umpan balik untuk menguatkan tim kerja					
5. Karyawan menerima pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan berkualitas tinggi.					
6. Pendidikan dan pelatihan terus dilakukan dalam skala priode tertentu					
7. Karyawan diberikan kesempatan untuk ikut membuat keputusan, untuk meningkatkan rasa tanggung jawab					
8. Perusahaan memberikan rasa wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan agar tumbuh rasa memiliki					

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN					
	STS	TS	N	S	SS
1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran					
2. Peran saya dalam penyusunan anggaran di dalam perusahaan sangat besar					
3. Alasan atasan merevisi anggaran yang diusulkan					
4. Peran atasan saya dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran yang saya susun sangat besar					
5. Frekuensi pemberian saran dan pendapat					
6. Saya sering menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada atasan saya tanpa diminta					
7. Pengaruh manager dalam keputusan akhir					
8. Pengaruh saya dalam penetapan rencana anggaran sangat besar					
9. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan					
10. Kontribusi saya dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran sangat besar					
11. Frekuensi penyampaian pendapat					
12. Frekuensi diskusi terkait anggaran yang inisiatifnya berasal dari atasan anda sangat besar.					

SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN					
	STS	TS	N	S	SS
1. Broadscope					
2. Informasi yang berhubungan dengan kejadian yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang, misalnya peraturan baru					
3. Informasi mengenai produktifitas seperti ketidakhadiran karyawan					
4. Timelines					
5. Informasi yang diminta tersedia dengan segera atau cepat					
6. Informasi yang anda minta secara otomatis segera diperoleh sesaat setelah informasi selesai diproses					



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

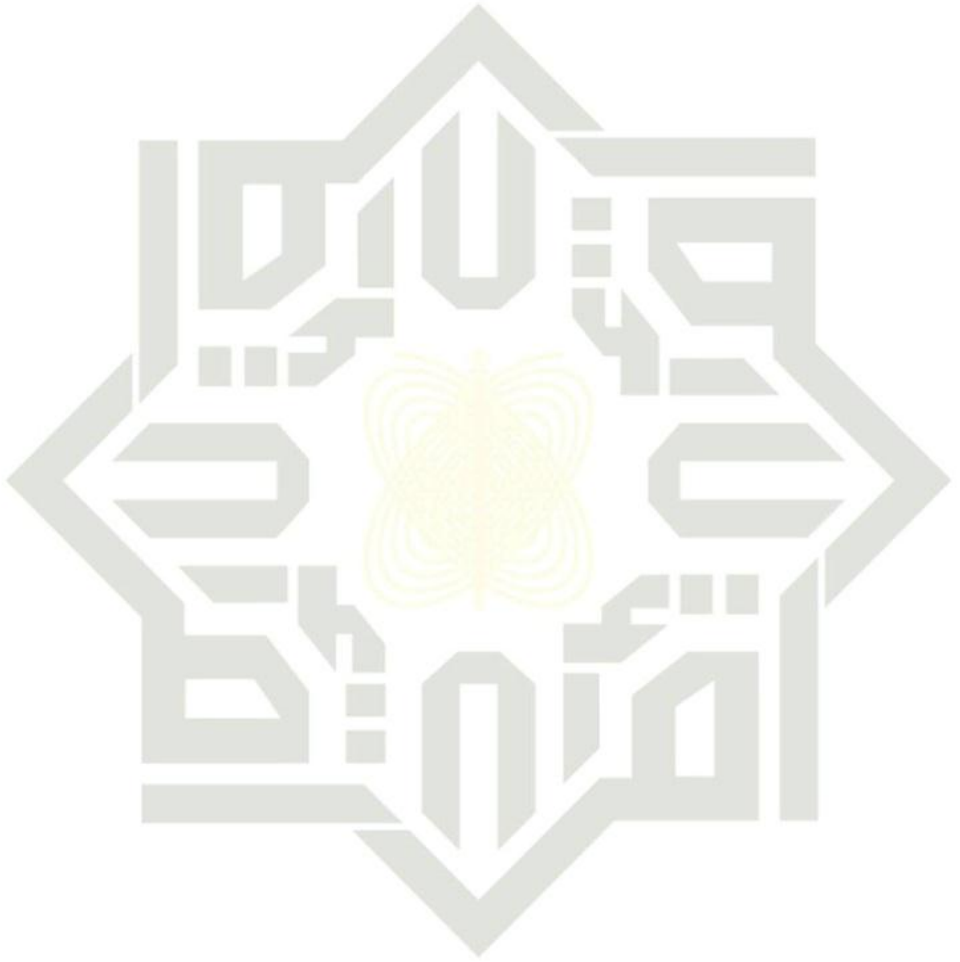
Hak Cipta © UIN Suska Riau

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

Informasi mengenai analisis arus kas selalu tersedia					
Informasi tentang kenaikan laba dan pendapatan selalu tersedia					
Keputusan dari atasan akan mempengaruhi kinerja bawahan					
Target yang diterapkan oleh atasan harus tercapai					
Informasi yang disediakan pada bagian atau bidang fungsional yang berlainan dalam organisasi anda seperti misalnya bagian pemasaran, atau keuangan, pusat biaya, atau pusat laba.					

SISTEM PENGUKURAN KINERJA						
No		STS	TS	N	S	SS
1	Berorientasi kepada kepuasan pelanggan					
2	Melakukan upaya- upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan					
3	Melakukan integrasi proses desain dengan pelanggan dimasa yang akan datang.					
4	Melakukan upaya- upaya yang bertujuan menurunkan keluhan pelanggan.					
5	Melakukan upaya- upaya yang bertujuan mengurangi pekerjaan ulang untuk kinerja yang buruk.					
6	Melakukan upaya- upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kerusakan pada sistem kinerja.					
7	Mencegah gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa					
8	Melakukan upaya- upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi pelaksanaan pelayanan yang buruk.					
9	Minimalisir kerusakan produk					
10	Melakukan upaya- upaya yang bertujuan untuk mencegah gangguan atau penyebab kerusakan					

BUDAYA ORGANISASI						
No		STS	TS	N	S	SS
Inovatif Memperhitungkan Resiko						
1	Saya memperhitungkan setiap resiko yang mungkin terjadi					
2	Saya mempersiapkan rencana cadangan untuk setiap kemungkinan					
Memberi Perhatian pada Setiap Masalah						
3	Saya memperhatikan masalah dengan rinci					
4	Saya mendiskusikan setiap masalah yang terjadi untuk diselesaikan					
Berorientasi terhadap asil yang akan dicapai						
5	Pada setiap kegiatan selalu terdapat target untuk dicapai					
6	Setiap karyawan memiliki target untuk dicapai					
Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan						
7	Saya mementingkan kepentingan bersama terlebih dahulu					



UIN SUSKA RIAU

10	Saya menganggap setiap pekerjaan adalah kompetisis					
11	Saya suka bersaing dengan rekan kerja saya					
12	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja saya					
13	Saya berusaha meningkatkan kinerja saya					

**Hak Cipta dan Merek UIN Suska Riau**

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

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

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.

Nomor : Tel.47/PD 000/R1W-1H520000/2021

Pekanbaru, 22 April 2021

Kepada Yth

Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri  
Sultan Syarif Kasim Riau  
di  
Pekanbaru

Dari : MANAGER HR & CDC RIDAR  
Lampiran : -  
Perihal : **Persetujuan Izin Penelitian**

Menunjuk surat Saudara Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2195/2021 tanggal 30 Maret 2021 perihal Pengambilan data, atas nama manajemen PT. Telekomunikasi Indonesia.Tbk. Witel Riau Daratan menyampaikan bahwa pada prinsipnya menyetujui dan menerima Mahasiswa Saudara untuk melaksanakan Kegiatan dimaksud.:

No.	Nama	NIM	Jurusan	Lokasi Penelitian	Pembimbing
01	Siti Rotua Hasibuan	11773201467	S1 Akuntansi	HR Witel Ridar	Herni Sulmita/670059

Selanjutnya kepada yang bersangkutan agar melapor paling lambat 3 (tiga) hari sebelum kegiatan dimaksud berlangsung ke bagian HR Telkom Witel Ridar Jln. Jend. Sudirman No. 199 Pekanbaru, atau kepada Sdr. Fajar telepon kantor : 0761-851023, dengan membawa surat ini, pasfoto warna ukuran 3x4 sebanyak 1 (satu) lembar, meterai Rp.10.000,- sebanyak 1 (satu) lembar, fotocopy Kartu Mahasiswa sebanyak 1 (satu) lembar serta mengisi " Surat Pernyataan " dan " Surat Kesediaan " selama melakukan Kerja Praktek (sejenisnya) di PT. Telekomunikasi Indonesia.Tbk ( form tersedia d Telkom ).

Apabila dalam waktu yang telah ditentukan peserta tidak melapor, maka kami anggap yang bersangkutan telah mengundurkan diri.

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,



**Azril Aziz**

MANAGER HR & CDC RIDAR

Tembusan





UIN SUSKA RIAU

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

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية

FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES

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

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2195/2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : **Izin Riset**

Pekanbaru, 30 Maret 2021 M  
16 Sya'ban 1442 H

Kepada  
Yth. Pimpinan  
PT. Telkom Tbk Pekanbaru  
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

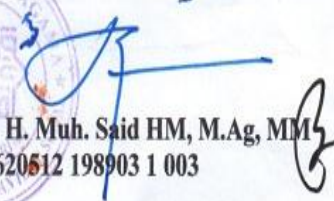
Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Siti Rotua Hasibuan  
NIM. : 11773201467  
Jurusan : Akuntansi  
Semester : VIII (Delapan)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul: **"Pengaruh Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. Telkom Tbk Pekanbaru)"** Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.

Dekan,

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

**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.

**RIWAYAT HIDUP PENULIS**

Nama SITI ROTUA HASIBUAN, Lahir pada tanggal 21 September 1998 di Bangko Pusaka. Anak ketiga dari enam bersaudara anak dari Ayahanda Sukadi Hasibuan dan Ibunda Samsiah Siregar. Pendidikan dasar penulis di SD Negeri 016 Bangko Pusako pada tahun 2005-2011, kemudian pendidikan menengah pertama pada tahun 2011-2014 di SMPN 004, pada tahun 2014-2017 penulis menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMAs Harapan Bangko Jaya. Pada tahun 2017 melalui jalur seleksi SBMPTN diterima menjadi salah satu mahasiswi di jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU. Penulis menyelesaikan teori perkuliahan selama 7 semester, dan satu semester penelitian ini untuk penyusunan skripsi di UIN SUSKA RIAU pada bulan Juli 2021 dengan judul “Pengaruh Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT.Telkom Tbk Pekanbaru)”.

Dengan rahmat dan kasih sayang Allah SWT, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dibawah bimbingan Ibu Dr.Desrir Miftah,SE.MM.Ak.CA., Dengan pelaksanaan Ujian *Oral Comprehensive* pada tanggal 09 Juli 2021.